

**Louvain School of Management**

# **La certification B Corp**

Particularités de la certification B Corp et étude de cas  
d'entreprises européennes certifiées

Auteur : Jodie Van Buggenhout

Promotrice : Valérie Swaen

Année académique 2019-2020

Intitulé du master et de la finalité

Master [60] en sciences de gestion



## Remerciements

Je voudrais tout d'abord adresser ma gratitude envers la Professeure Valérie Swaen, professeur en marketing et en responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) à la Louvain School of Management et à l'IESEG School of Management et promotrice de mon travail de fin d'étude, pour m'avoir offert l'opportunité de réaliser ce travail ; mais également pour sa confiance et ses conseils judicieux pour enrichir ce travail.

Evidemment, je remercie sincèrement l'ensemble des entreprises participantes à mon étude pour avoir manifesté de l'intérêt dans ma recherche et m'avoir accordé de leur temps précieux pour partager leur témoignage.

Je désire aussi remercier les différents professeurs du programme de Master 60 en sciences de gestion, pour m'avoir permise de découvrir le monde des entreprises et d'acquérir les bases de la gestion qui me seront nécessaires pour m'insérer dans le monde professionnel.

Pour clôturer, je remercie mes proches et ma famille pour leur soutien constant et leurs encouragements tout au long de mon parcours d'étudiante. Merci d'avoir cru en moi.

## Résumé

La finalité de ce travail de fin d'étude a pour objectif principal d'étudier la certification B Corp, sa raison d'être, ses particularités, ses avantages et sa notoriété en Europe. En d'autres mots, cet écrit va identifier la plus-value apportée par la certification B Corp ainsi que par la Benefit Corporation pour une organisation dont l'optique est de tendre vers une croissance économique durable et inclusive.

Afin d'analyser ce sujet, nous avons examiné les connaissances actuelles à travers la littérature et avons établi une enquête afin de découvrir les principaux avantages, difficultés et conséquences organisationnelles de la certification B Corp. Ce sondage en ligne, créé à l'aide du logiciel Dragnsurvey, a été adressé à de nombreuses entreprises certifiées présentes en Europe.

En combinant les résultats de la revue de littérature et les témoignages d'entreprises certifiées, il nous apparaît que nous pouvons conclure que les B Corps peuvent être une alternative réelle, crédible et réalisable pour contrer les effets destructeurs du capitalisme et résoudre les problèmes urgents de ce monde.

## Table des matières

Remerciements.....	III
Résumé.....	IV
Table des matières .....	I
Liste des tableaux .....	III
Liste des figures .....	III
Liste des annexes.....	III
1. Introduction générale .....	1
2. Une remise en question dans le secteur privé.....	3
2.1. La dominance de la gouvernance actionnariale et financière .....	3
2.2. La responsabilité sociétale des entreprises et la notion de valeur partagée...	4
2.3. L'importance de la culture organisationnelle des entreprises.....	6
2.4. L'intégration de la durabilité au sein des entreprises.....	9
2.5. Une nouvelle forme légale d'entreprise : les Benefit Corporations .....	11
2.2.1. Quelles forces ont mené au développement des Benefit Corporations?	11
2.2.2. Que sont les Benefit Corporations ? .....	13
2.2.3. Quelles sont les particularités des Benefit Corporations ?.....	14
2.2.4. Présence géographique des Benefit Corporations .....	16
3. B Lab et la certification B Corp.....	16
3.1. Un peu d'histoire .....	16
3.2. La vision de B Lab .....	18
3.3. Qu'est-ce que la certification B Corp ? .....	18
3.4. Le processus de certification .....	20
3.5. Les motivations derrière la certification B Corp.....	22
3.6. Les outils proposés par B Lab .....	25
3.6.1. Le B Impact Assessment.....	26

3.6.2.	Global Impact Investing Ratings System et B Analytics .....	28
3.6.3.	Inclusive Economy Challenge .....	28
3.6.4.	Autres ressources .....	30
4.	Une économie inclusive, des valeurs, une identité .....	30
4.1.	Les notions de diversité, d'équité et d'inclusion .....	31
4.2.	L'économie B.....	32
5.	Rôle de la génération Y dans l'émergence d'une nouvelle économie .....	33
6.	Etude de cas : démarche méthodologique .....	35
6.1.	Objectif des méthodes utilisées et nature des données .....	36
6.2.	Méthodes de collecte et d'analyse des données .....	36
6.3.	Limitations de l'étude empirique .....	38
7.	Résumé et analyse des résultats.....	38
7.1.	Notoriété du mouvement B Corp en Europe .....	38
7.2.	Bénéfices perçus par les entreprises certifiées B Corp.....	39
7.3.	Difficultés rencontrées dans le processus de certification.....	41
7.4.	Impacts organisationnels de la certification dans les entreprises .....	41
7.5.	Les Benefit Corporations : pour ou contre dans les pays de l'Europe ? .....	43
8.	Conclusion générale et discussion .....	43
9.	Bibliographie .....	49
10.	Annexes.....	56

## Liste des tableaux

<i>TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE</i> .....	37
--	----

## Liste des figures

<i>FIGURE 1 : DIFFÉRENCES PRINCIPALES ENTRE LA RSE ET LA CVP. [PORTER &amp; KRAMER, 2011].</i> .....	5
<i>FIGURE 2 : MISSION, VISION, VALEURS ET OBJECTIFS D'UNE ENTREPRISE. [CRÉATION PERSONNELLE]</i> .....	7
<i>FIGURE 3 : TYPOLOGIE DES ENTREPRISES DURABLES SELON DYLLICK ET MUFF. [2015, p.13].</i> .....	10
<i>FIGURE 4 : CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DES BENEFIT CORPORATIONS.</i> .....	15
<i>FIGURE 5 : RÉSUMÉ DES SUJETS DISCUTÉS DANS CHAQUE CATÉGORIE DU BIA. [B LAB, 2018A].</i> .....	26
<i>FIGURE 6 : RÉSULTATS DE L'INCLUSIVE ECONOMY CHALLENGE DE 2018. [B LAB, 2018B]</i> .....	29
<i>FIGURE 7 : SIGNIFICATION DE LA DIVERSITÉ, DE L'ÉQUITÉ ET DE L'INCLUSION. [CRÉATION PERSONNELLE. IMAGES LIBRES DE DROIT.]</i> .....	31
<i>FIGURE 8 : OPINIONS DES MILLÉNAUX QUANT AUX ACTIONS DES ENTREPRISES. [DELOITTE, 2019]</i> .....	34
<i>FIGURE 9 : PRISE DE CONNAISSANCE DU MOUVEMENT B CORP.</i> .....	39
<i>FIGURE 10 : BÉNÉFICES PERÇUS PAR LES ENTREPRISES EUROPÉENNES CERTIFIÉES.</i> .....	40
<i>FIGURE 11 : AVIS DES ENTREPRISES EUROPÉENNES CERTIFIÉES SUR L'ÉMERGENCE D'UNE STRUCTURE JURIDIQUE SIMILAIRE À CELLE DES BENEFIT CORPORATIONS AUX ÉTATS-UNIS.</i> .....	43

## Liste des annexes

<i>ANNEXE 1 : DÉCLARATION D'INTERDÉPENDANCE DE B CORP.</i> .....	56
<i>ANNEXE 2 : EXEMPLE D'UN RAPPORT DU BIA ET D'UN RAPPORT D'AMÉLIORATION</i> .....	57
<i>ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE RÉALISÉ SUR DRAGNSURVEY</i> .....	59
<i>ANNEXE 4 : DESCRIPTION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES</i> .....	63

## 1. Introduction générale

Notre monde est en déséquilibre. Les émissions de CO2, les inégalités salariales, les maladies du travail, l'accumulation des déchets, l'épuisement des ressources naturelles..., tous ces enjeux politiques, économiques, environnementaux et sociétaux sont au cœur de nos discussions d'aujourd'hui. Un besoin de transition et de changement dans le fonctionnement de notre économie se fait ressentir. La société réclame un monde plus équitable, en bonne santé et respectant l'environnement. Selon de nombreuses études, la majeure partie des responsabilités à l'origine de la situation actuelle peut être attribuée aux entreprises et aux processus de production. En conséquence, le passage à des modèles commerciaux durables représente un objectif clé pour les années à venir.

La certification B Corp est l'une des solutions proposées aux entreprises à but lucratif souhaitant mettre en œuvre la durabilité au cœur de leur métier. Cette certification lancée par B Lab en 2006 promeut l'idée d'un nouveau secteur de l'économie. Une économie dans laquelle le succès dans les affaires ne repose plus uniquement sur la rentabilité mais sur la contribution des entreprises dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux. Grâce à ses particularités innovantes, ce modèle a poussé certains gouvernements à introduire une nouvelle structure juridique d'entreprise : les Benefit Corporations. Une structure d'entreprise autorisant une solide protection légale pour les entreprises poursuivant des objectifs extra-financiers. Ce modèle questionne directement la finalité des entreprises, la raison de leur existence et les pousse à construire leur identité sur base des valeurs qu'elles souhaitent défendre. D'autre part, les B Corps et les Benefit Corporations forment une communauté internationale d'entreprises partageant la même volonté : être meilleurs pour le monde et avancer ensemble sur le chemin de la durabilité.

Cette communauté d'entreprises certifiées B Corp a largement franchi les frontières américaines et s'étend dès à présent sur le territoire européen. Toutefois, en Europe, la valeur du certificat B Corp n'est pas encore pleinement comprise. Un manque de connaissance et de prise de conscience de ses effets ont été mis en avant lors de la 36<sup>ème</sup> conférence scientifique internationale sur le développement économique et social (Lacmanovic & Milec, 2018). De plus, l'Italie est le seul pays européen à avoir officialisé la

nouvelle structure juridique prônée par B Lab. Nous pouvons donc être amenés à nous questionner sur l'influence et la notoriété du mouvement B Corp en Europe et la valeur commerciale de la certification B Corp. *Comment les entreprises européennes ont-elles pris connaissance du mouvement B Corp ? Quel est le retour des entreprises européennes certifiées ? D'un point de vue organisationnel, comment ont-elles vécu le changement ? Quels ont été les challenges les plus importants auxquels elles ont fait face ?*

Le but de ce travail est de contribuer au rassemblement des connaissances sur la certification B Corp à travers une revue littéraire approfondie et la collecte de témoignages d'entreprises privées. Fondamentalement, il s'agit d'étudier pourquoi les entreprises orientées RSE devraient devenir B Corp et de connaître les principales conséquences organisationnelles mises en évidence parmi les entreprises certifiées.

Ce travail débutera dans un premier temps avec quelques mots sur le paradigme dominant sur lequel la majorité des sociétés à travers notre monde fonctionnent. Nous introduirons les notions de responsabilité sociétale des entreprises et de création de valeur partagée et insisterons sur l'importance de la culture organisationnelle pour initier le changement. Nous discuterons également d'une proposition de typologie des entreprises selon leur degré d'intégration dans le développement durable. Nous énoncerons les différentes raisons qui ont amené l'introduction d'une nouvelle forme légale d'entreprise. Ensuite, nous vous présenterons B Lab, l'organisme indépendant sans but lucratif à l'origine du mouvement B Corp. La certification B Corp, sa raison d'être, ses particularités, le déroulement du processus de certification et les principales motivations qui poussent les entreprises à rechercher la certification seront développés. Par la suite, nous décrirons en quoi consiste une économie inclusive et comment B Lab essaie d'y parvenir à travers le développement de l'économie B. Nous nous attarderons également sur le rôle majeur de la génération Y dans la notoriété du mouvement B Corp et dans l'établissement de cette économie B. Nous continuerons ce travail en vous proposant une étude empirique rassemblant les avis et les témoignages d'entreprises européennes certifiées. Enfin, nous analyserons les résultats du sondage, identifierons les tendances et les différences communes et tirerons des conclusions sur les principaux points qui ressortent de cette étude et de la littérature examinée en lien avec les questions de recherche retenues.

## 2. Une remise en question dans le secteur privé

Avant de nous plonger dans l'étude de la certification B Corp, il est important de discuter de l'état actuel de notre économie et des problèmes qui sont pointés du doigt par les différents acteurs (clients, entrepreneurs, actionnaires, etc.). Nous discuterons des concepts de responsabilité sociétale des entreprises, de création de valeur partagée et de durabilité, qui sont fort présents dans notre actualité et surtout dans celle du secteur privé. Nous allons aussi parler de l'importance pour une entreprise de redéfinir sa raison d'être afin d'apporter plus de crédibilité à sa démarche RSE et de prendre les valeurs et les attentes de la société en compte dans l'établissement de sa stratégie. Nous nous attarderons également sur l'émergence des Benefit Corporations.

### 2.1. La dominance de la gouvernance actionnariale et financière

Dans notre économie actuelle, la plupart des sociétés par actions fonctionnent selon la « shareholders theory », une théorie dans laquelle seul l'intérêt des actionnaires est pris en compte. Ainsi, dans ces sociétés, l'objectif ultime est de maximiser la valeur des actions, en d'autres mots, le succès se mesure par l'ampleur du profit réalisé. (Berk, DeMarzo, Capelle-Blancard, & Couderc, 2017 ; Cerrada, De Rongé, & De Wolf, 2019).

La crise financière de 2008 a révélé les effets les plus sombres de ce paradigme : les licenciements massifs, le niveau élevé d'inégalité entre les revenus des cadres et ceux des travailleurs moyens, les nombreuses corruptions et fraudes... (De Woot, 2013). L'origine de tous ces défauts : la centralisation des actionnaires et la recherche constante de bénéfices. Toutes ces révélations ont engendré énormément de méfiance envers les entreprises. Ces dernières ont également été accusées d'être l'une des causes principales des problèmes sociaux, environnementaux et économiques auxquels notre société est confrontée aujourd'hui (Wilburn & Wilburn, 2014). Certes, le fonctionnement de notre économie permet de créer de l'emploi, de satisfaire les besoins humains et permet la croissance économique mais de nombreux aspects sont négligés. C'est pourquoi, Porter et Kramer ont proposé une nouvelle conception du capitalisme dans laquelle les entreprises doivent créer de la valeur ajoutée pour leur propre compte et pour celui de la société (Porter & Kramer, 2011).

Les clients, les employés et la nouvelle génération, les milléniaux, souhaitent une remise en question profonde auprès des entreprises. Un appel à une nouvelle hiérarchisation des performances axées sur les personnes et la planète est lancé. La société

sollicite la puissance du secteur privé pour aider à résoudre les problèmes urgents de notre monde. Pour cela, l'ensemble des entreprises sont amenées à évoluer, à devenir responsables et à faire preuve de transparence pour regagner la confiance de la communauté et des gouvernements. D'une part, elles doivent trouver une nouvelle manière de développer et d'implémenter leurs activités afin de contribuer au bien-être de la société. D'autre part, elles doivent mettre en lumière la façon dont elles prennent leurs décisions concernant leurs processus internes, leurs prestataires de service et leurs fournisseurs (Porter & Kramer, 2011).

## **2.2. La responsabilité sociétale des entreprises et la notion de valeur partagée**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'est pas un concept nouveau. Mais l'institutionnalisation de ce concept est d'actualité. La RSE correspond à l'ensemble des actions sociales, environnementales et économiques prises par les entreprises de façon volontaire et en coopération avec les parties prenantes les plus pertinentes. Une entreprise qui intègre de la RSE dans ses pratiques est une entreprise qui souhaite contribuer au développement durable. La RSE peut se manifester de plusieurs façons et varie selon le contexte dans lequel opère l'entreprise (ISO, 2010).

Quatre arguments étaient initialement utilisés par une entreprise pour initier et justifier le besoin d'une approche RSE : (1) obligation morale, les entreprises sont les modèles aux yeux des citoyens ; (2) implication dans le développement durable ; (3) besoin d'une licence pour fonctionner ; (4) amélioration de sa réputation (Porter & Kramer, 2006).

Malheureusement, la RSE a rencontré plusieurs limitations en pratique pour utiliser l'un de ces arguments comme base d'une stratégie efficace RSE. De plus, la RSE a nourri certaines critiques : trop liée à l'image de l'entreprise et non à la stratégie de cette dernière ; trop déconnectée du cœur des affaires ; difficile à justifier ; conflit entre le profit et la société ; pas de changements radicaux dans la gouvernance ; greenwashing... (NBIS, 2012 ; Swaen, 2020). La RSE a été utilisée de la mauvaise façon par certaines entreprises dans le but de convaincre les consommateurs de leur sensibilité aux enjeux mondiaux plutôt que d'envisager un réel changement de mentalité. Les activités respectueuses de l'environnement étaient plutôt une sorte d'outil marketing, une stratégie, pour attirer l'attention des consommateurs et orienter leurs comportements, tout en empêchant ces entreprises de percevoir les opportunités dans le fait d'être bénéfique pour la société. Ainsi,

malgré la prise en compte de leur importance et de leurs impacts négatifs, ces entreprises restent coincées dans un engrenage et continuent de fonctionner selon le principe de création de valeur pour les actionnaires en optimisant leurs performances financières à court terme (Porter & Kramer, 2006, 2011).

Toutes ces raisons et l'opinion publique croissante selon laquelle les entreprises doivent se préoccuper davantage de leur impact social ont fait apparaître le concept de création de valeur partagée (CVP). Cette notion accentue le fait que les entreprises, en plus de prendre en compte les impacts négatifs de leurs activités, doivent également contribuer positivement à la société via l'innovation et l'entrepreneuriat : elles doivent créer de la valeur auprès des actionnaires mais aussi pour la société. Créer de la valeur partagée est un choix d'investissement et non un instrument de marketing comme peut l'être la RSE. La CVP peut être interprétée comme l'application contemporaine de la RSE, nommée la RSE 2.0. Les deux auteurs, à l'origine de ce concept, ont affirmé que les entreprises devraient intégrer la RSE dans leur stratégie, analyser leur chaîne de valeur et leur environnement concurrentiel, trouver des politiques qui créent non seulement de la valeur sociale, mais aussi un avantage concurrentiel en même temps (Porter & Kramer, 2006, 2011).

Selon Porter et Kramer, les entreprises ont la possibilité de créer de la valeur partagée en agissant au niveau d'un des trois domaines suivants (Porter & Kramer, 2006, 2011):

- en repensant les produits via leurs caractéristiques ;
- en redéfinissant la productivité dans la chaîne de production (ex. : trouver de nouveaux processus de fabrication pour diminuer la consommation en eau) ;
- en permettant le développement de clusters locaux, c'est-à-dire en améliorant l'écosystème qui gravite autour de l'entreprise.

Globalement, la CVP permet de contribuer à élever les objectifs sociétaux fixés par la RSE à un niveau stratégique (voir figure 1).

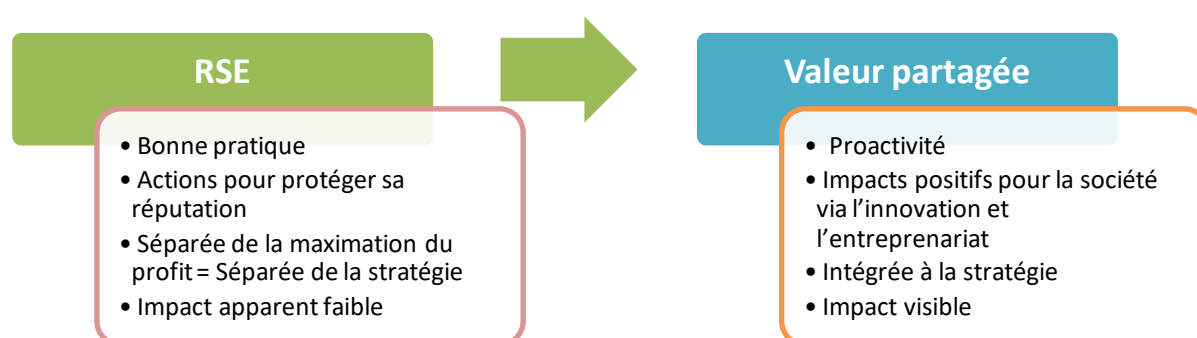


Figure 1 : Différences principales entre la RSE et la CVP. [Porter & Kramer, 2011].

Les entrepreneurs sociaux peuvent être des modèles pour créer de la valeur partagée. Ils peuvent, en effet, lancer de nouveaux concepts sur le marché et exploiter les opportunités qui se présentent. Dès le départ, ils peuvent inscrire leur politique dans une optique de développement durable (Porter & Kramer, 2011). Effectivement, ils ne seront pas coincés dans les modes de pensée dominants des entreprises « traditionnelles » et pourront plus facilement se positionner sur le marché en s'abstenant des efforts de communication que devrait fournir une multinationale réputée pour se défaire d'une mauvaise image.

En résumé, Porter et Kramer propose une forme supérieure du capitalisme en connectant le succès de l'entreprise avec le progrès social : une croissance économique implique les deux entités. La société et les entreprises doivent collaborer pour le bénéfice global et cela doit se faire à travers la création de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011). Les enjeux dans les secteurs d'activité sont nombreux, les entreprises ont parfois du mal à savoir par où commencer. Mais commencer est déjà un début. Kim Fuller, entrepreneuse sociale et CEO, nous dit : « *Vouloir être différent, est un début, c'est une volonté qui est partagée par un groupe de changemakers appelé B Corp*<sup>1</sup>. » (Fuller, 2020).

### 2.3. L'importance de la culture organisationnelle des entreprises

La culture organisationnelle, aussi appelée culture d'entreprise, est l'ensemble de croyances implicites et de comportements au travers desquels les individus donnent du sens au contexte organisationnel. Elle englobe aussi bien les symboles, les histoires, les routines et les rituels que les valeurs et les règles comportementales partagées au sein de la compagnie. Les collaborateurs se comportent en fonction de la culture instaurée au sein de l'entreprise. La culture, c'est l'ADN de l'entreprise (Fédération Belge, 2011 ; De Woot, 2013).

Pour connaître du succès, les organisations doivent implanter une bonne culture organisationnelle, l'entretenir et inviter les employés à y participer activement. C'est pourquoi, au cours de la planification d'une stratégie, chaque organisation se définit une mission, une vision, des valeurs et des objectifs. Ces différents concepts renvoient chacun à une signification spécifique (voir figure 2) et s'ils sont clairs et alignés constituent les piliers d'une stratégie efficace. Mark Fenner, président et fondateur de Rise Performance Group, une boîte de consultance spécialisée dans les pratiques de leadership de pointe, nous

---

<sup>1</sup> Nous parlerons du mouvement B Corp plus en profondeur dans la suite de ce travail.

dit : « *It takes a strong foundation, clear objectives, and the appropriate culture for a leader to inspire people to do their best work.* » (Fenner, 2017, p.1).

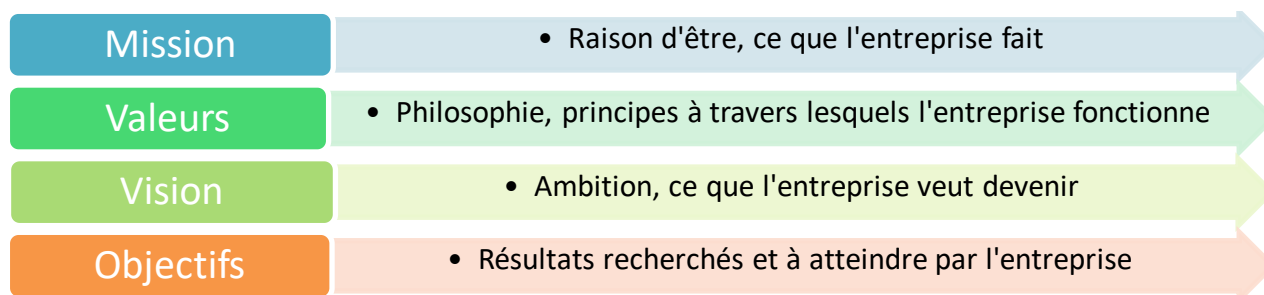


Figure 2 : Mission, vision, valeurs et objectifs d'une entreprise. [Création personnelle]

A travers son ouvrage « Repenser l'entreprise », le Professeur Philippe de Woot (2013), un pionnier dans le domaine de la RSE, explique que si les acteurs du secteur privé veulent contribuer à la résolution des problèmes planétaires de notre siècle, ils doivent redéfinir leur finalité et changer leur culture organisationnelle. Il nous décrit la finalité de l'entreprise comme étant la création d'un progrès économique, technologique, environnemental, social, culturel et/ou humain, de manière durable. Ainsi, une entreprise se voulant responsable doit repenser son but ultime en y intégrant des dimensions éthiques, sociétales et environnementales. Une démarche RSE ne peut être efficace que si elle est intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Autrement, les impacts positifs qu'elle crée seront dilués à travers des efforts non liés entre eux (Porter & Kramer, 2006). Il est évident qu'une entreprise ne peut résoudre tous les problèmes sociaux et environnementaux. C'est pourquoi, elle doit sélectionner ceux en lien avec son cœur de métier, ceux sur lesquels elle peut avoir le plus d'impact, ceux avec lesquels elle est capable de créer de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2006).

La mission, les valeurs et la vision doivent être constants<sup>2</sup> au cours du temps, être inspirants et être au cœur du leadership des dirigeants de l'organisation. Ces derniers doivent y croire et être pleinement impliqués dans la diffusion interne et externe de la culture de l'entreprise. La communication externe est fondamentale. En effet, les clients sont de plus en plus éduqués, critiques et s'intéressent aux entreprises qui sont derrière la commercialisation des produits qui satisfont leur demande. Ils souhaitent connaître les

<sup>2</sup> En employant le mot « constant », nous entendons par là, qu'ils doivent être déterminés avec une vision à long terme et ne pas être modifiés tous les trois mois afin d'être compris et soutenus par tous les employés de l'organisation. Bien évidemment, la vision, en particulier, doit être revue en fonction des changements internes et des fluctuations de l'environnement externe.

impacts sociaux et environnementaux et le positionnement de ces acteurs dans notre société. Le comportement des consommateurs a évolué et ils sont de plus en plus à l'écoute du développement durable dans leurs décisions d'achats (Mohin, 2012). Les valeurs que diffusent et défendent une entreprise deviennent primordiales aux yeux des clients (Clark & Babson, 2012). Ces derniers deviennent sensibles à la raison d'être des entreprises et accordent de l'importance aux convictions de l'entreprise à propos de ses responsabilités sociétales. Ainsi, les entreprises ne doivent plus seulement chercher à répondre aux envies des consommateurs, elles doivent également chercher à se conformer à leurs valeurs (Briard, 2019 ; Fenner, 2017). De plus, les décisions des investisseurs dans l'allocation de leurs fonds sont influencées selon que l'entreprise possède ou non une identité claire et distincte de ses concurrents (Smith, 2010). La certification B Corp est un moyen d'affirmer une identité et cette identité non conventionnelle aide les investisseurs à faire une distinction claire entre les entreprises « traditionnelles » et celles qui s'engagent à un ensemble plus large de valeurs des parties prenantes (Kim & al., 2016).

Selon Porter et Kramer (2006), une entreprise, qui souhaite renforcer sa démarche RSE, peut ainsi se baser sur les mêmes outils utilisés pour analyser et définir sa position stratégique :

1. Dans sa chaîne de valeur, elle peut identifier les impacts positifs et négatifs de ses activités et créer un inventaire de problèmes et d'opportunités (ex. : au niveau logistique, elle peut analyser les impacts du transport de ses produits).
2. Dans son environnement, elle peut analyser quels sont les éléments capables d'affecter sa stratégie RSE (ex. : les règles législatives, la disponibilité de fournisseurs locaux, la possibilité de collaborer avec des institutions de recherche et/ou des universités, etc.).

A titre illustratif, Unilever, multinationale présente sur le marché agroalimentaire depuis plus de cent-vingt ans, a reconsidéré son rôle au sein de la société et a ainsi redéfini son plan stratégique. Ceci afin d'aligner au mieux son business model avec sa volonté d'être une force pour le bien dans le monde, une volonté commune à l'ensemble des acteurs du mouvement B Corp. Ses valeurs sont l'intégrité, le respect, la responsabilité et l'innovation. Quant à sa vision, c'est la suivante : « *Our purpose is to make sustainable living common place.* » (Unilever, 2020). Nous pouvons observer qu'en une phrase simple, claire et avec une portée sur le futur, cette compagnie informe ses consommateurs sur son orientation. Elle a

aligné leur vision avec leur objectifs (ex. : améliorer les pratiques agricoles, augmenter les revenus des fermiers, réduire la consommation d'eau par tonne de production, s'approvisionner à partir de matières premières agricoles d'origine durable...) C'est donc en redéfinissant sa stratégie et en y intégrant des dimensions éthiques, sociales et environnementales qu'Unilever a su réinventé sa poussée RSE (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010 ; Unilever, 2020).

#### 2.4. L'intégration de la durabilité au sein des entreprises

Dyllick et Muff, proposent une approche pratique pour évaluer et classer les entreprises selon le niveau d'intégration de la durabilité dans leur organisation. À ce titre, ces deux chercheurs apportent une réponse à la question de savoir ce que signifie réellement la durabilité des entreprises et comment différencier celles qui sont dans le début de leur parcours vers une transformation durable de celles qui sont avancées. Selon eux, les entreprises peuvent actuellement être divisées en quatre typologies différentes compte tenu de leurs préoccupations, du type de valeur qu'elles créent et préservent et comment elles conçoivent leur organisation (Dyllick & Muff, 2015).

Il y a deux types de perspectives organisationnelles : de l'intérieur vers l'extérieur et de l'extérieur vers l'intérieur. Soit les entreprises partent de leurs activités, de leurs stratégies internes et travaillent à les rendre plus durables : c'est l'approche inside-out. Soit elles examinent leur environnement extérieur et utilisent les défis de la durabilité comme point de départ pour définir leurs contributions possibles en fonction des ressources et des compétences dont elles disposent : c'est l'approche outside-in. (Dyllick & Muff, 2015).

Les entreprises « traditionnelles », c'est-à-dire qui fonctionnent uniquement selon l'intérêt des actionnaires, doivent passer par trois principaux changements pour s'améliorer et atteindre le statut souhaitable, à savoir la dernière typologie.

Les trois étapes sont :

- L'entreprise durable 1.0 (« Business Sustainability 1.0 ») qui crée la valeur actionnariale en saisissant les opportunités et en gérant les risques liés aux développements environnementaux et sociaux. Ici, la préoccupation, initialement économique, devient une préoccupation qui englobe les trois dimensions du développement durable (sociale, économique et environnementale).

- L'entreprise durable 2.0 (« Business Sustainability 2.0 ») qui se base sur le concept du triple résultat, c'est-à-dire qui cherche à créer de la valeur non plus seulement pour les actionnaires mais aussi pour les personnes, la planète et l'économie.
- L'entreprise durable 3.0 (« Business Sustainability 3.0 ») qui cherche à minimiser ses impacts négatifs et à comprendre comment elle peut créer un impact positif significatif dans les domaines critiques et pertinents pour la société et la planète. Ici, l'entreprise passe dans une approche outside-in. Elle repense son modèle commercial afin d'être proactive dans la résolution des défis mondiaux, tels que le réchauffement climatique, la migration, l'eau ou la pauvreté. Seul ce type d'entreprise a réussi à trouver un excellent équilibre entre les systèmes sociaux, environnementaux et économiques.

Les typologies et les différences entre elles sont résumées dans la figure 3 ci-dessous.

Business Sustainability Typology (TSP)	Concerns (What?)	Value Created (What for?)	Organizational perspective (How?)
Business -as-usual	Economic concerns	Shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 1.0	Three-dimensional concerns	Refined shareholders value	Inside-out
Business Sustainability 2.0	Three-dimensional concerns	Triple bottom line	Inside-out
Business Sustainability 3.0	Starting with sustainability challenges	Creating value for the common good	Outside-in
<b>The key shifts involved</b>	<b>First shift: Broadening the business concern</b>	<b>Second shift: expanding the value created</b>	<b>Third shift: changing the perspective</b>

Figure 3 : Typologie des entreprises durables selon Dyllick et Muff. [2015, p.13].

Atteindre le statut d'entreprise durable 3.0 n'est pas simple à réaliser. La mise en place d'un code d'éthique ou d'un rapport RSE, le développement d'initiatives à valeur partagée ou encore l'adoption des objectifs de développement durable sont tous des outils potentiels pour améliorer l'intégration durable. Toutefois, une logique outside-in, c'est-à-dire un changement de perspective radical, est crucial pour parvenir à une véritable durabilité qui se traduit par des stratégies, des modèles commerciaux, des produits et des services très différents. Cependant, de nouveaux acteurs sur le marché répondant à toutes ces exigences sont apparus : les Benefit Corporations et les entreprises certifiées B Corp.

## 2.5. Une nouvelle forme légale d'entreprise : les Benefit Corporations

Parmi les structures légales existantes aux Etats-Unis, la seule obligation pour les entreprises est de créer un profit pour les actionnaires. Les investisseurs attendent et peuvent demander un profit (Hasler, 2014). Les chefs d'entreprise sont libres de poursuivre des intérêts supplémentaires, tels que créer un lieu de travail plus sûr ou avoir un impact positif sur l'environnement, mais ces actions doivent être secondaires à leur responsabilité fiduciaire de réaliser un profit durable. Tout investissement pour protéger les personnes, les biens et l'environnement doivent être justifiés par les coûts, tels que la réduction des coûts d'indemnisation des travailleurs ou l'évitement des amendes (Markiewicz, 2015). Même dans les cas où les décideurs axés sur des missions extra-financières sont majoritaires, les obligations envers les actionnaires minoritaires peuvent contrecarrer ces décisions en faveur de l'intérêt général (Clark & Babson, 2012). Beaucoup de clients et d'investisseurs sont frustrés par cette vision étroite des obligations des entreprises (Grosvenor, 2015).

### 2.2.1. Quelles forces ont mené au développement des Benefit Corporations ?

L'entrepreneuriat social à but lucratif, les organisations hybrides, l'investissement social et le mouvement des entreprises durables ont considérablement augmenté ces dernières années et sont maintenant à un point d'inflexion. C'est donc principalement pour répondre à des besoins et attentes du marché que la Benefit Corporation a vu le jour (Clark & Babson, 2012 ; Grimes, McMullen, Vogus & Miller, 2013).

Premièrement, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à se soucier des problématiques environnementales et sociales de notre société. Beaucoup d'entre eux alignent déjà leurs achats selon leurs valeurs, et beaucoup d'autres ont pris conscience du problème. Aujourd'hui, les consommateurs réclament des produits et des entreprises socialement responsables. Cependant, les consommateurs deviennent également de plus en plus soupçonneux lorsqu'une entreprise avance des arguments prônant la RSE (Clark & Babson, 2012). La cause de cette appréhension est le fruit de la surexploitation des termes, comme « vert », « responsable », « durable » et « écologique » dans la communication marketing des entreprises pour décrire leurs produits ou leurs entreprises. Plus ils sont utilisés et moins ils ont de sens aux yeux de la société. Ceci peut engendrer de la frustration pour les entreprises qui exercent réellement des pratiques commerciales sociales et environnementales et qui essaient tant bien que mal de se distinguer parmi la soupe d'entreprises qui se déclarent « socialement responsables ». C'est d'ailleurs la raison pour

laquelle diverses certifications, telles que Organic, Fair Trade, Energy Star et Green seal ont vu le jour pour accroître les revendications des entreprises sur leurs produits. Les consommateurs accordent plus facilement leur confiance à des certifications tierces plutôt qu'aux allégations de la société à propos d'elle-même. Ainsi, depuis plusieurs années, de tels labels ont proliféré et il en existe pour tous les secteurs et pour chaque type de produits. Cependant, ils ne donnent pas une compréhension globale de la performance d'une entreprise dans son ensemble. Ceci rendant difficile pour un consommateur de faire la différence entre une « bonne entreprise » et juste une bonne commercialisation (Cark & Babson, 2012 ; Gehman, Grimes & Cao, 2019).

Deuxièmement, les investisseurs soucieux des enjeux planétaires sont en croissance également. Comme les consommateurs, les investisseurs ne disposent pas d'outils complets pour évaluer les performances d'une entreprise dans son ensemble. Ils peuvent donc avoir du mal à placer leur argent là où se trouve leur conscience (Hasler, 2014). De même, les entreprises peuvent avoir du mal à attirer des investisseurs. Selon l'Institutional Shareholder Services (ISS), la plus grande organisation de procuration d'actionnaires au monde, les investisseurs institutionnels qui semblent intégrer de plus en plus des considérations sociales et environnementales dans leurs décisions de vote par procuration, encouragent l'utilisation de normes crédibles de tiers pour communiquer à propos de la durabilité (Cark & Babson, 2012 ; Mathiasen & Mell, 2011).

Troisièmement, nous pouvons également citer l'importance des entrepreneurs sociaux à but lucratif dans l'accélération de nouvelles législations sur les structures d'entreprises. En effet, la maximisation de la valeur boursière de la société est le critère retenu par la plupart des structures d'organisation existantes. Ainsi, les entrepreneurs sociaux peuvent être réticents à accepter du capital extérieur d'investisseurs qui peuvent ne pas partager leur vision à long terme de la responsabilité sociale et environnementale. Et dans le cas où ils acceptent, une pression pratique et juridique pour favoriser les bénéfices par rapport aux avantages sociaux se crée (Cark & Babson, 2012 ; Reiser, 2011). Or, le défi majeur et le plus urgent des entrepreneurs sociaux est la recherche de capital d'investissement (Haymore, 2011).

En plus des pressions sur le marché exercé par les trois acteurs décrits plus haut, l'évolution de la comptabilité/gouvernance d'entreprise a également joué son rôle

catalyseur dans l'introduction des Benefit Corporations. Effectivement, les gouvernements ont renforcé la réglementation des entreprises concernant les questions sociales et environnementales. Par conséquent, la comptabilité d'entreprise a commencé à examiner le « triple résultat » et est donc tenue de fournir des informations relatives à la protection de l'environnement, aux responsabilités sociales, au respect des droits de l'homme, à la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, à la diversité et l'inclusion. Les actionnaires se retrouvent donc contraints d'accorder de leur attention dans ces dimensions autres qu'économiques (Cerrada, de Rongé, & de Wolf, 2019). Porter et Kramer ont affirmé que les réglementations gouvernementales sont importantes pour encourager les entreprises à créer de la valeur partagée (Porter & Kramer, 2011).

Enfin, de nombreuses ONG, outils, guides RSE ont vu le jour pour guider les entreprises. La popularité de l'ISO 14001 sur le système de gestion environnemental et l'apparition de l'ISO 26000 sur la responsabilité sociale en 2010 ont également contribué (Markiewicz, 2015). Via ces lignes directrices et ces normes, les entreprises cherchent à rationaliser leurs performances (Grimes, 2010). De nombreux organismes cherchent à devenir plus responsables et à prendre en compte leurs impacts sur leurs parties prenantes (Cark & Babson, 2012).

### 2.2.2. Que sont les Benefit Corporations ?

Apparues aux États-Unis en 2010, les Benefit Corporations correspondent à une nouvelle forme légale d'organisation des entreprises encouragée par B Lab. Cette nouvelle organisation a été mise en place pour les entités à but lucratif souhaitant tenir compte de la société et de l'environnement, en plus du profit, dans leur structure de gouvernance et de gestion. C'est notamment le dilemme de la compagnie Ben & Jerry's qui a inspiré les législateurs américains. Les fondateurs de cette compagnie avaient été approchés par des multinationales et des investisseurs dans une situation de vente. Leur volonté était de vendre à un groupe d'investisseurs socialement concernés pour protéger leurs valeurs sociales et environnementales. Cependant, la loi américaine les a contraints à accepter l'offre la plus alléchante en terme de profit, à savoir celle d'Unilever. En effet, le refus de cette offre les aurait exposés à des poursuites judiciaires pour violation de leurs obligations fiduciaires envers les actionnaires (André, 2012 ; Hasler, 2014 ; Pelatan & Randazzo, 2016 ; Stecker, 2016). Ainsi, les Benefit Corporations ont été érigées pour contrer le paradigme de la primauté des actionnaires. Selon John Mackey, PDG de Whole Foods Market et co-

fondateur du best-seller *Conscious Capitalism* : « ... *B Corp and benefit corporations are a tip of reform movement that capitalism needs as a whole.* » (Honeyman & Jana, 2019, p.54).

Cette structure offre une protection juridique solide sur le long terme des missions sociales et environnementales poursuivies par l'entreprise (Honeyman & Jana, 2019). Ainsi, en cas de vente de l'entreprise, d'un changement de dirigeants ou encore de l'arrivée de nouveaux investisseurs, la culture organisationnelle et les valeurs extra-financières instaurées continueront d'être diffusées et défendues (Wilburn & Wilburn, 2014 ; Pelatan & Randazzo, 2016). De plus, les entreprises adoptant cette forme légale se préserveront d'éventuels poursuites judiciaires de la part de leurs actionnaires lorsqu'elles prennent des décisions managériales fondées sur des considérations sociales ou environnementales plutôt que sur des considérations uniquement économiques et financières (André, 2012 ; Clark & Babson, 2012 ; Stecker, 2016).

L'existence des Benefit Corporations aux Etats-Unis se justifie donc comme étant une alternative à la norme sur la valeur actionariale (Hasler, 2014). Dans l'Union européenne, seul l'Italie a autorisé une structure juridique similaire sous le nom de « Società Benefit » en 2016 (Lacmanovic & Milec, 2018). Toutefois, elle a été mise au point dans un contexte juridique et social différent. En Italie et dans de nombreux autres pays européens, les administrateurs peuvent prendre en considération les intérêts des parties prenantes ; la doctrine de primauté des actionnaires est moins dominante qu'aux Etats-Unis. En effet, des structures juridiques sociales existent déjà. Citons par exemple la société à finalité sociale (SFS) présente en Belgique depuis 1995 ou encore la Community Interest Company (CIC) présente au Royaume-Unis (Wilburn & Wilburn, 2014). Par conséquent, la Benefit Corporation européenne n'a pas été créée avec l'optique de protéger les administrateurs. Elle a plutôt été créée pour promouvoir un tout nouveau modèle de conduite des affaires, qui cherche à poursuivre un objectif économique et social contribuant à la résolution de problèmes sociétaux (Pelatan & Randazzo, 2016).

### 2.2.3. Quelles sont les particularités des Benefit Corporations ?

Il existe trois dispositions principales communes dans les législations sur les Benefit Corporations qui les distinguent des autres formes d'organisations traditionnelles. Ces dispositions portent sur l'objet social, la responsabilité et la transparence (Hasler, 2014).

Tout d'abord, les Benefit Corporations doivent créer un avantage public en plus de maximiser la valeur de l'entreprise : elles doivent avoir un impact positif sur la société et l'environnement (Nicholas & Sacco, 2016). Ensuite, les administrateurs doivent pouvoir exiger la prise en compte des intérêts non financiers par les actionnaires. Cette disposition protège contre la présomption que les intérêts financiers de la société ont priorité sur les fins de l'intérêt public. Grâce à cela, le processus décisionnel se voit amélioré et rendu plus flexible pour poursuivre des missions sociales ou environnementales. Enfin, un rapport sur les performances environnementales et sociales de l'entreprise doit être publié chaque année sur son site web. Ses performances dans ces domaines doivent impérativement être évaluées selon une norme tierce partie, crédible, indépendante et transparente. Il s'agit d'une exigence essentielle de la législation sur les Benefit Corporations (Clark & Babson, 2012 ; Grosvenor, 2015 ; Pelatan & Randazzo, 2016). De nombreux organismes de normalisation tiers existent : la Global Reporting Initiative (GRI) ; GreenSeal ; Underwriters Laboratories (UL) ; ISO2600 ; Green America ou encore B Lab (Weber & Pippin, 2017). Les entreprises sont libres de décider par elles-mêmes sur quelles normes s'appuyer tant que les critères du statut des tiers sont respectés<sup>3</sup>. En revanche, elles ne sont pas tenues de faire certifier ou vérifier leur rapport par un tiers. La vérification obligatoire a été volontairement omise de cette exigence pour éviter de lourds coûts financiers qui décourageraient bon nombre d'entreprises à adopter cette nouvelle structure (Clark & Babson, 2012 ; Wilburn & Wilburn, 2014). La figure 4 résume les caractéristiques des Benefit Corporations.



Figure 4 : Caractéristiques principales des Benefit Corporations.

Ainsi, les Benefit Corporations sont des organisations commerciales destinées à réaliser un bénéfice pour ses actionnaires, mais contrairement aux autres entités commerciales, la manière dont ce bénéfice doit être réalisé passe par la conduite des affaires d'une manière socialement et écologiquement responsable. En rendant la prise en compte des intérêts des parties prenantes obligatoire, les Benefit Corporations fournissent un cadre de responsabilité d'entreprise à la fois clair et durable. L'optique est la suivante : les

<sup>3</sup> B Lab a rassemblé une liste de normes tierces qui répondent aux exigences d'utilisation.

performances des entreprises doivent maintenant aussi avoir un sens pour la société, être dictées par la nature humaine en plus du capitalisme (Nicholas & Sacco, 2016).

#### 2.2.4. Présence géographique des Benefit Corporations

Cette structure juridique a été adoptée pour la première fois par l'Etat américain du Maryland en 2010 (Markiewicz, 2015). Aujourd'hui, elle existe dans la plupart des États américains. Beaucoup d'entreprises américaines reconnues internationalement telles que Patagonia, Seventh Generation et Warby Parker ont déjà adopté cette forme légale. Etant donné leur énorme succès actuel dans le monde des affaires, leur dévouement envers des missions sociales et environnementales ne semble pas impacter leur rentabilité (Grosvenor, 2015). En Colombie et à Porto Rico, les lois sont également passées. Dans l'Union européenne, comme déjà évoqué plus haut, une structure juridique similaire existe seulement en Italie. Cependant, des projets de lois concernant ce sujet sont en cours dans d'autres parlements fédéraux européens (Honeyman & Jana, 2019).

### 3. B Lab et la certification B Corp

Dans cette partie du travail, nous allons étudier la certification B Corp en profondeur. Son origine, sa raison d'être, ses avantages, le processus en pratique, tous ces éléments seront expliqués dans cette section. Nous nous attarderons également sur certains outils mis à disposition par B Lab pour les entreprises qui souhaitent équilibrer leur profit avec la protection de ses parties prenantes et/ou celle de la planète.

#### 3.1. Un peu d'histoire

B Lab, l'entreprise à but non lucratif à l'origine de la législation sur les Benefit Corporations et de la certification B Corp, a été fondée en 2006. Elle est née de l'initiative de trois entrepreneurs américains : Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan et Andrew Kasoy.

Les trois fondateurs se sont rencontrés à l'université de Stanford. Coen Gilbert et Houlahan ont d'abord été les fondateurs de l'entreprise AND 1, une société spécialisée dans la conception de chaussures et d'équipements de basket-ball. Comme la plupart des entreprises de son secteur, sa production se réalisait en Chine. Cependant, l'entreprise défendait des valeurs sociales contrairement à ses concurrents. Soucieuse de ses employés, l'entreprise s'était, en effet, engagée à donner à ses employés externalisés un salaire décent et un environnement de travail sûr. Pour ce qui est de ses employés internalisés, ces

derniers avaient l'opportunité d'assister à des leçons de yoga ou encore de jouer sur un terrain de basket privé pour se détendre durant leurs pauses de travail. Ils bénéficiaient également du congé parental et de la possibilité de partager la propriété des actions de l'entreprise. De plus, 5% de ses bénéfices annuels étaient reversés à des associations caritatives locales engagées dans des initiatives d'éducation urbaine. AND1 était clairement une entreprise avant-gardiste qui prenait soin de ses employés et de son environnement. L'entreprise était rentable, elle a d'ailleurs rencontré un fort succès dans les années 2000 et était devenue « la deuxième marque de chaussures de basket », rentrant en concurrence directe avec Nike. Malheureusement, en 2015, suite à de fortes pressions dans son environnement externe (concurrence, industrialisation...), l'entreprise a enregistré une baisse des ventes qui l'a conduite dans une situation critique menant à son acquisition par American Sporting Goods. Selon Houlahan, seulement 6 semaines après la vente, les engagements initiaux de AND1 envers ses employés, l'environnement et la communauté ont été complètement démantelés (Cao, Gehman & Grimes, 2017 ; Honeyman & Jana, 2019).

Cette expérience chez AND1 et la fierté d'avoir réussi à mettre en place une telle culture et de telles pratiques dans une organisation à but lucratif ont incité les fondateurs de AND1 à s'interroger sur les autres valeurs qu'une entreprise est capable de générer en plus du profit. De plus, ils avaient également remarqué que des marques iconiques et responsables telles que Patagonia et Ben & Jerry's partageaient leur volonté d'être bénéfiques pour la société. Par conséquent, Coen Gilbert et Houlahan se sont associés à Kasso, qui a entre-temps eu une carrière réussie dans le private equity à Wall Street, afin de créer une nouvelle entreprise avec cette philosophie.

Ils ont d'abord eu l'idée de concevoir une organisation dont la mission serait d'aider d'autres entreprises à mesurer leurs capacités à créer des avantages sociaux. Toutefois, cette idée fut de courte durée car ils ont réalisé qu'une entreprise pareille ne serait pas la meilleure solution pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux à grande échelle. Après le recueil de témoignages de nombreux entrepreneurs, d'investisseurs et de leaders d'opinion, ils ont compris que les hommes d'affaires avaient besoin de deux composantes infrastructurelles fondamentales pour poursuivre un objectif commun : un cadre réglementaire et des normes de référence. D'un côté, des règles pour les aider à se développer, en tenant compte de leur mission et de leurs valeurs d'origine, et de l'autre côté des normes pour certifier leur engagement réel par rapport à d'autres sociétés présentes sur

le marché qui se revendiquent responsables. Suite à ces observations, Gilbert, Houlahan et Kassy ont investi ensemble 1 million de dollars et ont démarré B Lab. Leur objectif : promouvoir un nouveau secteur de l'économie donnant plus de poids aux aspects sociaux et environnementaux (Cao, Gehman & Grimes, 2017 ; Honeyman & Jana, 2019).

### 3.2. La vision de B Lab

Le souhait de B Lab est de défaire les entreprises de l'approche « shareholders » et de redéfinir ce qu'est le succès d'une entreprise aujourd'hui. Son but ultime est de sensibiliser les entrepreneurs d'aujourd'hui et de demain face à l'importance de leurs décisions managériales vis-à-vis de leurs employés, de leurs clients, d'autres entreprises, de la société et de l'environnement. B Lab a une réelle volonté d'instaurer une nouvelle philosophie dans le monde des affaires, une nouvelle économie qui soit durable et bénéfique pour tous. Ils attendent un changement culturel mondial (B Corps, 2020a).

A l'heure actuelle, B Lab poursuit quatre missions pour obtenir l'engagement des entreprises sur le chemin de la durabilité : (1) construire une communauté d'entreprises qui partagent la même conviction celle de ne pas être la meilleure dans le monde mais la meilleure pour le monde ; (2) promouvoir et faire progresser les législations dans les différents pays du monde pour la mise en place d'un nouveau cadre juridique d'entreprise protégeant l'intérêt général ; (3) développer le « Global Impact Investing Ratings System » (GIIRS), une plateforme analytique aidant les investisseurs institutionnels dans leurs choix d'investissements selon l'impact des initiatives RSE des entreprises ; (4) partager les histoires des sociétés certifiées B Corp (Honeyman & Jana, 2019 ; Wilburn & Wilburn, 2014).

### 3.3. Qu'est-ce que la certification B Corp ?

Commençons par définir ce qu'est une certification. L'Organisation internationale de normalisation (ISO, 2020) définit la certification de la façon suivante : « assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques ».

*Quel est l'objet de la certification B Corp ?* La certification B Corp est une certification, élaborée par B Lab, qui aide les entreprises à but lucratif à évaluer l'impact de leurs opérations et de leur modèle commercial sur leurs travailleurs, leur communauté, leur environnement et leurs clients. Contrairement aux autres certifications de durabilité telles

que California Certified Organic Farmers ou encore Fair Trade, la certification B Corp s'adresse aux entreprises, peu importe leur secteur d'activité ou leur localisation géographique (Gehman, Grimes & Cao, 2019). Toutefois, l'évaluation pour obtenir la certification se base sur les pratiques et politiques de la dernière année d'exercice de l'entreprise. Par conséquent, seules les entreprises en activité depuis au moins douze mois sont éligibles à la certification B Corp. Mais B Lab a créé le statut de « B Corp en attente » pour aider notamment les start-ups à communiquer publiquement leur engagement à être une société durable (B Lab, 2020b). Inc.Magazine a décrit la certification B Corp comme « *the highest standard for socially responsible businesses* » (Honeyman & Jana, 2019, p.1). Il s'agit, en effet, de la certification la plus holistique et la plus robuste qui existe sur le marché.

Ainsi, les entreprises certifiées B Corp, dites B Corps ou encore B Corporations, sont des entités commerciales à but lucratif qui répondent à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence envers le public afin d'équilibrer profit et objectif (B Corps, 2020b). Ces sociétés s'engagent à prendre en compte leur impact sur leurs parties prenantes en intégrant leurs intérêts dans leur structure juridique. Elles souhaitent prouver à la société leur engagement vis-à-vis d'objectifs autres que financiers et leur souhait d'évoluer vers une économie s'inscrivant dans une politique de développement durable. Elles sont bien souvent confondues avec les Benefit Corporations étant données leurs nombreuses similitudes. Cependant, elles sont distinctes en ce sens qu'elles ne constituent pas des structures légales d'entreprise contrairement aux Benefit Corporations. Ce sont simplement des sociétés ayant prouvé qu'elles répondaient aux critères d'exigences de B Lab concernant leurs performances sociales et environnementales. Ainsi, parmi les sociétés B Corp, certaines sont des Benefit Corporations et d'autres non (McMullen & Warnick, 2015 ; NBIS, 2012 ; Pelatan & Randazzo, 2016 ; Stecker, 2016).

Le mouvement B Corp, qui correspond à la communauté des entreprises certifiées B Corp, s'est formé aux États-Unis en 2007 lorsque les premières B Corps ont fait leur apparition. Depuis lors, le nombre de firmes obtenant le certificat ne cesse d'augmenter de manière exponentielle (Kim, Karlesky, Myers & Schifeling, 2016). C'est en 2015 que les premières entreprises européennes commencent à rejoindre cette communauté. À l'heure actuelle, le mouvement B Corp compte plus de 3.000 entreprises certifiées dans plus de 150 secteurs différents et dans plus de 70 pays à travers le monde : une croissance importante

étant encore attendue dans les prochaines années (B Corps, 2020a ; Lacmanovic & Milec, 2018). Toutefois, Cao, Gehman et Grimes (2017) ont constaté que cette croissance restait inégale selon les industries et les régions. Rose Marcario, présidente et CEO de Patagonia Works, nous décrit le mouvement B Corp de la manière suivante : « *The B Corp movement is one of the most important of our lifetime, built on the simple fact that business impacts and serves more than just shareholders -- it has an equal responsibility to the community and to the planet.* » (B Lab, 2020b).

Dans ce mouvement B Corp, ce sont principalement des entreprises privées que nous retrouvons et plus particulièrement des PME. Toutefois, de plus grandes sociétés telles que Danone et Unilever expriment un vif intérêt pour la communauté et montrent des signes de soutien. Emmanuel Faber, PDG de Danone, a déclaré que l'ambition de la multinationale est de devenir l'une des premières entreprises internationales et la plus grande B Corp dans le monde d'ici 2030. Quelques filiales de Danone sont déjà des B Corps, comme Danone Dairy en Belgique (B Lab, 2020a ; Danone, 2019 ; Honeyman & Jana, 2019). Unilever Plc a également fait du bruit à propos de rejoindre les rangs des responsables sociaux. Si cette entreprise finit par demander et recevoir la désignation B Corp, ce sera la plus grande B Corp cotée en bourse de la planète (Wall St. Daily, 2016).

Pour B Lab, toute entreprise, que ce soit une exploitation agricole familiale ou une grosse fortune, est importante pour que le monde entier se dirige vers une économie inclusive, durable et prospère. Cependant, pour les sociétés multinationales privées et cotées en bourse, un certain nombre d'obstacles systémiques, institutionnels et pratiques demeurent face au processus de certification. C'est pourquoi, B Lab a créé le conseil consultatif des multinationales et des marchés publics (MPM), un groupe réunissant un ensemble d'experts sur les questions de durabilité et d'impacts de grandes entreprises. Le but de cette coopérative est de faciliter l'adoption de structures telles que la Benefit Corporation et proposer un processus de vérification approprié à la taille et à la portée des entreprises multinationales et publiques. Paul Polman, ancien PDG d'Unilever, a annoncé qu'Unilever participerait à ce conseil et inviterait d'autres à se joindre à eux (B Lab, 2020d).

#### **3.4. Le processus de certification**

Le certificat B Corp porte sur l'intégralité d'une société, sur tous ses départements et tous ses secteurs d'activités. Toutefois, le processus de certification B Corp et les exigences

qui y sont associées peuvent différer selon la taille, la localisation et la structure de l'entreprise. *Comment le processus se déroule-t-il ?* Le processus se décompose en cinq étapes (B Lab, 2018a ; B Lab, 2020b ; Lacmanovic & Milec, 2018) :

### 1. Évaluation en ligne

- Une société qui souhaite se qualifier pour la certification doit d'abord compléter une évaluation en ligne, le **B Impact Assessment (BIA)**. Cette évaluation, accessible sur le site web de B Lab, se base sur une norme internationale indépendante, revue régulièrement par le Standard Advisory Council.
- Cet examen se divise en cinq thématiques précises : gouvernance ; relation avec les travailleurs ; relation avec les clients ; relation avec la communauté ; relation avec l'environnement.

### 2. Transmission de documents

- L'entreprise est tenue de soumettre toutes sortes de documents justifiant leurs réponses lors de leur auto-évaluation.
- De plus, un questionnaire doit être complété par l'entreprise afin de transmettre de manière confidentielle à B Lab l'existence de pratiques sensibles, d'amendes ou encore de sanctions liées à la société ou à ses partenaires.

### 3. Examen de l'évaluation par B Lab

- Si l'entreprise obtient un score de minimum 80 points sur 200, son évaluation sera vérifiée par un membre du personnel de B Lab au travers d'un appel-conférence : les déclarations faites lors de l'évaluation seront alors validées.

### 4. Modifications des statuts juridiques

- Des conditions juridiques doivent ensuite être remplies. La société doit modifier ses statuts juridiques et y incorporer des engagements envers les parties prenantes, la société et l'environnement.
- Cette étape implique la planification d'une assemblée générale afin de faire valider par les actionnaires et administrateurs les buts adaptés ainsi que les nouveaux articles de société concernés.

### 5. Signature du contrat avec B Lab

- Arrivée à la dernière étape du processus, l'entreprise doit signer un document relatif aux attentes à l'égard des sociétés certifiées B Corp. Ce document constitue un engagement de l'entreprise vis-à-vis des frais de certification, du cadre juridique et de son interdépendance avec la communauté B Lab (*voir annexe 1*).

Afin de maintenir leur certificat, les entreprises doivent par la suite se faire réévaluer tous les trois ans par B Lab de façon à vérifier qu'elles soient toujours conformes aux exigences. Par ailleurs, la barre est constamment relevée au cours du processus de recertification. Cela oblige les entreprises qui se sont déjà engagées à rechercher des moyens nouveaux et innovants pour pousser leurs potentiels encore plus loin.

### 3.5. Les motivations derrière la certification B Corp

Les raisons pour lesquelles les entreprises se certifient B Corp et les bénéfices qu'elles en tirent varient en fonction de l'industrie, des objectifs et de la maturité de l'organisation. Le "B Corp Handbook", écrit par Ryan Honeyman (2019), met en avant une série de motivations amenant les entreprises à s'intéresser à la certification :

#### 1) La volonté de faire partie d'une communauté de leaders :

En rejoignant le mouvement B Corp, les entreprises intègrent un groupe diversifié d'entreprises poursuivant les mêmes objectifs et la même philosophie sur la manière de faire les affaires. Elles ne sont plus seules, chacune dans leur coin, à mener leurs activités. Elles associent leur marque à celle d'entreprises responsables et célèbres. Toutes partagent une volonté commune, à savoir : la volonté d'être le meilleur pour le monde et non pas le meilleur dans le monde. De plus, à travers cette communauté, elles peuvent partager des pratiques, s'exprimer sur leurs obstacles et trouver de nouvelles solutions ensemble. Des partenariats et des relations de mentorat avec d'autres entreprises certifiées peuvent se construire. C'est une véritable collaboration entre les entreprises constituant non seulement un soutien précieux mais aussi un moteur à l'innovation. Selon Susanne Koolhof, développeuse d'impact social au sein de l'entreprise belge Re-Vive, « *Networking with other B Corps will give you energy for months.* » (Honeyman & Jana, 2019, p38).

#### 2) Augmenter la crédibilité et renforcer la confiance des parties prenantes :

Les entreprises, à travers la certification B Corp, veulent fournir la preuve que leur engagement envers leurs parties prenantes est authentique et non pas superficiel. Le label B Corp aide les entreprises à communiquer leurs valeurs et à se démarquer au milieu d'un marché bruyant avec un bon nombre d'entreprises pratiquant du greenwashing (Haymore, 2011 ; Kim & al., 2016). Effectivement, les consommateurs ou utilisateurs ne réclament pas des promotions mais de l'humanité sur le marché. Ils souhaitent connecter les marques qu'ils achètent à une histoire, ils veulent savoir qui est l'entreprise qui se cache derrière et ce qu'elle fait pour augmenter sa responsabilité. La société fait pression pour que les entreprises accroissent leur transparence (Mohin, 2012). La certification B Corp constitue une réponse à cette pression en amenant les entreprises à évaluer tous les aspects de leur organisation, à rendre concret et mesurable leurs pratiques et les effets de leurs activités sur l'environnement. Un consultant indépendant en santé et sécurité environnementale

explique ce que signifie être transparent : « Greater transparency means business must be more open in what they do – and don't do. » (Markiewicz, 2015, pg30).

### 3) Un moyen d'augmenter leurs performances et de s'améliorer :

Les entreprises qui souhaitent faire des efforts dans le domaine de la RSE, améliorer leur image au sein de la société et faire partie des entreprises considérées « bonnes et éco-responsables » sont intéressées par la certification B Corp (Kim & al, 2016). Elle est considérée par de nombreuses B Corp comme une référence interne d'amélioration continue (NBIS, 2012). Effectivement, grâce au BIA, les entreprises ont l'opportunité de se comparer à leurs paires, à leurs concurrents instaurant une compétition bénéfique et fructueuse pour l'entreprise et la société. Cette évaluation permet à l'entreprise d'obtenir des informations précieuses sur ses points forts et faibles et donc de pouvoir concentrer ses efforts sur ses faiblesses. De plus, chaque année, l'évaluation peut être réalisée afin de comparer et suivre les améliorations au fil du temps (*voir annexe 2*). Par exemple, Cascade Engineering, une société de fabrication de plastique, a installé des panneaux solaires et des filtres en plastique pour filtrer l'eau dans les pays du tiers monde pour renforcer ses impacts au niveau communautaire et environnemental (Wilburn & Wilburn, 2014).

### 4) Générer de la presse et gagner des récompenses :

Certaines entreprises certifiées avouent recevoir plus d'attention qu'auparavant de la part de la presse et des réseaux sociaux internationalement reconnus tels que Forbes, Bloomberg Businessweek et The Guardian. Le label B Corp leur donne une massive validation externe. Cette reconnaissance constitue une aide pour approcher de potentiels partenaires et investisseurs. En plus de toute cette publicité gratuite, les entreprises certifiées B Corp sont également récompensées pour les efforts qu'elles fournissent pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux. D'un côté, une liste de « changemakers » est publiée chaque année par B Lab afin d'honorer les sociétés qui ont accompli les meilleures améliorations significatives au fil du temps. D'un autre côté, nous retrouvons également la liste des « Real Leaders 100 », publiée par des partenaires de B Lab, à savoir la banque d'investissement Big Path Capital et le magazine Real Leaders, pour illustrer les entreprises avec une croissance importante en profit et en prospérité. Enfin, les « B Corp Champions » sont mis en lumière sur Next Economy. A titre illustratif, Patagonia, l'une des premières B Corp aux Etats-Unis, a été nommée en 2013 par B Lab comme la « Best for the World for Environmental Impact » parmi les entreprises moyennes (Wilburn & Wilburn, 2014).

#### 5) Attirer des talents et les retenir :

Les entreprises certifiées B Corp se distinguent de leurs concurrents dans le processus de recrutement. En effet, autant que les clients, les candidats, plus particulièrement les milléniaux, recherchent des entreprises responsables et y sont ainsi attirés naturellement. Ils ressentent le besoin de connaître l'entreprise dans laquelle ils s'apprêtent à travailler (Meister, 2012). Ces derniers ont, en effet, des besoins différents de ceux des générations précédentes. Ils accordent énormément d'importance aux valeurs qui sont défendues par une entreprise. Ils veulent s'impliquer pleinement dans leur travail, ils veulent être passionnés et ont le souhait que leurs objectifs personnels rencontrent ceux de l'entreprise. Ils sont prêts à avoir un salaire moindre si en retour ils travaillent dans une entreprise avec laquelle ils partagent les valeurs (Deloitte, 2019 ; White, 2017). Nous reviendrons sur l'attraction de cette génération pour les B Corps plus loin dans ce travail.

#### 6) Augmenter la motivation de leur équipe :

Le lien entre la RSE et l'engagement des employés ne cesse de croître. Une étude de Hewitt & Associates (cité dans Mohin, 2012) a examiné 230 lieux de travail avec plus de 100 000 employés et a constaté que plus une entreprise poursuit activement des efforts environnementaux et sociaux notables, plus ses employés sont engagés. De plus, la motivation et l'inspiration des employés au sein de l'organisation augmentent dans un environnement où la transparence dans les processus de décisions et de politiques est privilégiée (Yuen, 2013). Une meilleure performance au travail est souvent liée au fait que les gens croient faire un « travail significatif ». Spreitzer et Porath (2012) ont montré que les personnes, qui croyaient en ce qu'elles faisaient, avaient des performances globales 16% meilleures, 125% moins d'épuisement professionnel et 46% plus de satisfaction professionnelle que leurs pairs.

#### 7) Protéger leur mission sociale sur le long terme :

En se conformant à un standard axé sur les performances environnementales et sociales, les entreprises modifient leurs documents constitutifs et protègent ainsi leur mission sociale et/ou environnementale dans le temps. Grâce à la certification, elles peuvent lever des capitaux et faire croître ou vendre une entreprise sans diluer les valeurs d'origine de l'entreprise.

En plus de ces différentes raisons évoquées par Ryan Honeyman, d'autres bénéfices de la certification B Corp peuvent être ajoutés :

1. Un moyen de revendiquer son identité publiquement :

Pour de nombreuses entreprises, le label B Corp représente un moyen de montrer qu'elles s'intéressent aux intérêts et au succès aussi bien des actionnaires que des parties prenantes (Kim & al, 2016). D'une part, la certification leur fournit un moyen de se différencier de leurs concurrents, une opportunité d'authentifier leurs valeurs et de donner une identité concrète à leur société. En effet, pour certains entrepreneurs, la certification B Corp est un moyen de valider en pratique les valeurs qu'ils partagent au sein de leur entreprise (Grimes, Gehman & Cao, 2018) et les aide à communiquer sur qui elles sont, pourquoi elles existent et ce qu'elles font pour améliorer et fournir des solutions à la société. Ainsi pour l'entreprise Danone : « *B Corp is a way for us -as a company- to be closer to what we aspire to be as individuals.* » (Honeyman & Jana, 2019, p. 33).

2. Faciliter le reporting RSE :

Beaucoup d'entreprises n'ont pas les ressources internes pour mettre en place des initiatives RSE, évaluer et suivre les résultats. En se certifiant, les compagnies imitent le reporting RSE des grandes entreprises. En effet, le rapport du BIA permet de rendre compte des engagements sociaux et environnementaux sans les coûts onéreux du reporting RSE (Yuen, 2013). Dans [l'annexe 2](#) se trouve un exemple de rapport du BIA.

3. Attirer des investisseurs sociaux et de nouveaux clients :

Certains investisseurs éprouvent un intérêt plus important pour les entreprises qui présentent une activité solide mais également une approche RSE solide. Selon Shiller (2012), les B Corps auront de meilleurs rendements financiers sur le long terme que les entreprises « traditionnelles », grâce à leur capacité à répondre aux besoins de toutes les parties prenantes. Comme déjà expliqué, les clients ont maintenant tendance à acheter les produits d'une entreprise dont les valeurs sont clairement exprimées et alignées avec les leurs.

### 3.6. Les outils proposés par B Lab

L'expérience et les outils évolutifs de B Lab représentent très probablement un instrument de soutien important pour les Benefit Corporations ainsi que pour d'autres entreprises dans le monde souhaitant utiliser les affaires comme une force pour le bien. S'il est vrai que la législation fournit des instructions précises sur la façon d'évaluer l'impact - en

indiquant des domaines très spécifiques - il est également vrai qu'un contrôle approfondi sur la façon dont cela se fait en pratique est également nécessaire. Il s'agit, en effet, de l'aspect le plus difficile pour ces entreprises (Pelatan & Randazzo, 2016). C'est pourquoi, B Lab fournit de nombreux outils pour guider les entreprises dans leurs démarches.

### 3.6.1. Le B Impact Assessment

Le B Impact Assessment (BIA) est un outil gratuit en ligne mis à disposition des entreprises par B Lab afin de les aider à mesurer, comparer et améliorer leurs performances sociales et environnementales. Toute entreprise pour gérer ses activités et s'améliorer a besoin de mesures, d'indicateurs, de chiffres, etc. Tout bon gestionnaire sait qu'il n'est pas possible de gérer efficacement ce qui ne peut être mesuré. Une entreprise a besoin d'outils ; le BIA est l'outil standardisé, réaliste et flexible, idéal pour faire un état des lieux de la durabilité d'une entreprise (Honeyman & Jana, 2019).

Le BIA examine non seulement l'impact opérationnel mais aussi les impacts quotidiens de la gestion de l'entreprise tels que les impacts environnementaux de ses installations et de ses travailleurs et l'impact du modèle commercial, de la conception intentionnelle de l'entreprise pour créer des résultats positifs spécifiques pour ses parties prenantes. En d'autres mots, l'évaluation de l'impact du modèle commercial, puisque celui-ci est spécifique à l'entreprise, permet d'analyser quels sont les problèmes généraux que l'entreprise tente de résoudre par le biais de ses produits ou de ses opérations (ex. : création d'une chaîne d'approvisionnement équitable) (B Lab, 2018a).

Cet examen se divise en cinq thématiques précises : gouvernance ; relation avec les travailleurs ; relation avec les clients ; relation avec la communauté et relation avec l'environnement. Dans chaque catégorie se trouvent différentes sections et sous-sections différentes (B Lab, 2018a). Le figure 5 résume les sujets abordés dans les cinq catégories.

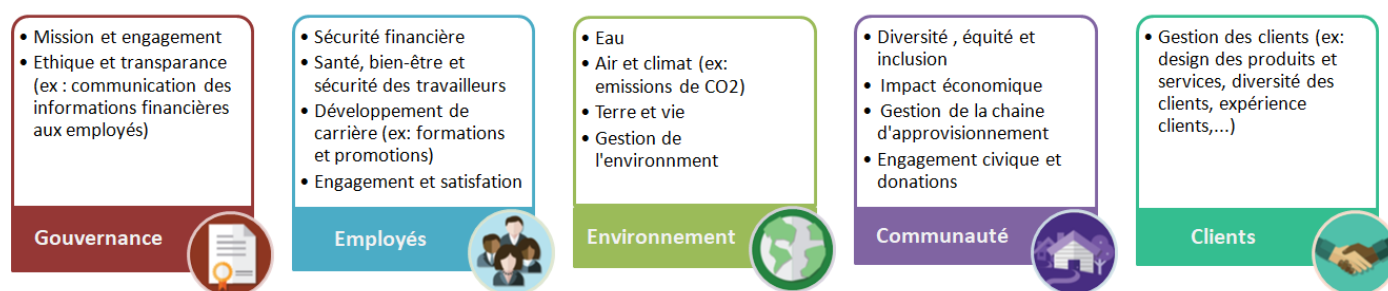


Figure 5 : Résumé des sujets discutés dans chaque catégorie du BIA. [B Lab, 2018a].

L'évaluation se concentre sur les pratiques mises en place au sein de l'entreprise. Toutefois, en fonction de l'entreprise, c'est-à-dire de son secteur d'activité, sa taille et sa localisation, la pondération de chaque catégorie de question s'ajuste automatiquement afin d'accroître la pertinence du résultat obtenu. En effet, chaque question est pondérée différemment en fonction de la difficulté de mise en œuvre de la pratique et de l'impact positif potentiel créé. À titre d'exemple, les sociétés ayant un nombre important d'effectifs verront la catégorie de questions sur les relations de travail être surpondérée, alors qu'une entreprise de production verra son pointage plus fortement affecté par les questions portant sur l'environnement (Honeyman & Jana, 2019).

En plus d'être personnalisable, cet outil est également flexible, la personne qui le remplit peut à tout moment modifier ses réponses au cours de l'évaluation, les sauvegarder pour y revenir plus tard et également passer des questions si elles ne sont pas jugées pertinentes pour la compagnie. De plus, chaque question du BIA est accompagnée d'explications et d'exemples afin d'améliorer la compréhension et l'interprétation et permettre aux entreprises d'être les plus précises possibles dans leurs réponses. Le score maximum de cet examen s'élève à 200 points. A partir du moment où le score est supérieur à 0, cela signifie que l'entreprise, dans ses pratiques, a un impact positif sur l'environnement ou la société. C'est à partir de 80 points qu'une entreprise devient éligible pour la certification B Corp. Selon les données de B Lab, le score médian de l'ensemble des entreprises certifiées est 95 (B Lab, 2018a ; Honeyman & Jana, 2019).

*Quels sont les points forts de cet outil ?*<sup>4</sup> Premièrement, grâce à la classification des questions, le BIA permet à l'entreprise de cibler directement ses points forts et ses points faibles. Elle peut connaître les sujets sur lesquels elle est en-dessous des standards et sur lesquels elle doit se concentrer. Deuxièmement, le rapport des résultats du BIA, appelé le « B impact report » fournit une aide précieuse autant pour les consommateurs, les investisseurs que les médias pour distinguer les compagnies qui mettent la RSE au cœur de leur fonctionnement de celles qui communiquent bien sur le sujet mais qui sont sans réels impacts positifs (B Lab, 2020b ; Cao, Gehman & Grimes, 2017).

---

<sup>4</sup> Nous discuterons de critiques avancées à l'égard de cet outil par certaines entreprises dans le cadre de l'étude empirique.

### 3.6.2. Global Impact Investing Ratings System et B Analytics

En 2011, une base de données collectant l'ensemble des données sur les entreprises utilisatrices du BIA a été lancée. Il s'agit du Global Impact Investing Ratings System (GIIRS) (Cao et al., 2017). Cet outil, similaire à Morningstar ratings, fournit un cadre compréhensible des déclarations sur le développement durable des entreprises. Les investisseurs socialement responsables (ISR) du monde entier l'utilisent pour guider leurs choix d'investissement et évaluer leurs portefeuilles d'investissement à impact (Wilburn & Wilburn, 2014). Via ce système, B Lab cherche à catalyser l'investissement à impact afin d'aider les entrepreneurs résolvant les problèmes les plus difficiles du monde par le biais de pratiques commerciales.

Dans un but de renforcer l'utilisation du GIIRS, Lab a introduit en 2013 un nouvel outil attrayant pour les investisseurs : B Analytics. C'est un logiciel robuste qui permet d'analyser automatiquement les résultats du BIA de l'ensemble des entreprises privées ayant complété le BIA. Les investisseurs, les gestionnaires de fonds, les organisations à but non lucratif ou encore les grandes entreprises peuvent visualiser le score des entreprises ayant effectué le BIA et suivre leurs performances globales dans le temps par rapport à des indicateurs de performance clés prédéfinis. De plus, les utilisateurs de cette plateforme peuvent jouir d'une analyse personnalisée et comparer les entreprises d'un même secteur entre elles (B Lab, 2020e). Enfin, B Analytics donne aux investisseurs la capacité de mesurer, de communiquer et de partager facilement des informations aux parties prenantes et donc de montrer comment ils contribuent à résoudre les problèmes sociétaux à leur échelle. Ils peuvent ainsi accélérer et encourager le changement sur les marchés et dans leurs communautés d'affaires. A l'heure actuelle, B analytics est la plus grande base de données vérifiée sur les performances sociales et environnementales des entreprises privées, avec des données de plus de 1 100 entreprises (Cao et al., 2017). Pour Daniel Izzo, co-fondateur et CEO de Vox Capital, « *The structure of the B Analytics report – its ease of communication and efficacy for understanding our impact – was able to guide the investor discussion, along with other considerations that led to the investment decision.* » (B Lab, 2020e).

### 3.6.3. Inclusive Economy Challenge

Lancé pour la première fois en 2006, l'Inclusive Economy Challenge s'adresse aux sociétés certifiées B Corp et consiste en un appel annuel à l'action. Un appel envers toute la communauté B Corp afin qu'ensemble ils améliorent et renforcent leur impact positif

collectif et favorisent une économie inclusive. B Lab a lancé ce défi afin d'encourager une fois de plus les entreprises dans leur chemin vers la durabilité et la prospérité ; le changement soutenu par le mouvement B Corp n'étant pas possible sans une économie inclusive (Honeyman & Jana, 2019).

Dans ce défi, les entreprises participantes ont la mission de s'améliorer sur un minimum de trois éléments en rapport avec l'inclusion au sein de leur organisation. Ces objectifs peuvent être très variés et concerner un sujet parmi les cinq thématiques analysées dans le BIA. C'est à travers le BIA que les améliorations sont mesurées (B Lab, 2018b).

A titre d'exemple, parmi les objectifs qui tentent vers une économie inclusive, nous pouvons citer : l'offre d'un support aux travailleurs vulnérables, une augmentation de la flexibilité des travailleurs ou encore la proposition des programmes de stage pour aider les personnes qui font face à des obstacles dans la recherche d'emploi. En ce qui concerne l'Inclusive Economy Challenge de l'année 2018, les chiffres et résultats analysés par B Lab ont été très encourageants. Un doublement du nombre d'objectifs atteints a pu être observé par rapport à l'année précédente (voir figure 6). De plus, c'est pas moins de cinquante-huit entreprises qui ont amélioré leurs pratiques de recrutement en y intégrant la dimension inclusive. Quarante-deux entreprises ont créé de nouveaux services financiers de soutien pour leurs employés. Septante-quatre entreprises ont créé ou développé des formations sur la diversité et l'inclusion pour leurs employés (B Lab, 2018b).

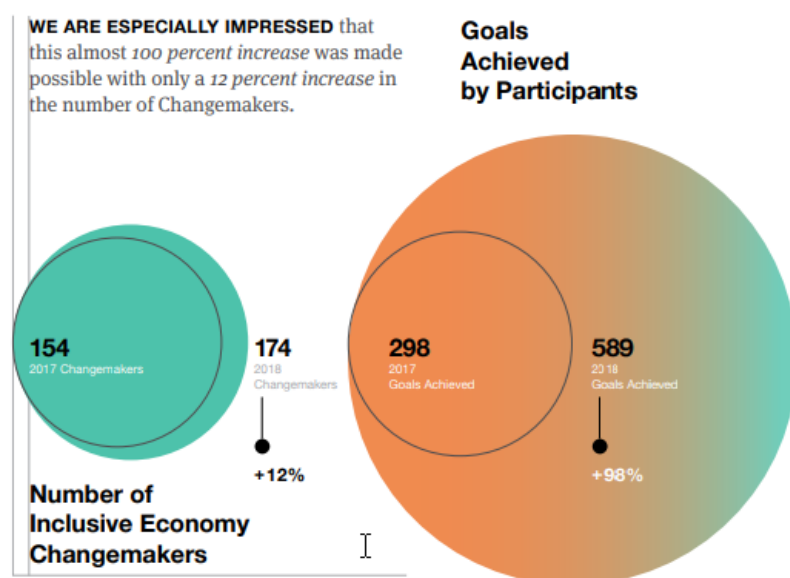


Figure 6 : Résultats de l'Inclusive Economy Challenge de 2018. [B Lab, 2018b].

Ce challenge et tous les accomplissements observés qui y sont associés permet de montrer que les B Corps ont encore beaucoup à apprendre sur l'intégration de la diversité, de l'inclusion et l'équité au sein de leur modèle commercial et de leurs pratiques internes. Participer à l'Inclusive Economy Challenge fait partie de l'apprentissage continu des entreprises certifiées B Corp (Honeyman & Jana, 2019).

#### 3.6.4. Autres ressources

En complément de tous ces outils, B Lab fournit également un tas de ressources pertinentes pour guider les entreprises dans l'amélioration de leurs performances. Parmi ces ressources, nous pouvons citer des guides de bonnes pratiques, des témoignages d'entreprises, des conseils d'experts, des focus group virtuels... Les entreprises certifiées B Corp ont également un accès à différentes plateformes en ligne :

- B Hive, une plateforme qui leur permet de communiquer entre elles, de trouver des produits et services B Corp et notamment d'obtenir des réductions sur certains produits et services ;
- B Local, ce sont des communautés, dirigées par des bénévoles, qui existent pour sensibiliser à l'économie B, renforcer les liens et accroître l'impact positif des B Corps implantées au sein d'une même région ;
- B The Change, une plateforme sur laquelle peuvent être publiées et partagées les histoires de chaque acteur du mouvement B Corp. Elle a pour but de maintenir la communauté soudée et surtout d'inspirer entre eux entrepreneurs, gestionnaires, employés et investisseurs, tous réunis autour de valeurs communes. Chacun a l'opportunité de parler ou de débattre sur des thématiques variées qui concernent notre société et son environnement (climat, politique, inégalités, injustice...) ;
- B Work qui permet de mettre en relation les compagnies et les chercheurs d'emploi afin d'attirer les talents et de ce fait, renforcer la communauté B Corp.

Toutes ces ressources peuvent être retrouvées sur le site de B Lab (B Lab, 2020f).

## 4. Une économie inclusive, des valeurs, une identité

Nous avons vu que le mouvement B Corp essaie de construire une économie qui soit plus durable mais aussi plus inclusive. La situation pour les groupes marginalisés dans le monde est urgente. Les entreprises B Corp reconnaissent l'importance des problèmes sociaux et se veulent générer des valeurs sociales (Fuller, 2020). Dans cette partie du travail,

nous allons décrire en quoi consiste une économie inclusive et comment B Lab essaie d'y parvenir à travers le développement de l'économie B.

#### 4.1. Les notions de diversité, d'équité et d'inclusion

Dans le livre de Honeyman et Jana sur la communauté B Corp (2019), Tyffany Jana explique qu'une économie inclusive est une économie qui offre des opportunités à toutes les personnes, quels que soient leur origine, leur horizon, leur expérience, leur âge, de vivre dans la dignité et de subvenir à leurs besoins et ceux de leur famille. Il s'agit donc d'une approche qui fait intervenir les notions de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI). Dans la figure 7, nous décrivons brièvement ces trois termes.

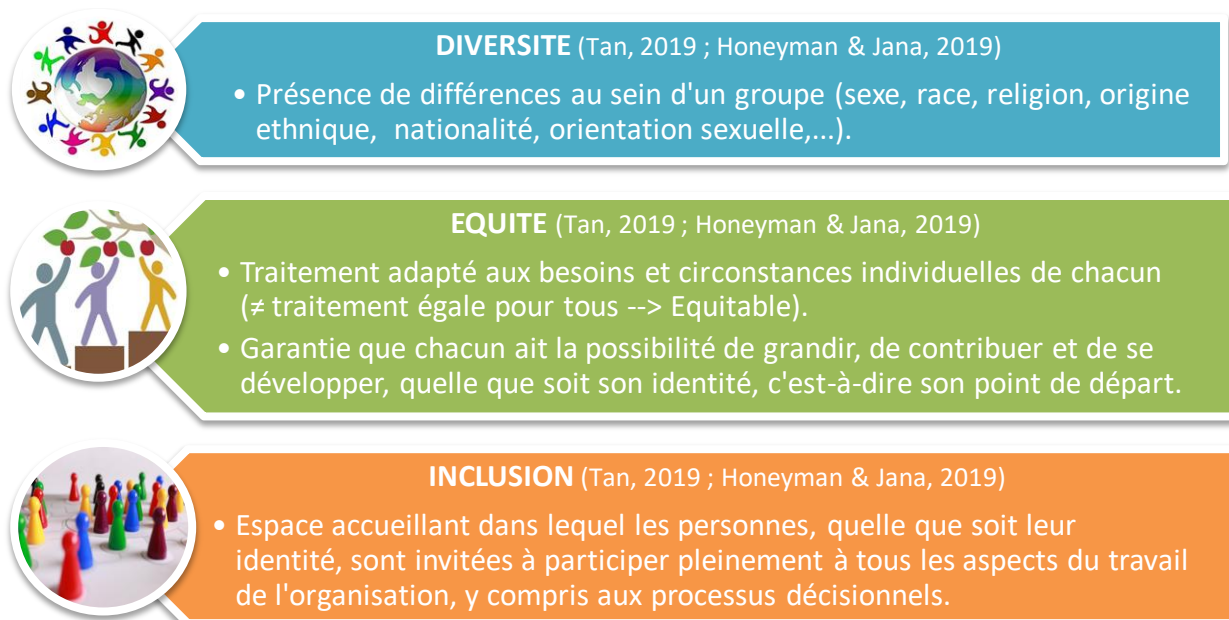


Figure 7 : Signification de la diversité, de l'équité et de l'inclusion [Création personnelle. Images libres de droit.]

Malheureusement, à l'heure d'aujourd'hui, un manque de diversité, d'inclusion et d'équité est toujours observé au sein de certaines organisations (Tan, 2019). Partout dans le monde, il persiste toujours des groupes de personnes qui sont marginalisés et traités avec moins de justice, que ce soit à propos de leur religion, leur genre, leur orientation sexuelle, leur handicap ou encore leur statut de citoyenneté. Or, la diversité organisationnelle permet d'augmenter la créativité et l'innovation et donne des opportunités de croissance. En 2016, le président Barack Obama (cité dans Tan, 2019, p.30) a déclaré dans un mémorandum présidentiel que « *[r]esearch has shown that diverse groups are more effective at problem solving than homogenous groups, and policies that promote diversity and inclusion will enhance our ability to draw from the broadest possible pool of talent, solve our toughest challenges, maximize employee engagement and innovation, and lead by example by setting*

*a high standard for providing access to opportunity to all segments of our society.* » Ce discours vient renforcer les raisons de rejoindre le mouvement B Corp puisque les B Corps soutiennent le besoin d'une approche plus humaine au sein des entreprises. Effectivement, à travers le processus de certification, ces entreprises ont été amenées à réfléchir sur leurs pratiques et leurs valeurs sociales. Elles ont été questionnées sur la manière dont elles traitent leurs employés et leurs fournisseurs, sur les différences de salaire, sur l'existence d'horaires flexibles, sur la diversité de leur personnel... Les B Corps veulent être au service de la terre et de ses habitants. Elles souhaitent restaurer la confiance dans le secteur privé en luttant contre le racisme, le sexisme et autre traitement inéquitable et ainsi obtenir une justice économique pour tous. Elles défendent clairement les valeurs de DEI et les intègrent profondément au sein de leur organisation (Honeyman & Jana, 2019).

#### 4.2. L'économie B

L'économie B est l'économie prônée par B Lab, l'économie de demain. Elle s'agrandit de jour en jour et est construite par tous ceux qui travaillent, achètent, investissent, apprennent, enseignent ou soutiennent les entreprises qui s'efforcent de créer une prospérité partagée et durable pour tous (B Lab, 2020c). Ce mouvement est supérieur au mouvement B Corp, il inclut, en plus des sociétés certifiées B Corp, les sociétés utilisant le BIA, les Benefit Corporations, des académies, les investisseurs sociaux, etc. B Lab collabore avec des leaders de tous les secteurs de la société pour diffuser et solliciter ce mouvement mondial qui utilise les affaires comme une force pour le bien. Ainsi, Unilever a intégré le mouvement en procédant à l'acquisition de cinq filiales B Corp (Honeyman & Jana, 2019, p.29). Ce type d'initiative est importante afin d'accroître la notoriété de ce mouvement mais aussi et surtout pour montrer l'importance d'opérer ensemble pour un monde meilleur. Immelt, CEO de General Electric, voit les choses ainsi : « *Success in tomorrow's markets means working with stakeholders to understand, predict, and shape our future environment and ways of living. Tackling important problems together will require teamwork and respect.* » (cité dans Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010, pg 318)

Les constructeurs du marché B, en anglais les « B Market Builders », sont des organisations régionales interdépendantes opérant dans le monde en partenariat avec B Lab. Elles aident B Lab à étendre la communauté B Corp, soutiennent localement les sociétés certifiées B Corp de la région et collaborent avec des partenaires stratégiques qui peuvent accélérer leur travail. A travers cette stratégie d'expansion mondiale, B Lab reconnaît que

chaque région est unique et donne donc au mouvement la possibilité d'évoluer en fonction des priorités régionales comme facteurs directeurs, plutôt que selon une approche globale. (B Lab, 2020c)

Pour renforcer leur engagement avec B Lab et soutenir l'économie B localement, ces partenaires mondiaux organisent des conférences d'une journée, appelées les « B Corp Leadership Development » (BLD). Ces événements offrent aux acteurs de l'économie B un moyen de créer un réseau, de collaborer et de partager leurs meilleures pratiques pour avoir un impact positif maximal (B Lab, 2020c).

## 5. Rôle de la génération Y dans l'émergence d'une nouvelle économie

La génération Y, également appelée les milléniaux, est la population née entre le début des années 80 et la fin des années 90. Elle représente environ le quart de la population mondiale d'aujourd'hui et représentera 75% de la population active d'ici 2025 (Case, 2014). Il s'agit de l'un des groupes les plus diversifiés et technologiquement connectés. Ils ont des opinions bien arrêtées sur l'authenticité, la transparence et la responsabilité des entreprises (Yuen, 2013). Ils sont en effet particulièrement sensibilisés à la RSE (Case, 2014). Leurs décisions d'achat se voient influencées par les facteurs sociaux et environnementaux. Pour eux, l'argent et l'influence ne sont plus les seuls critères de succès (White, 2017).

Les priorités de la génération Y ont évolué. Avoir des enfants, acheter des maisons et d'autres signaux traditionnels de « marqueurs de réussite » à l'âge adulte ne sont pas en tête de leurs ambitions. Ils préfèrent avoir un impact positif dans leurs communautés ou la société dans son ensemble que de fonder une famille (Deloitte, 2019). Une enquête locale menée par ManpowerGroup (2017) en Belgique a démontré que parmi les objectifs de carrière des actifs belges de la génération Y, celui de contribuer positivement à la société et d'exercer un métier qui fasse du sens arrive en première place. Tandis que celui de gagner beaucoup d'argent n'arrive qu'en quatrième position. Ils ne veulent plus se contenter du salaire comme seul retour ; ils veulent du sens dans leur travail, dans leurs tâches et leurs missions individuelles (Meister, 2012). Les milléniaux semblent valoriser le travail significatif encore plus que les générations qui les ont précédés. Déjà en 2011, une étude a comparé les managers, principalement des personnes âgées de la génération X et des baby-boomers, à la

génération Y et a révélé qu'un tiers des milléniaux souhaitaient que leur emploi leur donne du sens, contre seulement 12% des managers (Yuen, 2013).

De plus, les milléniaux sont prêts à avoir un salaire moindre si en retour ils travaillent dans une entreprise avec laquelle ils partagent leurs valeurs (Deloitte, 2019). Dans l'enquête réalisée par Deloitte (2019), se basant sur les opinions de 13.416 milléniaux dans 42 pays différents, beaucoup disent qu'ils n'hésiteront pas à réduire ou à mettre fin à leurs contrats en cas de désaccord avec les pratiques commerciales, les valeurs ou les tendances politiques des entreprises. Une enquête de Net Impact (citée dans Meister, 2012) a montré d'une part, que la majorité des individus de la génération Y souhaitent travailler pour une entreprise soucieuse de ses impacts et de sa contribution à la société et, d'autre part, que beaucoup refuseraient de travailler pour une société irresponsable. Effectivement, ils témoignent d'une plus grande loyauté envers les employeurs qui utilisent les affaires pour résoudre les problèmes qui les tiennent à cœur, comme la protection de l'environnement. Et en tant que consommateurs, ils sont plus enclins à acheter des produits et services d'une entreprise ayant un impact positif sur la société et/ou l'environnement (Deloitte, 2019). Ils s'attendent à ce que les affaires améliorent la vie et fournissent des moyens de subsistance. Or, l'enquête de Deloitte (2019) a montré que les milléniaux sont relativement pessimistes quant aux actions des entreprises pour devenir meilleures pour la société : 76% pensent que les entreprises se concentrent sur leurs propres programmes plutôt que sur la société et 64% pensent qu'elles n'ont aucune ambition au-delà de vouloir gagner de l'argent. Un aperçu de ce que pensent les milléniaux de ce que les entreprises font et ce qu'elles devraient faire est présenté dans la figure 8.

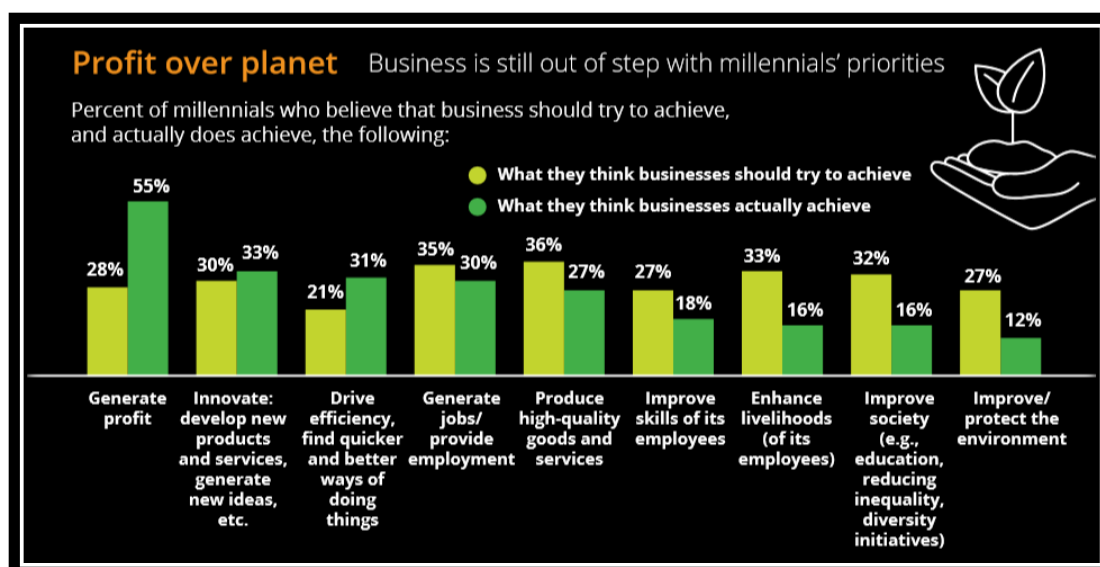


Figure 8 : Opinions des milléniaux quant aux actions des entreprises. [Deloitte, 2019]

Au sein des écoles de commerce et de gestion, l'intérêt des étudiants pour la RSE, et plus particulièrement pour la certification B Corp et les Benefit Corporations s'accroît (Gehman, Grimes & Cao, 2019). De grandes universités partout dans le monde tels que l'université de New York, l'université de Shanghai ou encore la China Europe international Business school, ont lancé le « B Generation program », un programme visant à inspirer et engager les jeunes à devenir les futurs leaders de demain qui s'attaquent avec audace aux problèmes sociétaux (Honeyman & Jana, 2019). D'ailleurs, l'Université de Louvain (2020) a organisé un projet fin de l'année 2019 : le « B Corp Live Experience ». Au cours de cet évènement, des étudiants de la Louvain School of Management ont été amenés à rencontrer des entreprises belges de divers secteurs afin de les aider à initier le processus de certification B Corp. Suite à ce projet, 83% des étudiants participants envisagent aujourd'hui d'intégrer B Corp et la RSE dans leur choix de carrière. Ainsi, le triple résultat, en anglais le « Triple bottom line », devient le principal moyen par lequel les organisations peuvent attirer et retenir des candidats appartenant à la génération des milléniaux (Meister, 2012).

Toutes ces observations montrent que la génération Y accorde une grande importance à l'impact des dirigeants sur la société et à leur engagement à améliorer le monde. Elles montrent aussi que les milléniaux peuvent influencer de façon considérable le succès des entreprises de demain via leur engagement en tant que travailleur mais aussi via leur pouvoir d'achat croissant. Ainsi, les entreprises doivent en tenir compte et saisir l'opportunité de capturer le cœur et l'esprit de cette jeune génération. Dans les conclusions de son enquête, Deloitte (2019) donne de nombreuses recommandations aux entreprises pour y arriver telles qu'équilibrer leurs bénéfices avec la protection de la planète, créer et encourager une culture qui favorise la diversité, l'inclusion et la mobilité sociale ou encore démontrer en interne et en externe ce qu'elles font pour rendre le monde meilleur. Et tous ces conseils, les compagnies peuvent les suivre en intégrant le mouvement B Corp !

## **6. Etude de cas : démarche méthodologique**

Dans le cadre de ce travail d'étude, une recherche empirique a été réalisée afin de compléter et renforcer la revue de littérature effectuée dans la première partie. L'idée a été de combiner les deux méthodes d'études empiriques : qualitative et quantitative. L'outil utilisé fut un questionnaire d'opinion en ligne afin de vérifier à l'aide d'acteurs de terrain européens (les répondants) la théorie provenant de la littérature qui est principalement

focalisée sur les entreprises américaines. Ceci afin de pouvoir tirer des conclusions générales sur la certification B Corp.

### 6.1. Objectif des méthodes utilisées et nature des données

Tout d'abord, une analyse qualitative a été choisie pour explorer les challenges et impacts organisationnels des entreprises face à la certification B Corp. En effet, l'objectif à propos de ces sujets était de comprendre et mettre en évidence les expériences, les témoignages et les points de vue autant des entreprises certifiées que des entreprises présentant un intérêt envers la certification B Corp. Sur ces sujets, l'importance était accordée à la qualité et à la subjectivité des réponses.

Ensuite, c'est une analyse quantitative qui a été utilisée pour analyser comment les entreprises ont pris connaissance du mouvement B Corp, c'est-à-dire comment la notoriété du mouvement s'est élargie au sein de l'Europe. A travers cette analyse, ce sont également, les bénéfices perçus par les entreprises certifiées, et leur opinion sur l'entrée d'une nouvelle structure légale d'entreprise tels que les Benefit Corporations dans les pays européens qui ont été étudiés. Etant donné, les nombreux renseignements sur ces éléments présents dans la littérature, nous voulions surtout repérer les régularités, afin de proposer des conclusions scientifiquement pertinentes.

### 6.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données

Initialement, l'intention était de récolter les données qualitatives à travers des entretiens individuels semi-directifs afin que chaque participant puisse s'exprimer librement sur ses idées tout en ayant des questions préparées guidant la discussion. Toutefois, étant donné l'épidémie du COVID-19, la méthode de collecte décidée dans le cadre de ce travail a dû être modifiée. Ainsi, c'est à travers la création d'un questionnaire sur le site <https://app.dragnsurvey.com> que les réponses des entreprises ont été collectées. Ce questionnaire (voir annexe 3) combine :

- des questions fermées de type oui/non ;
- des questions de classement où les réponses sont fournies et les répondants doivent classer les items par ordre d'importance ;
- des questions à choix multiples avec un ou plusieurs choix possibles ;
- des questions ouvertes.

En combinant ces différents types de questions en un seul questionnaire cela permet d'acquérir non seulement des informations générales mais aussi d'obtenir des informations plus détaillées et personnelles. En effet, les questions ouvertes, présentées sous forme de zone de texte dans le sondage, permettent aux participants de donner une réponse unique et offre aux participants une liberté pour exprimer exactement ce qu'ils pensent sur la question cible. Cela permet également à travers les réponses reçues de révéler des problèmes inattendus notamment pour la question traitant des défis auxquels les entreprises font face dans le processus de certification. Tandis que les questions fermées, les questions de classement et les questions à choix multiples permettent d'analyser statistiquement l'avis de personnes de manière plus globale. Le tableau 1 résume les caractéristiques de l'étude dans sa globalité.

Ce questionnaire a été envoyé par mail à différentes entreprises européennes certifiées B Corp<sup>5</sup> (178 au total), à savoir : 14 entreprises belges, 24 entreprises allemandes, 41 entreprises françaises, 2 entreprises luxembourgeoises, 58 entreprises hollandaises, 18 entreprises danoises et 21 entreprises suisses. Il a également été envoyé à deux entreprises belges témoignant d'un potentiel intérêt pour la certification. Ces deux sociétés avaient participé à la « B Corp Live Experience » organisé par la Louvain School of Management en 2019 et avaient donné leur accord pour une prise de contact. Toutes les données collectées à travers le questionnaire ont été enregistrées en prenant soin de respecter les conditions de confidentialité. De plus, la possibilité pour les entreprises de répondre aux questions de manière anonyme était possible.

Tableau 2 : Synthèse de l'étude empirique

Méthode	Objectifs	Techniques de collecte des données	Nature des données collectées	Analyse des données	Interprétation
Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Récolter l'opinion individuel</li> <li>- Formuler des hypothèses</li> <li>- Répondre aux questions :               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ D'un point de vue organisationnel, <i>comment les entreprises certifiées ont vécu le changement ?</i></li> <li>✓ <i>Quels ont été les challenges les plus importants auxquels elles ont fait face ?</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions ouvertes dans un questionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défis et barrières rencontrés au cours du processus de certification</li> <li>- Impacts organisationnels de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse textuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en évidence les similarités dans les réponses données</li> <li>- Révéler de nouveaux éléments de réponses</li> </ul>
Quantitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer les régularités</li> <li>- Formuler des conclusions</li> <li>- Répondre aux questions :               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Comment les entreprises européennes ont-elles pris connaissance du mouvement B Corp ?</i></li> <li>✓ <i>Quel est le retour des entreprises européennes certifiées ?</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions fermées</li> <li>- Questions à choix multiples</li> <li>- Questions de classement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance du mouvement B Corp en Europe</li> <li>- Bénéfices reçus par les entreprises certifiées</li> <li>- Avis sur les "Benefit Corporations"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse statistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpréter les données obtenues d'un point de vue statistique</li> </ul>

<sup>5</sup> Toutes les entreprises certifiées B Corp dans le monde sont répertoriées sur le site de B Lab.

### 6.3. Limitations de l'étude empirique

La principale limitation dans cette étude est sans aucun doute la confidentialité de l'intérêt pour la certification B Corp de certaines entreprises. La plupart ne souhaitant pas divulguer ce type d'informations au grand public pour des raisons stratégiques et concurrentielles. Ceci a donc un impact direct sur le nombre d'entreprises européennes interrogées qui souhaitent débiter ou qui ont débiter le processus de certification. De plus, étant donné que le mouvement B Corp a fait son apparition à partir de l'année 2015 au sein de l'Europe, sa notoriété est encore faible. Ainsi, c'est le nombre global d'entreprises certifiées ou non qui est limité dans l'étude.

La deuxième limitation à mon étude est la situation actuelle de ce début d'année 2020, à savoir l'épidémie causée par le COVID-19. Cette épidémie a entraîné de nombreuses restructurations au sein des entreprises afin de respecter les règles de distanciation physique imposées par le Gouvernement mais aussi pour certaines de se préparer à de potentielles conséquences économiques et financières non négligeables. Ceci ayant significativement réduit leur temps pour répondre à de potentiels sondages en ligne.

## 7. Résumé et analyse des résultats

Dans cette section, nous allons examiner et synthétiser les réponses données par les différents participants au sondage en ligne. À l'occasion de cette enquête, nous avons eu 35 répondants avec un taux de complétion du questionnaire de 74%. Le profil des entreprises n'ayant pas eu recours à l'anonymat est détaillé dans [l'annexe 4](#) (pays d'origine, taille et secteur d'activité).

### 7.1. Notoriété du mouvement B Corp en Europe

Le mouvement B Corp s'est étendu en Europe à partir de 2015. Depuis, lors de nombreuses sociétés ont rejoint cette collaboration. Toutefois, la 36<sup>ème</sup> conférence scientifique internationale sur le développement économique et social a mis en évidence la faible notoriété du certificat B Corp en Europe (Lacmanovic & Milec, 2018). Dans ce sondage, nous avons interrogé les entreprises européennes avec la question suivante : « *How did your company learn about the B Corp movement?* ».

Trente réponses ont été collectées. Parmi les résultats, nous pouvons observer que la majorité des entreprises ont appris à connaître la certification B Corp principalement de bouche à oreille (60%), via internet et les réseaux sociaux ensuite (16%), par d'autres moyens (16%) et à travers la publicité dans une moindre mesure (8%) (voir figure 9).

Parmi les autres moyens, nous retrouvons :

- la concurrence ;
- l'éducation : une entreprise belge, Edmire bv, a expliqué que le PDG avait suivi le cours « sustainable leadership » à l'Université de Cambridge où la certification B Corp était enseignée ;
- la recherche de certificat de durabilité par l'entreprise elle-même ;
- durant un processus d'adhésion à « The Natural Step » (TNS), une démarche stratégique développée par une organisation non lucrative dans le but d'aider les organisations à accélérer leur transition vers la durabilité ;
- la présence d'un nouveau directeur général, très engagé dans les questions environnementales.

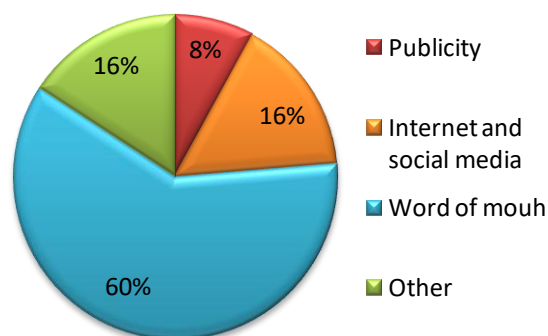


Figure 9 : Prise de connaissance du mouvement B Corp. [Sondage]

Suite à ces résultats, nous comprenons pourquoi B Lab s'est récemment ajouté une quatrième mission : partager et diffuser avec une portée maximale les histoires et les témoignages des B Corps. C'est pour B Lab la meilleure voie pour véhiculer leur message. Son but étant de toucher et prouver la valeur commerciale de leur certificat partout dans le monde, B Lab s'engage dans de nombreux partenariats comme nous l'avons vu avec les B Market Builders ainsi qu'avec les multinationales.

## 7.2. Bénéfices perçus par les entreprises certifiées B Corp

A travers le sondage, nous avons analysé quelles étaient, selon les entreprises européennes, les principaux bénéfices perçus. Nous avons récolté 27 réponses. Faire partie d'un réseau d'entreprises partageant des pratiques et des conseils ainsi que renforcer la confiance des parties prenantes sont les deux bénéfices majoritairement sélectionnés. Viennent ensuite l'attention accordée par les partenaires et les médias et le fait d'avoir sa marque associée à celle d'entreprises responsables reconnues internationalement.

L'amélioration continue des performances, l'accroissement de la motivation de l'équipe et l'attraction de talents sont également des bénéfices constatés par la moitié des organisations ayant répondu à la question. En ce qui concerne l'attrait de potentiels investisseurs responsables, cet avantage est repris par un peu moins d'un quart des répondants (voir figure 10). Nous pouvons aussi observer qu'une seule entreprise perçoit dans la certification une opportunité de l'aider dans ses choix d'investissement. Il s'avère que l'entreprise ayant fourni cette réponse est une entreprise qui n'est pas encore certifiée mais qui désire la certification. Nous pouvons donc penser que ce n'est pas un avantage spécialement constaté mais plutôt une idée voire une attente envers la certification.

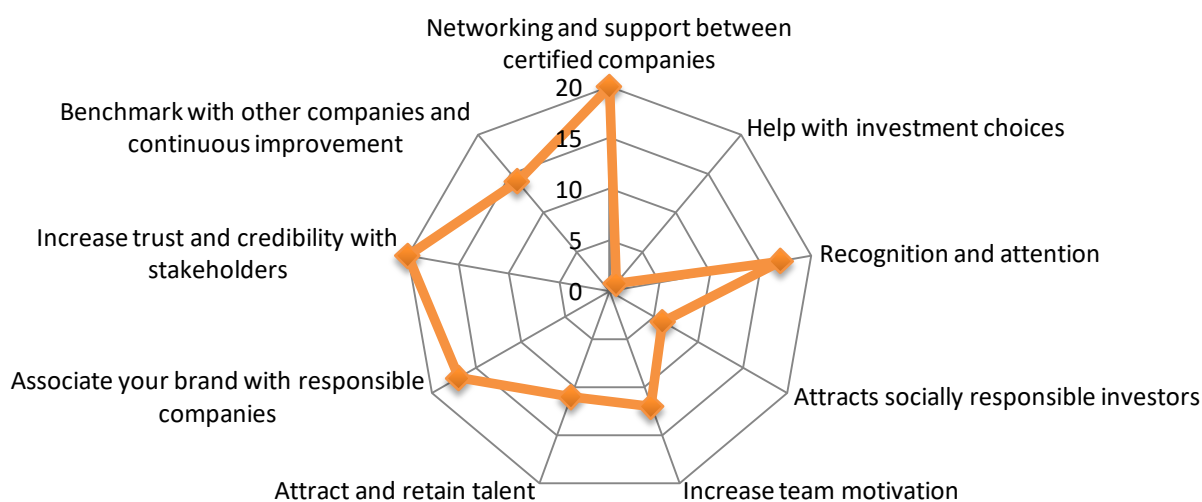


Figure 10 : Bénéfices perçus par les entreprises européennes certifiées.

Nous pouvons interpréter ces résultats en fonction des attentes différentes qu'ont les entreprises envers la certification B Corp et en fonction de leur secteur d'activité. En effet, nous pouvons par exemple remarquer que ce sont particulièrement des entreprises qui fournissent des services et des conseils financiers qui prêtent une attention plus prononcée à l'attrait d'investisseurs responsables grâce à la certification.

Globalement, ces résultats nous montrent que les différents avantages décrits dans la littérature sont bel et bien remarqués en pratique par les entreprises localisées en Europe. Bien que certains avantages soient plus marqués que d'autres en fonction du métier de l'entreprise, ils nous donnent une preuve une fois de plus que le mouvement B Corp tient sa plus grande force dans sa communauté d'entreprises inspirantes et déterminées.

### 7.3. Difficultés rencontrées dans le processus de certification

Concernant la question sur les principaux challenges auxquels les B Corps ont été confrontées durant le processus de certification, 23 réponses nous sont parvenues. Trois difficultés majeures sont soulevées :

(1) La complexité et le manque de flexibilité de l'outil d'évaluation (BIA) : certains répondants évoquent un manque d'adaptabilité des questions selon la taille de l'entreprise, sa structure et selon le pays dans lequel elle opère. Par exemple, des PME danoises ont pointé du doigt la question sur le salaire minimum des employés comme non pertinente pour eux. En effet, au Danemark, il n'y a pas de législation sur le salaire minimum et donc le marché du travail est basé sur des accords avec les syndicats. D'autres ont expliqué la difficulté pour les petites entreprises de répondre à certaines questions telles que celle sur la diversité des employés. Selon eux, de nombreuses questions semblent être adaptées aux grandes entreprises avec de grandes usines, de nombreux employés, etc. Ces questions empêchent ces PME de gagner des points et donc diminuent leur chance d'atteindre un score de 80 points, nécessaire pour obtenir la certification.

(2) Le temps et la collecte de données : beaucoup d'entreprises sont unanimes sur le fait que le processus de certification est long et épuisant. Il nécessite beaucoup de temps notamment pour collecter les nombreuses données demandées, les faire valider et formaliser la documentation.

(3) Le manque de ressources en interne : pour les PME, il est parfois difficile d'assigner du personnel à la complétion de l'évaluation. De plus, certaines rencontrent beaucoup de fluctuations de personnel et donc il peut y avoir des soucis au niveau de la gestion des connaissances, c'est-à-dire de la transmission des informations sociales et écologiques vers les nouveaux membres de l'équipe. Et faire appel à des ressources externes constitue un frein étant donné le coût élevé que cela peut représenter.

### 7.4. Impacts organisationnels de la certification dans les entreprises

La certification B Corp amène les entreprises à structurer et intégrer leurs activités RSE dans leur stratégie globale. À partir d'actions RSE séparées et souvent déconnectées de l'activité principale de l'entreprise, les B Corps construisent leur propre stratégie de développement durable afin qu'elle soit adaptée à leurs valeurs, à leur mode de fonctionnement et à leur profil. Elles diminuent leurs faiblesses et développent leurs forces,

en fixant des objectifs précis dans différents domaines. Ainsi, d'un point de vue organisationnel, les impacts peuvent être nombreux : mise en place de nouvelles méthodes de travail, définition de nouvelles fonctions au sein de l'entreprise (ex. : responsable RSE), changements au niveau de la stratégie de recrutement des employés (sélection sur base des valeurs défendues par les candidats), etc. Dans le cadre de ce travail, nous avons posé une question ouverte sur ce sujet afin de connaître les impacts organisationnels des entreprises interrogées. Nous avons obtenu 21 réponses parmi lesquelles trois principales réponses ont été relevées :

(1) Nouveaux objectifs et nouveaux projets durables : certaines entreprises ont inscrit de nouveaux objectifs sur leur tableau de bord ou ont amélioré des objectifs existants. Beaucoup ont également mis en place de nouveaux projets en lien avec le développement durable et ont identifié de multiples actions pour avancer dans leur démarche d'amélioration continue. Quelques sociétés ont élaboré des groupes de travail formés d'employés de différents départements afin, d'une part, de développer collectivement des idées innovantes et, d'autre part, d'aider leur équipe à adopter d'une attitude B Corp, c'est-à-dire des capacités à questionner et identifier les effets externes générés par leur entreprise et à proposer des moyens pour améliorer l'impact de cette dernière.

(2) Meilleure compréhension de la RSE et des enjeux mondiaux : différents répondants ont témoigné être plus conscients de leur impact qu'auparavant grâce à la certification. En effet, ils expliquent que la certification a augmenté leur compréhension de la responsabilité d'entreprise et la façon dont leur modèle commercial fonctionne. Ceci les a donc grandement aidé pour évaluer les améliorations qui pouvaient être apportées à leur structure organisationnelle et à leurs politiques d'achat.

(3) Pas de changements importants : d'autres entreprises ont déclaré que les changements dans leurs activités quotidiennes suite à la certification étaient minimes car elles avaient déjà beaucoup d'engagements et d'initiatives durables. Elles expliquent que cela faisait déjà partie de leur identité et que la certification B Corp est venue renforcer leur orientation et leurs valeurs. En effet, le seul changement était la modification de l'objet de leurs statuts pour apporter de la précision et sécuriser leur mission d'intérêt social ou environnemental déjà existante.

### 7.5. Les Benefit Corporations : pour ou contre dans les pays de l'Europe ?

En Italie, la « Società Benefit » est considérée comme une nouvelle avancée révolutionnaire, dans un contexte traditionnellement statique et parfois obsolète. La nouvelle loi a suscité un vif intérêt et de l'enthousiasme auprès de nombreuses entreprises italiennes. Un espoir pour B Lab est que les autres États membres de l'UE suivent le pas afin de continuer la promotion d'une économie B qui favorise les entreprises à fort impact positif social et environnemental (Pelatan & Randazzo, 2016). Nous avons demandé l'avis des entreprises certifiées européennes quant à l'émergence de cette structure légale dans leur pays. Parmi les 26 réponses collectées, la majorité était d'avis que cela serait nécessaire pour permettre aux entreprises d'opérer de manière durable et inclusive sous la protection d'un cadre juridique (voir figure 11).

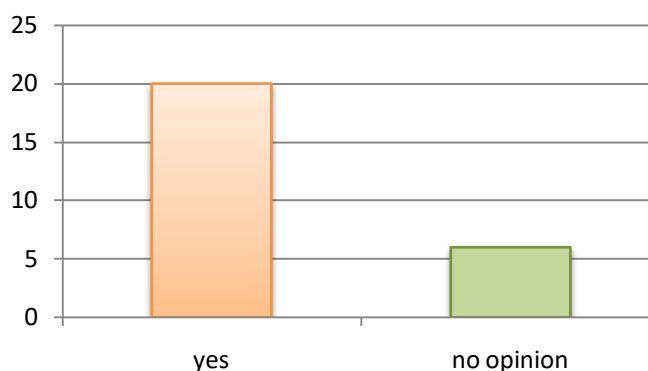


Figure 11 : Avis des entreprises européennes certifiées sur l'émergence d'une structure juridique similaire à celle des Benefit Corporations aux Etats-Unis.

## 8. Conclusion générale et discussion

### ➤ Objectif du travail et principaux résultats

*Que sont la certification B Corp et les Benefit Corporations ? Comment les entreprises européennes ont-elles pris connaissance du mouvement B Corp ? Quel est le retour des entreprises européennes certifiées ? D'un point de vue organisationnel, comment ont-elles vécu le changement ? Quels ont été les challenges les plus importants auxquels elles ont fait face ?* Tout au long de ce travail, nous avons cherché à répondre à ces questions. Nous avons examiné la littérature en profondeur et questionné des entreprises certifiées européennes. Différents concepts et résultats ont pu être mis en lumière dans ce travail.

Premièrement, dans notre société où les problèmes sociaux et environnementaux sont au cœur de nos préoccupations, nous avons vu que le mouvement commercial durable

se développe rapidement depuis quelques années. De nombreux consommateurs souhaitent que les entreprises servent d'agents de changement positif, qu'elles améliorent la vie et fournissent des moyens de subsistance. Beaucoup d'entrepreneurs, d'investisseurs et même une génération toute entière, les milléniaux, recherchent également des modèles d'affaires capables de générer des avantages économiques et sociaux.

Ensuite, plusieurs entreprises ont pris conscience de leur importance dans l'évolution de notre société vers un monde durable et ont déjà placé la RSE au cœur de leur existence. Ces dernières ont identifié un ensemble de problèmes sociétaux sur lesquels elles peuvent agir et qui sont bénéfiques tant pour l'entreprise elle-même, que pour la société : ces entreprises parlent de valeur partagée. Elles ont un véritable souhait d'améliorer leur transparence et leur responsabilité dans leurs actions. Cependant, ces entités recherchent des moyens de s'intégrer et de se démarquer, c'est-à-dire de montrer que leurs pratiques sont légitimes et distinctives des entreprises « traditionnelles » dont certaines pratiquent du greenwashing. C'est pourquoi B Lab, une entité sans but lucratif, a créé la certification B Corp afin d'aider l'ensemble des parties prenantes à reconnaître les entreprises et les produits qui sont réellement responsables socialement et respectueux de l'environnement. Cette certification évalue l'entièreté d'une entreprise, l'engagement de ses travailleurs, son engagement communautaire, son empreinte environnementale et sa structure de gouvernance, plutôt que de ne considérer qu'un seul aspect de l'entreprise comme le font la plupart des autres certificats présents sur le marché. Bien entendu, cette certification n'est pas juste un outil marketing pour se différencier. Derrière cette approche créative de B Lab, se trouve une réelle opportunité de changer la façon dont les affaires sont menées au sein des entreprises. En effet, l'ambition de B Lab, à travers le mouvement B Corp, est de promouvoir une économie plus inclusive et durable grâce à des entreprises qui prennent en compte l'ensemble de leurs parties prenantes. Nombreux sont les outils mis à leur disposition pour les aider et les encourager dans cette démarche.

Pour poursuivre, B Lab souhaite également encourager les pays à entreprendre des initiatives législatives pour voir apparaître une nouvelle structure juridique, la Benefit Corporation. Un cadre juridique qui crée une obligation pour une société de poursuivre l'intérêt général. La Benefit Corporation existe déjà dans la plupart des Etats américains et autres pays à travers le monde et elle fait l'objet de discussions dans d'autres pays notamment européens. Cette forme organisationnelle alternative constitue un véritable défi

qui permettrait de mettre fin à la domination historique des entreprises centrées sur la maximisation de la valeur des actionnaires. La majorité des entreprises européennes interrogées dans ce travail sont favorables à l'émergence d'une telle structure dans leur pays.

Enfin, dans le cadre de ce travail, nous avons mis en lumière de nombreux avantages à la certification B Corp : l'esprit d'entraide et de soutien entre les entreprises certifiées, l'accroissement de la confiance des parties prenantes, l'amélioration continue des performances sociales et environnementales, un renforcement identitaire de l'organisation... Tous ces avantages, bien qu'ils puissent être perçus différemment en fonction du secteur d'activité, ont été confirmés par les entreprises interrogées. Toutefois, nous pouvons épingler quelques difficultés dans l'obtention du certificat : la difficulté et la longueur du processus de certification ainsi que le manque de ressources internes. En effet, le BIA ne serait finalement pas si flexible et si facile à utiliser pour évaluer les pratiques selon la taille de l'entreprise, sa structure et sa localisation. De plus, la complétion de l'évaluation nécessite la collecte de nombreuses informations et certaines entreprises peuvent manquer de moyens pour y parvenir. Les principaux impacts organisationnels suite à l'adoption du certificat seraient : un renforcement de la mission et des objectifs ; l'établissement de nouveaux projets durables au sein de l'organisation ; une compréhension et une prise de conscience de l'état d'urgence de changer les mentalités dans les entreprises et pour finir une absence d'impacts organisationnels pour les entreprises déjà engagées dans une transformation pour un monde meilleur.

➤ Implication managériale

L'énergie et l'engagement des entreprises certifiées B Corp et des Benefit Corporations, ainsi que leur rentabilité, prouvent qu'il existe un modèle commercial différent. Cela démontre aussi que les entreprises ne doivent plus essayer d'être les meilleures dans le monde, mais qu'elles peuvent essayer d'être les meilleures pour le monde, sans sacrifier leur rentabilité. Afin d'obtenir plus d'attention auprès des consommateurs et des investisseurs, davantage de sociétés doivent rejoindre les rangs des constructeurs de l'économie B. Nous avons demandé l'opinion des entreprises certifiées sur le mouvement B Corp : toutes sont unanimes pour déclarer que cette communauté pourrait être un premier pas vers un modèle de changement commercial dans notre monde.

Evidemment, certaines critiques pourraient se dégager quant à la faiblesse du score pour rejoindre ce mouvement (80/200). Ce qui pourrait laisser penser que de nombreuses entreprises font partie de la cohorte sans pour autant être performantes dans les trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale). Nous pouvons retrouver une entreprise qui performe d'un point de vue social en mettant de nombreux dispositifs à disposition pour renforcer le bien-être de ses employés mais qui à contrario pollue et produit énormément de déchets. Cependant, B Lab a introduit une certification non pas pour rassembler les entreprises les plus responsables de notre société mais justement pour accueillir des entreprises précoces dans leur transformation durable afin de les amener et les accompagner dans une démarche d'amélioration continue. Le but ultime de B Lab est avant tout d'éveiller les mentalités dans le monde des affaires et d'unifier le secteur privé autour d'un seul objectif : être meilleur pour le monde.

D'un point de vue managérial, nous pouvons également souligner que la certification B Corp pourrait jouer un rôle clé à l'avenir notamment au niveau de l'atteinte des objectifs du développement durable. En effet, les Nations Unies ont mis en place ces objectifs afin de mettre fin à la pauvreté et la famine, protéger la planète et s'assurer que toutes les personnes puissent vivre en paix et en prospérité d'ici 2030. Pour y parvenir, le rôle des entreprises est fondamental. Les Nations Unies demandent et encouragent le secteur privé à construire des partenariats pour coopérer et avancer ensemble sur le chemin de la durabilité. Cette philosophie est celle que partagent les B Corps. De plus, la certification B Corp conduit les entreprises à concilier une croissance économique à la fois avec les besoins de la société et avec la rareté des ressources naturelles. Ainsi, l'entreprise certifiée B Corp pourrait réellement être considérée comme l'un des modèles d'entreprise durables susceptibles d'atteindre les objectifs de développement durable.

#### ➤ Recommandations et limites

Il y a de nombreuses raisons d'être optimiste à propos du futur des Benefit Corporations et des B Corps et de leur potentiel à développer et prouver la viabilité et les forces d'une nouvelle économie inclusive et durable. Cependant, pour que ce soit un véritable succès, il est nécessaire d'agir au niveau de l'éducation. En effet, pour changer la manière dont les leaders d'aujourd'hui et de demain géreront les affaires au sein des entreprises, il est nécessaire de changer la façon d'enseigner la gestion des affaires. Ces

leaders ont besoin d'acquérir et de développer de nouvelles compétences et connaissances afin de mieux analyser les besoins sociaux et de mieux apprécier les enjeux actuels.

Il est à regretter que l'étude des challenges de la certification B Corp soit limitée par l'impossibilité de contacter les entreprises qui ont quitté le mouvement B Corp. Effectivement, ces entreprises qui ne se sont pas recertifiées ne sont plus présentes dans l'annuaire de B Lab. Par conséquent, il est difficile d'évaluer si une telle attrition est due à des échecs sous-jacents, à l'adoption d'une autre certification similaire ou encore à un manque de valeur commerciale perçue dans cette certification durable.

Enfin, une réflexion qui fait suite dans ce travail concerne la transparence des données financières et des résultats de gestion des B Corps. Bien que des données sur ces sociétés soient disponibles, notamment sur la plateforme GIIRS, il serait intéressant d'en obtenir de plus détaillées et de plus précises concernant leur sécurité financière (fonds propres, dettes...), la croissance des revenus et des marges, l'acquisition de nouveaux clients ou encore leurs potentielles subventions, c'est-à-dire le soutien qu'elles peuvent obtenir de certaines parties prenantes. Effectivement, cela permettrait d'examiner l'impact réel des sociétés ayant adopté la certification, aussi bien leur impact positif sur la société que leur performance financière. Ceci dans une optique de comparer et de discuter de leurs performances globales au niveau du triple résultat par rapport aux sociétés « traditionnelles ». Cela permettrait également de mieux comprendre les avantages concurrentiels du statut de B Corp sur le marché.

#### ➤ Pistes pour des analyses futures

Premièrement, dans les pays où la certification et la législation sur les Benefit Corporations coexistent, il serait intéressant d'explorer le lien entre ces deux prédispositions : *est-ce que le cadre juridique et la certification sont complémentaires ou s'agit-il de substituts ? Est-ce que la présence de textes de lois à propos d'une structure hybride est un facteur d'influence sur la volonté de certaines entreprises d'adopter la certification B Corp ?* Cette recherche permettrait aussi d'analyser les effets sur les performances de l'adoption des deux par rapport à l'adoption de l'un ou de l'autre.

Deuxièmement, dans notre travail, nous avons émis l'hypothèse que c'est le partage et la diffusion des histoires et des témoignages des B Corps qui est le meilleur véhicule pour diffuser la certification au-delà des frontières internationales. Suite à cette observation, il

serait intrigant de définir, à travers une analyse plus poussée, quelles pratiques B Lab pourrait utiliser pour augmenter la promotion de la certification dans les pays européens et ainsi optimiser sa mission. De même, puisque nous avons appris que les raisons qui poussent les entreprises à se certifier diffèrent selon la région et l'industrie, il ne serait pas inintéressant de voir de quelle manière B Lab pourrait personnaliser ses offres pour attirer des entreprises avec des pratiques et des antécédents différents et ainsi agrandir sa communauté.

Troisièmement, nous avons parlé de Danone et son souhait de devenir la plus grande B Corp dans le monde et également d'Unilever et ses marques de soutien pour la communauté B Corp. Evaluer l'impact potentiel de la certification B Corp de multinationales telles que Danone et Unilever sur la notoriété, la légitimité et l'influence du mouvement B Corp dans le monde pourrait s'avérer être une étude fortement bénéfique pour B Lab. D'autant plus, que dans notre étude, 17 répondants ont affirmé qu'associer leurs marques à celles d'entreprises responsables reconnues mondialement était un réel avantage sur le marché. Ainsi, connaître l'avis d'entreprises certifiées, de celles potentiellement intéressées par B Corp et également de celles qui ne se sont pas recertifiées à propos de ce sujet pourrait grandement aider B Lab et tous les acteurs de l'économie B dans la promotion et la diffusion de leur conception du succès dans le monde des affaires.

*« The only way to make sense out of change is to plunge into it, move with it, and join the dance. » - Alan Watts*

*« The secret of change is to focus all your energy not on fighting the old, but on building the new. » - Socrates*

## 9. Bibliographie

- André, R. (2012). Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will This New Gray Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 110(1), 133-150. doi:10.1007/s10551-012-1254-1
- Berk, J., DeMarzo, P., Capelle-Blancard, G., & Couderc, N. (2017). *Finance d'entreprise* (4e éd.). France : Pearson.
- B Lab. (2018a). The Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises. En ligne <https://bcorporation.net/certification>
- B Lab. (2018b). Inclusive Economy Challenge: 2018 Impact Report. En ligne <https://bcorporation.net/for-b-corps/inclusive-economy-challenge>
- B Lab. (2020a). *About B Corps*. En ligne <https://bcorporation.net/about-b-corps>, consulté le 16 avril 2020.
- B Lab. (2020b). *Certified B Corporation*. En ligne <https://bcorporation.net/certification>, consulté le 16 avril 2020.
- B Lab. (2020c). *The B Economy*. En ligne <https://bcorporation.net/b-economy>, consulté le 6 mai 2020
- B Lab. (2020d). *Unilever, Multinationals, and the B Corp Movement*. En ligne <https://bcorporation.net/news/unilever-multinationals-and-b-corp-movement>, consulté le 6 mai 2020
- B Lab. (2020e). *B Analytics*. En ligne <https://b-analytics.net/>, consulté le 7 mai 2020.
- B Lab. (2020f). *For B Corps*. En ligne <https://bcorporation.net/for-b-corps>, consulté le 11 mai 2020.
- Briard, E. (2019). *Digital media : arts ou sciences ?* Conférence présentée au Louvain Technology Transfert Office (LTTO), Louvain-La-Neuve (Belgique).

- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing Out and Fiting In: Charting the Emergence of Certified B Corporations by Industry and Region. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 1-38. doi.org/10.1108/s1074-754020170000019001
- Case, J. (2014). The business of doing good: How millennials are changing the corporate sector. Forbes Media LLC. En ligne  
<http://www.forbes.com/sites/jeancase/2014/06/18/millennials2014/#59b67f0650e7>
- Cerrada, K., de Rongé, Y., & de Wolf, M. (2019). *Comptabilité et analyse des états financiers: Principes, applications et exercices* (3e éd.). Louvain-La-Neuve, Belgique : De Boeck supérieur.
- Clark, W. H., & Babson, E. K. (2012). How Benefit Corporations Are Redefining the Purpose of Business Corporations. *William Mitchel Law Review*, 38 (2), 817 – 851.
- Danone. (2019). *Danone Dairy Belgique obtient la certification B Corp® et confirme son engagement historique pour la santé de la population et de la planète* [Communiqué de presse]. En ligne  
[https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fr/2019/localnews/CP\\_BCorp\\_Certification\\_Belgique\\_FR.pdf](https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/medias/medias-fr/2019/localnews/CP_BCorp_Certification_Belgique_FR.pdf)
- Deloitte. (2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019 : Societal discord and technological transformation create a "generation disrupted". En ligne  
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- De Woot, P. (2013). *Repenser l'entreprise* (L'Académie en poche éd.). Bruxelles, Belgique : Académie royale de Belgique.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2015). Clarifying the Meaning of Sustainable Business. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. doi.org/10.1177/1086026615575176

- Fédération Belge. (2011). *Culture organisationnelle | Fedweb*. En ligne [https://fedweb.belgium.be/fr/a\\_propos\\_de\\_l\\_organisation/developpement\\_et\\_support/collaborateurs/culture\\_organisation](https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/culture_organisation), consulté le 7 avril 2020.
- Fenner, M. (2017). Mission, vision, values. *Leadership Excellence Essentials*, 34(10), 31. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/2036744101?accountid=12156>
- Fuller, K. (2020). Something's Gotta Change - Why It's Time for Businesses, Non profits and Other Organizations to Make Sustainable Choices [Publication sur B The Change]. En ligne <https://bthechange.com/somethings-got-to-change-d2265db2f7e1>
- Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why We Care about Certified B Corporations: From Valuing Growth to Certifying Values Practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97-101. doi.org/10.5465/amd.2018.0074
- Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant: Identity work through B Corporation certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130-148. doi:10.1016/j.jbusvent.2017.12.001
- Grosvenor, A. (2015). The nuts and bolts of establishing a B Corporation. *NH Business Review*. En ligne <https://www.nhbr.com/the-nuts-and-bolts-of-establishing-a-b-corporation/>
- Haymore, S. J. (2011). Public(ly Oriented) Companies: B Corporations and the Delaware Stakeholder Provision Dilemma. *Vanderbilt Law Review*, 64(4), 1311-1346. En ligne [https://www.researchgate.net/publication/279900652\\_Publicly\\_Oriented\\_Companies\\_B\\_Corporations\\_and\\_the\\_Delaware\\_Stakeholder\\_Provision\\_Dilemma](https://www.researchgate.net/publication/279900652_Publicly_Oriented_Companies_B_Corporations_and_the_Delaware_Stakeholder_Provision_Dilemma)
- Hasler, J. E. (2014). Contracting For Good: How Benefit Corporations Empower Investors and Redefine Shareholder Value. *Virginia Law Review* 100, 1279 – 1322.
- Honeyman, R. & Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*. Second edition. Oakland, CA : Berret-Koehler Publishers, Inc.

- ISO - Organisation internationale de normalisation. (2010). *Responsabilité sociétale - Découvrir ISO 26000*. En ligne <https://www.iso.org/fr/publication/PUB100258.html>.
- ISO - Organisation internationale de normalisation. (2020). *Certification*. En ligne <https://www.iso.org/fr/certification.html>, consulté le 19 mai 2020.
- Kim, S., Karlesky, M.J., Myers, C.G., & Schifeling, T. (2016). Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>
- Lacmanovic, S. & Milec, D. (2018). The relevance and distribution of certified B Corporations in the European Union Economy. In: *36th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Building Resilient Society*.
- ManpowerGroup. (2017). Génération Y : devenir manager n'est pas un objectif de carrière. *Peoplesphere*. En ligne <https://peoplesphere.be>
- Markiewicz, D. (2015). How a "B-corporation" can benefit you. *ISHN Magazine*. En ligne <http://connection.ebscohost.com/c/articles/102421403/how-a-b-corporation-can-benefit-you>
- Mathiasen , C., & Mell, E. (2011). Institutional Shareholder Services, Corporate Social Issues: A 2011 Proxy Season Preview. En ligne <https://www.passeidireto.com/arquivo/60418066/benefit-corporation-white-paper/24>, consulté le 30 avril 2020
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2015). Should We Require Every New Venture to Be a Hybrid Organization? *Journal of Management Studies*, 53(4), 630-662. doi:10.1111/joms.12150
- Meister, J. (2012). The Future Of Work: Corporate Social Responsibility Attracts Top Talent. Forbes Media LLC. En ligne <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/the-future-of-work-corporate-social-responsibility-attracts-top-talent/#4e4275183f95>

- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316-324.  
doi:10.1016/j.orgdyn.2010.07.006
- Mohin, T. (2012). The Top 10 Trends in CSR for 2012. Forbes Media LLC. En ligne <https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/18/the-top-10-trends-in-csr-for-2012/#789dd0f6701c>
- NBIS (2012). B Corporations, Benefit Corporations and Social Purpose Corporations: Launching a New Era of Impact-Driven Companies. En ligne [http://www.nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies\\_NBIS\\_Whitepaper\\_Oct2012.pdf](http://www.nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies_NBIS_Whitepaper_Oct2012.pdf)
- Nicholas, A. J. & Sacco, S. (2016). People, planet, profit : Benefit and B Certified Corporations – Comprehension and outlook of business students. *Academy of Business Research Journal*, Vol. 3, 18-31. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1863561954?accountid=12156>
- Pelatan, A., Randazzo, R. (2016). The First European Benefit Corporation: Blurring the Lines Between "Social" and "Business". En ligne <https://esela.eu/news/the-first-e>, consulté le 4 mai 2019.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). "Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*. Vol.84, pp.78-92.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Vol. 89, pp. 62-77.
- Shiller, R.J. (2012). *Benefit Corporations*. [Video]. Etats-Unis : Carnegie Council for Ethics in International Affairs. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=anh1K10nA8U>, consulté le 1 mai 2019.

- Smith, E.D. (2010). Identities as lenses : How organizational identity affects audiences evaluation of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 56(1), 61-94. doi.org/10.2189/asqu.2011.56.1.061
- Spreitzer , G, & Porath, C. (2012). Creating Sustainable Performance. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>
- Stecker, M. J. (2016). Awash in a Sea of Confusion: Benefit Corporations, Social Enterprise, and the Fear of "Greenwashing". *Journal of Economic Issues*, 50(2), 373 – 381.
- Swaen V. (2020). *Communiquer la responsabilité sociétale des entreprises* [MOOC]. Consulté sur <https://www.edx.org/course/communiquer-la-responsabilite-societale-des-entrep>
- Tan, T. Q. (2019). Principles of Inclusion, Diversity, Access, and Equity. *The Journal of Infectious Diseases*, 220(Supplement\_2), S30-S32. doi.org/10.1093/infdis/jiz198
- Unilever. (2020). *Our vision*. En ligne <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-vision/>, consulté le 6 avril 2020.
- Université catholique de Louvain. (2020). *Successful "B Corp Live Experience"*. En ligne <https://uclouvain.be/fr/facultes/lsm/actualites/successful-b-corp-live-experience.html>, consulté le 12 mai 2020.
- Yuen, J. (2013). *Why Be a B Corp? Ask a Millennial*. En ligne <https://sustainablebrands.com/read/marketing-and-comms/why-be-a-b-corp-ask-a-millennial>, consulté le 23 avril 2020.
- Wall St. Daily. (2016). Trefis: B-Corporations: Profits AND Social Responsibility ? En ligne <https://search.proquest.com/docview/1816843758?accountid=12156>, consulté le 30 avril 2020.
- Weber, J. L., & Pippin, S. E. (2017). Benefit Corporations and B Corporations. *The CPA Journal*. En ligne <https://www.cpajournal.com>

Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 57(1), 11-20. doi.org/10.1016/j.bushor.2013.10.001

White, S. (2017). *Quarter Life Crisis: Defining Millennial Success*. TEDx Royal Central School. [Video]. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=dgf00UsQJuA>, consulté le 7 mai 2020

## 10. Annexes

Les documents présentés dans cette annexe ne sont pas nécessaires à la compréhension de ce travail de fin d'étude. Ils sont présents à titre complémentaire.

### Annexe 1 : Déclaration d'interdépendance de B Corp

Dans la dernière étape du processus de certification, les entreprises doivent signer la déclaration d'interdépendance de B Corp, qui est incluse dans l'accord B Corp et décrit les valeurs qui définissent la communauté B Corp (B Lab,2020b).



## THE B CORP DECLARATION OF INTERDEPENDENCE

---

We envision a global economy that uses business as a force for good.

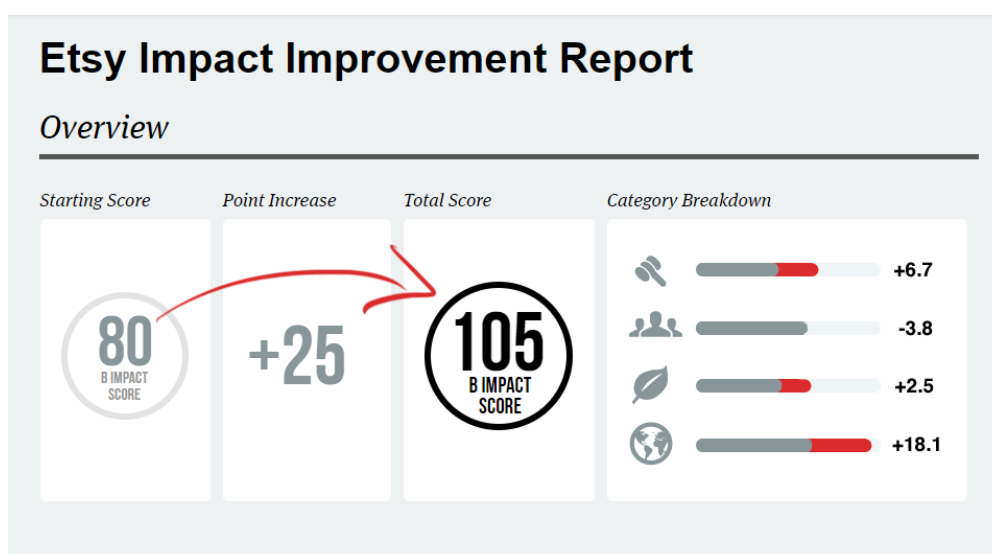
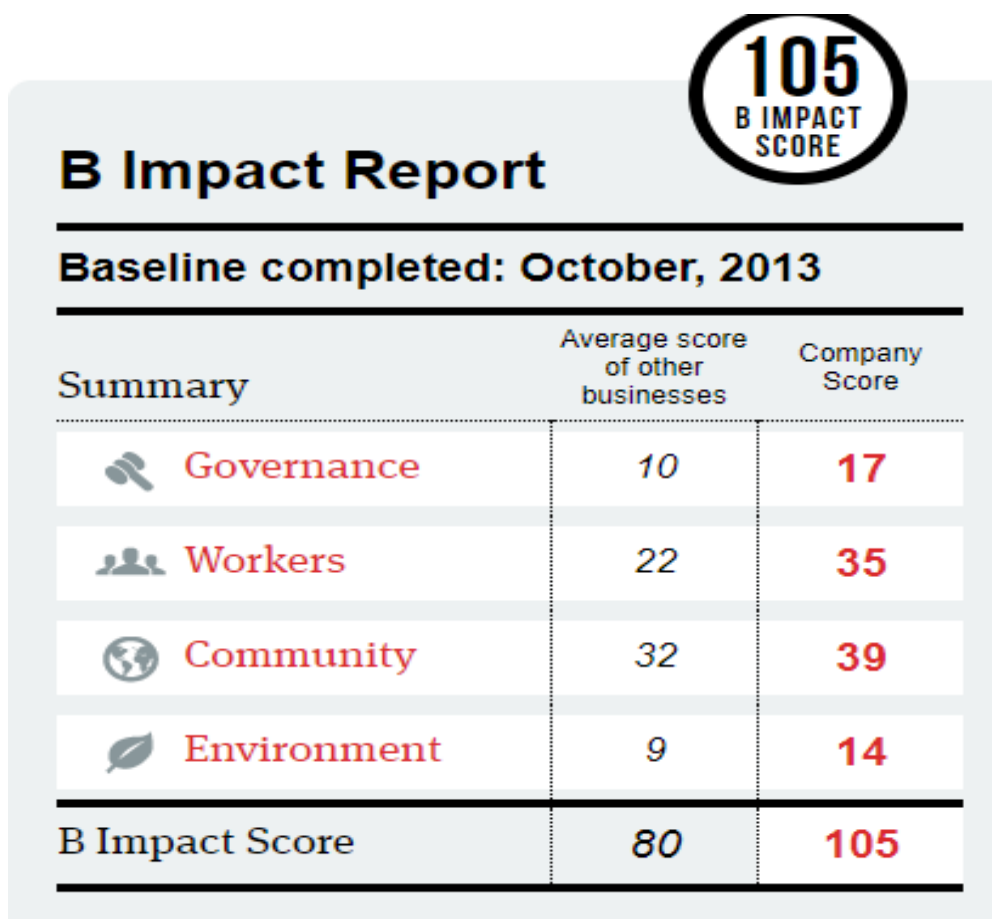
This economy is comprised of a new type of corporation - the B Corporation -  
Which is purpose-driven and creates benefit for all stakeholders, not just shareholders.

As B Corporations and leaders of this emerging economy, we believe:













- That we must be the change we seek in the world.
  - That all business ought to be conducted as if people and place mattered.
  - That, through their products, practices, and profits, businesses should aspire to do no harm and benefit all.
  - To do so requires that we act with the understanding that we are each dependent upon another and thus responsible for each other and future generations.
-

## Annexe 2 : Exemple d'un rapport du BIA et d'un rapport d'amélioration

Ces rapports concernent l'entreprise Etsy et sont disponibles sur le site [BLab.bcorporation.net](http://BLab.bcorporation.net).



## Practices Implemented

Impact Area	Practice	Point Increase	Total Score
	Managers established specific social and environmental targets that they are responsible for achieving.	+0.2	80.4
	Established an employee education program around company financials.	+0.3	80.7
	Worked to develop social and environmental standards within its industry.	+1.1	81.8
	Began monitoring and recording volunteer hours of company workers.	+0.1	81.9
	Increased the number of paid paternity leave days from 15 to 25.	+0.2	82.1
	Increased percentage of employees participating in company paid professional development or lifelong learning from ~30% to 70%.	+0.8	82.9
	Began evaluating employee satisfaction and engagement and found that the percentage of engaged employees was >80%.	+0.9	83.8
	Began monitoring and recording energy usage and set specific reduction targets in order to help pave the way for eventual solar or other renewable energy on-site installations.	+0.2	86.6
	Made improvements in energy efficiency.	+0.2	86.8
	Began monitoring and recording energy usage and set specific reduction targets in order to help pave the way for eventual solar or other renewable energy on-site installations.	+0.5	87.3
	Plus dozens of other practices.	+17.9	105.2
Starting Score: 80		+25	

Annexe 3 : Questionnaire réalisé sur Dragnsurvey



## B CORP CERTIFICATION

Page 1 / 1

1 ) What is your company's name ? (not mandatory)

Enter text here

2 ) How did your company learn about the B Corp movement?

Publicity

Internet and social media

Word of mouth

Press release

Other option (please specify)



3 ) Is your company B Corp certified ?

Yes

No

4 ) What are the main reasons that pushed (push) your company in joining the dynamic and exciting movement that is B Corp ? (Rank items in order of importance)

1

Build trust with employees, consumers, partners, traders and governments

2

Have a strategic competitive position on the market

3

Improve your social and environmental impact

4

Inspire and implement solutions to social and environmental concerns

5

Implement your values into formal practices

5 ) If you are certified, what are the main benefits of being B Corp certified ? / If you are not certified, which opportunities do you see in this certification?

- Networking and support between certified companies (sharing of challenges and practices)
- Help with investment choices
- Recognition and attention
- Attracts socially responsible investors
- Increase team motivation
- Attract and retain talent
- Associate your brand with responsible companies
- Increase trust and credibility with stakeholders
- Benchmark with other companies and continuous improvement

Other

6 ) Which were the most important challenges faced during the certification process ? / Which are the most important challenges you face in the certification process ?

7 ) What were (are) the organizational impacts of your business in terms of sustainable development by adopting this certificate ? (new sustainable projects, new values, new vision, new objectives, new rules, ...)

8 ) What did (do) you learn the most with this certification and the BIA (B Impact Assessment) ? (Rank items in order of importance)

Explain to our partners and customers how our impact approach works

Take the time to quantitatively measure the performance of our programs

A sense of what practices to prioritize over others

How our business affects the world (our main weaknesses)

9 ) Do you think that Benefit Corporation, a new legal form of business organization appeared in US that allows solid legal protection (against shareholders) for companies that pursue objectives other than financial would be necessary in European countries ?

Yes

No

No opinion

If no, could you justify ?

10 ) For your company, B Corp movement is :

an opportunity to improve your business performance

a managerial revolution

a marketing tool

Other

If other, could you specify ?

11 ) Finally, do you think B Corp movement could be a first step toward a business changing model in our world ?

Yes

No

Validate

#### Annexe 4 : Description des entreprises participantes

Le tableau ci-dessous reprend les entreprises qui ont participé au sondage et qui n'ont pas eu recours à l'anonymat. Il nous renseigne sur le nom, le pays d'origine, la taille et le secteur d'activité de ces entreprises.

<b>Nom</b>	<b>Pays</b>	<b>Taille</b>	<b>Secteur d'activité</b>
<b>Coffee Collective</b>	Danemark	TPE	Aliments et boissons
<b>Daktari</b>	France	PME	Services financiers
<b>DDJ&amp;</b>	Pays-Bas	PME	Musique
<b>Dialogue BV</b>	Pays-Bas	PME	Formation et coaching professionnel
<b>Edmire bv</b>	Belgique	PME	Design industriel
<b>Except Integrated Sustainability</b>	Pays-Bas	PME	Consultance en durabilité
<b>FARAD GROUP</b>	Luxembourg	PME	Services financiers
<b>Groupe SERBECO</b>	Suisse	PME	Énergies renouvelables et environnement
<b>Loyco SA</b>	Suisse	PME	Services administratifs et financiers
<b>Nuova Vista</b>	France	TPE	Consultance en durabilité
<b>Rainbow Collection</b>	Pays-Bas	PME	Consultance en durabilité
<b>Shayp (Non certifiée)</b>	Belgique	PME	Énergies renouvelables et environnement
<b>THE SKATEROOM</b>	Belgique	PME	Vente en gros
<b>The Sustainable Recruiter</b>	Pays-Bas	TPE	Recrutement RH
<b>WE DO GOOD</b>	France	PME	Services financiers
<b>Wehlers</b>	Danemark	TPE	Ameublement



La finalité de ce travail de fin d'étude a pour objectif principal d'étudier la certification B Corp, sa raison d'être, ses particularités, ses avantages et sa notoriété en Europe. En d'autres mots, cet écrit va identifier la plus-value apportée par la certification B Corp ainsi que par la Benefit Corporation pour une organisation dont l'optique est de tendre vers une croissance économique durable et inclusive. Afin d'analyser ce sujet, nous avons examiné les connaissances actuelles à travers la littérature et avons établi une enquête afin de découvrir les principaux avantages, difficultés et conséquences organisationnelles de la certification B Corp. Ce sondage en ligne, créé à l'aide du logiciel Dragnsurvey, a été adressé à de nombreuses entreprises certifiées présentes en Europe. En combinant les résultats de la revue de littérature et les témoignages d'entreprises certifiées, il nous apparaît que nous pouvons conclure que les B Corps peuvent être une alternative réelle, crédible et réalisable pour contrer les effets destructeurs du capitalisme et résoudre les problèmes urgents de ce monde.

This final study aims at studying the B Corp certification, its purpose, its particularities, its advantages and its notoriety in Europe. In other words, this paper will identify the added value brought by B Corp certification as well as by the Benefit Corporation for an organisation whose objective is to strive for sustainable and inclusive economic growth. In order to analyse this topic, we have reviewed the current knowledge in the literature and established a survey to discover the main advantages, difficulties and organisational impacts of B Corp certification. This online survey, created using Dragnsurvey software, was sent to many certified European companies. Combining the results of the literature review and the data from certified companies, we can conclude that B Corp can be a real, credible and feasible alternative to counter the destructive effects of capitalism and solve the urgent problems of this world.

**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**Louvain School of Management**

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)