

Louvain School of Management

How do the Belgian B Corps manage bottom line conflicts?

An exploratory analysis of tensions and factors influencing levels of tensions in the Belgian B Corps.

Auteur·e(s) : Margaux Genard
Promoteur·rice(s) : Prof. Valérie Swaen
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour / Horaire décalé

Abstract

Over the last decades, there has been a realization that for-profit business can play a role in the current societal challenges, leading to a new hybrid form of companies that combine social and environmental value creation with commercial activities. Among these companies, B Corps, validated their mission through an external certification. Because combining economic and non-economic creation is challenging and can lead to tensions, the aim of this research is to understand the tensions B Corps face due to their hybrid nature, and how does the B Corp certification intervene in the resolution of these tensions.

The interview of six Belgian B Corps allowed us to identify internal disparities as the main source of tensions B Corps face. These tensions seem to be linked to the nature of the B Corps, namely their level of mission integration, mission origin and dominant logic, which can provide an environment either limiting or favoring tensions. The certification also has an impact on tensions as it allows certified companies to attract like-minded employees and is an opportunity to review the entire organization, limiting disparities. However, the certification can also lead to some tensions, which are however necessary for companies to improve their mission.

Acknowledgement

First of all, I would like to thank my advisor Valérie Swaen for giving me the opportunity to do my final dissertation on the subject of B Corps, but also for all the good advice and constructive feedbacks which allowed me to progress in the right direction.

I would like to thank all the interviewees, Lionel Van Rillaer from Inclusio, Léopold Coppieters from Skysun, Charlotte Van Hoecke from Edmire, Clara Bardiau from The Skateroom and Maxime Némerlin from N-SIDE, for giving some of their times to answer my questions and for the enriching discussions we had on the topic of B Corps.

A big thank you to my family, and particularly my parents, for allowing me to do this extra year of study and for their support during this last few month.

Finally, I want to thank all my friends from the Master 60, even though we had most of our year online, it was really nice to have you around to talk about the master, the final dissertation or anything that has nothing to do with the master. I hope we will get to meet in real very soon!

Margaux Genard.

Table of contents

TABLE OF CONTENTS	I
LIST OF FIGURES	III
LIST OF TABLES	III
LIST OF ABBREVIATIONS	III
I. INTRODUCTION	1
II. LITERATURE REVIEW.....	2
2.1. ABOUT THE B CORPORATION CERTIFICATION	2
2.1.1. <i>Objectives of B Corporation certification</i>	<i>2</i>
2.1.2. <i>B Corporation certification process.....</i>	<i>3</i>
2.1.3. <i>Recertification.....</i>	<i>3</i>
2.1.4. <i>B Corporation scoring system: B Impact Assessment.....</i>	<i>4</i>
2.1.5. <i>Benefits and limits to the B Corporation certification</i>	<i>6</i>
2.2. THE TRIPLE BOTTOM LINE.....	7
2.2.1. <i>Economic implications</i>	<i>7</i>
2.2.2. <i>Ecological implications.....</i>	<i>7</i>
2.2.3. <i>Social implications.....</i>	<i>8</i>
2.2.4. <i>The fourth bottom line.....</i>	<i>8</i>
2.3. HYBRID COMPANIES.....	9
2.3.1. <i>What are hybrid companies ?.....</i>	<i>9</i>
2.3.2. <i>Hybrid spectrum.....</i>	<i>10</i>
2.3.3. <i>Mission orientation and integration.....</i>	<i>11</i>
2.3.4. <i>Benefits and challenges of hybridity</i>	<i>12</i>
2.4. CONFLICTS BETWEEN BOTTOM LINES IN HYBRID COMPANIES	12
2.4.1. <i>External tensions.....</i>	<i>13</i>
2.4.2. <i>Internal tensions : Conflict between logics in hybrid companies.....</i>	<i>13</i>
a. <i>Tensions related to limited financial resource.....</i>	<i>14</i>
b. <i>Tensions related to limited human resource.....</i>	<i>14</i>
c. <i>Mission drift.....</i>	<i>15</i>
2.4.3. <i>Tensions in B Corp companies.....</i>	<i>15</i>
2.5. CONFLICT RESOLUTION IN HYBRID COMPANIES	15
2.5.1. <i>A new unifying logic : the “profit with a purpose” logic.....</i>	<i>16</i>
2.5.2. <i>Mission integration in organizational activities.....</i>	<i>17</i>
2.5.3. <i>Organizational structure.....</i>	<i>17</i>
2.5.4. <i>Organizational culture</i>	<i>18</i>
2.5.5. <i>Workforce composition</i>	<i>18</i>
2.5.6. <i>Governance</i>	<i>19</i>
2.5.7. <i>Incentives and control systems.....</i>	<i>20</i>
2.5.8. <i>Inter-organizational relationships</i>	<i>21</i>
2.5.9. <i>External validation.....</i>	<i>22</i>
III. MATERIAL AND METHODS	23
3.1. DATA COLLECTION	23
3.2. QUALITATIVE ANALYSIS	24
IV. ANALYSIS: HOW DOES B CORP CERTIFICATION MANAGE TO RESOLVE BOTTOM LINE CONFLICTS ?.....	25
4.1. CHARACTERIZATION OF TENSIONS IN BELGIAN B CORPS.....	25
4.1.1. <i>External tensions : legitimacy with found providers</i>	<i>25</i>
4.1.2. <i>Internal tensions : internal disparities</i>	<i>26</i>
4.1.3. <i>Internal tensions : repartition of resources.....</i>	<i>27</i>
4.1.4. <i>Internal tensions : contradictory stakeholders’ demands</i>	<i>28</i>

4.2. CHARACTERIZATION OF MISSION INTEGRATION, LOGIC DOMINANCE AND STAKEHOLDERS' ACCOUNTABILITY IN THE BELGIAN CONTEXT	29
4.2.1. <i>Level of mission integration and mission origin in Belgian B Corps</i>	29
4.2.2. <i>Dominant logics in Belgian B Corps</i>	30
4.2.3. <i>Stakeholders' accountability in Belgian B Corps</i>	31
4.2.4. <i>External and internal validation with the B Corp certification</i>	31
4.3. FACTORS IMPACTING THE LEVEL OF TENSIONS B CORPS FACE IN THE BELGIAN CONTEXT	32
4.3.1. <i>How does the level of mission integration impact the tensions in Belgian B Corps?</i>	33
4.3.2. <i>How does the dominant logic impact the tensions in Belgian B Corps?</i>	35
4.3.3. <i>How does the legal requirements to take into account all stakeholders impact the level of tensions and protect the mission in B Corps ?</i>	36
4.3.4. <i>How does the validation of companies' mission with the B Corp certification impact the tensions in Belgian B Corps?</i>	37
4.3.5. <i>Are tensions resolved due to the nature of the B Corps or by the impacts of the certification ? ...</i>	38
V. CONCLUSION	40
VI. BIBLIOGRAPHY	41
VII. ANNEXES	55
ANNEX 1: EXAMPLES OF QUESTION IN THE BIA (B IMPACT ASSESSMENT [2], N.D.)	55
ANNEX 2: EXAMPLE OF B IMPACT REPORT (CERTIFIED B CORPORATION [13], N.D.)	57
ANNEX 3: ORGANIZATION OF THE BIA	59
ANNEX 4: TBL INDICATORS	60
ANNEX 5: PRESENTATION OF B CORP CERTIFIED COMPANIES IN BELGIUM	62
ANNEX 6 : CHARACTERIZATION OF MISSION AND VISION OF B CORPS	65
ANNEX 7 : INTERVIEW GUIDE	70
ANNEX 8 : INTERVIEW INCLUSIO	73
ANNEX 9 : INTERVIEW SKYSUN	86
ANNEX 10 : INTERVIEW SCALE-UP	96
ANNEX 11 : INTERVIEW EDMIRE	110
ANNEX 12 : INTERVIEW THE SKATEROOM	123
ANNEX 13 : INTERVIEW N-SIDE	138

List of figures

Figure 1: B Impact Assessment structure (B Impact Assessment [2], 2020).....	5
Figure 2: Representation of the for bottom lines (Social Enterprise Associates, n.d.)	8
Figure 3: Hybridity spectrum (Adapted form Lahaye, 2021)	10
Figure 4: Explanation of BIA sections (The Impact Management Project, 2017).....	59

List of tables

Table 1: Characterization of hybrids compared to traditional non-profit and for-profit companies (Adapted from Alter, 2004).....	10
Table 2: Classification of the Belgian B Corps based on the level of mission integration (embedded, partially integrated, unrelated) and the origin of the mission (company mission born or not).	29
Table 3: Summary of tensions characterization in the six interviewed B Corps linked to the level of mission integration and the mission origin.	34
Table 4: List of indicators for the four bottom lines.	60
Table 5: Characterization of mission, logics and stakeholder's accountability of Belgian B Corps.	65

List of abbreviations

- B Corps	Certified B Corporations
- BIA	B Impact Assessment
- CSR	Corporate Social Responsibility
- SE	Social Enterprise
- TBL	Triple Bottom Line

I. Introduction

In recent decades, there has been an awareness of social and environmental issues and the role of for-profit business in these societal challenges. It has become clear that there is a necessity of integrating social and environmental aspects into businesses. As a result, a new form of enterprises was developed: hybrid companies, which combine commercial activities to a social/environmental mission (Poon, 2011).

Following the realization that business can play an important role in current challenges and should be “a force for good”, a new type of hybrid enterprises was created in 2006 : The B Corporations (B Corps), which combine commercial activities with a verified social and environmental mission (Foley, 2019; B Corporation [1], n.d.).

However, combining a social mission and economic activities generates new challenges. With the combination of multiple logics, tensions appear, especially due to the repartition of financial and human resources, the legitimacy of this new form of business, but also the identity and the internal coherence of the company (Battilana *et al.*, 2012; Battilana and Lee, 2014; Doherty *et al.*, 2014). It is therefore essential for hybrid companies to find a balance between the economic and social/environmental aspect to ensure its viability and to avoid deviating from its mission of social/environmental value creation. These companies also need to find an internal coherence with a single identity that unify the two contradictory logics (Battilana *et al.*, 2012; Pache and Santos, 2013; Mele *et al.*, 2017). The management of conflicts within hybrid companies is therefore a key issue. This is why, in this research, we will try to answer the question : “How does the B Corp certification manage to resolve bottom line conflicts ?”

In order to answer this general question, it is first necessary to understand what B Corps are, what are the challenges hybrid companies face and how tensions can be resolved. The characterization of these aspects in the literature review will allow us to define the scope of this research for solution to bottom line conflicts.

Because there are very few researches so far on tensions in B Corps, the first part of the analysis will focus on the characterization of tensions in B Corps. Then, factors influencing the level of tensions in B Corps will be characterized. These factors will be linked to the B Corp certification in order to hypothesize the role of B Corp in the conflicts that these hybrid companies experience and if the certification has an impact on the resolution of bottom-line conflicts.

II. Literature review

The first part of this research aims to summarize the theoretical premises needed to answer the research question. Starting with an explanation of the B Corp certification and the characterization of hybrid companies. Followed by a description of challenges hybrid companies faces due to their dual nature and solutions to resolve conflicts. This will allow us to better understand the problematic and define the scope of the research in the case of B Corps.

2.1. About the B Corporation certification

B Lab is a non-profit organization that manages the B Corp certification. It was founded in 2006 in Philadelphia in the United States by three friends – Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan and Andrew Kassoy – following the realization of the necessity of more socially and environmentally conscious businesses (Foley, 2019; B Corporation [1], n.d.). By 2007, 82 companies were already certified. Since then, B Corps have widely spread with more than 3,500 B Corp certified companies in over 70 countries (B Corporation [1], n.d.). To this day, 22 companies are B Corp certified in Belgium (Annex 5).

2.1.1. Objectives of B Corporation certification

B Corps are a new type of companies that combine commercial activities with a verified social and environmental mission. As defined by B Lab :

“B Corps are businesses that meet the highest verified standards of social and environmental performance, transparency, and accountability.” (B Lab Europe, n.d.).

The goal of the B Corp certification is to transform profit businesses to include ecological and social purposes. The B Corporation movement believes that profit companies have an important role to play in today’s societal challenges, in addition to NGOs and other non-profit organizations. It is important that for-profit companies have a *“positive impact for their employees, communities, and the environment”* (B Corporation [1], n.d.). Therefore, B Corp promotes a creation of value for all stakeholders – meaning all parties who are affected by or may have an impact on the company’s activities – and not just for shareholders as do classical for-profit organizations (B Corporation [1], n.d.). In B Corp certified companies, profit is no longer the only finality; it is an end to achieve social and environmental purposes (B Corporation [1], n.d.).

With the B Corp label, B Lab offers a chance for recognition to socially and environmentally conscious companies. It allows companies to highlight their mission to positively impact

society and inspire other companies to do the same. It also provides a community of conscious business working on similar missions (B Lab Europe, n.d.).

2.1.2. B Corporation certification process

The first step of the certification process is to complete the B Impact Assessment (BIA) on the website <https://bimpactassessment.net/>. The BIA is a questionnaire used to measure the performances of a company in five “Impact areas” : governance, workers, community, environment and customers (Annex 1; Annex 2). Each category is worth around 40 points. Points are allocated based on positive answers and a total score of 80 or more is required to be certified (B Corporation [2], n.d.).

After the completion of the BIA, certifying companies must submit for review by the B Lab Standard Analyst team. Documentation must be provided to prove responses to the BIA. Then, B Corp reviews the BIA to evaluate the business social and ecological impacts. This step aims to verify that companies comply with the B Corp standards and often results in an adjustment of the BIA score (B Lab Europe, n.d.). A background check is also conducted by B Corp based on public information and answers to the disclosure questionnaire in the BIA. This can potentially lead to the disqualification of companies (Certified B Corporation [1], n.d.).

Once B Corp approves a score above 80, companies must meet the certification legal requirements to consider their impact on all stakeholders and protect their social and environmental mission within three years after the certification (B Lab Europe, n.d.; B Corporation [3], n.d.). Companies that do not reach the required score of 80 can start the certification process again once they are ready.

The certification process is finalized by signing the “*B Corp Agreement & Declaration of Interdependence*” (B Lab Europe, n.d.). Certified companies are also required to share a summary of their BIA on the B Corp website <http://www.bcorporation.net/> for transparency (B Corporation [3], n.d.).

Finally, certified companies have to pay a yearly certification fee to B Lab based on their annual revenues. These fees can range from 500€ to 50.000€ in Europe, depending on whether the company is a small start-up or a multinational (B Lab Europe, n.d.).

2.1.3. Recertification

A recertification is necessary every three years. Companies need to recomplete the BIA and must obtain a score above 80 in order to reconduct their certification (B Corporation [3],

n.d.). Newer and stricter versions of the BIA are also published every three years. Therefore, recertification is a good way to ensure business keep improving (B The Change, 2019). However, it is not required to obtain a score higher than before, as long as the score is above the required 80 points.

2.1.4. B Corporation scoring system: B Impact Assessment

The BIA is the questionnaire used to evaluate the impacts of companies on their stakeholders by measuring their performances in five “*Impact areas*” – governance, workers, community, environment and customers – each worth around 40 points (B Corporation [2], n.d.). Examples of questions for each dimension are exposed in Annex 1.

Governance – This category of questions measures the integration of the mission in companies by evaluating their engagement with stakeholders, the policies implemented in the company, etc. The transparency and the accountability of the companies are also evaluated. This dimension is also used to ensure companies commit to B Corp legal frameworks (Bright, 2020 ; Paelman *et al.*, 2020).

Workers – This dimension aims to evaluate the performance of companies in relation to their workers. The questionnaire focuses on the financial stability that companies offer to their employees, the health and well-being of the workers, their satisfaction and their engagement. The work environment is also examined (Paelman *et al.*, 2020).

Community – For this dimension, the BIA verifies the contributions of companies to communities with which they engage. The questionnaire covers the topics of diversity, equity and inclusion. This dimension also focuses on the economic impact on communities by inspecting community practices, products and services and the level of job creation. Corporate civic engagement and supply chain management are also assessed (Bright, 2020 ; Paelman *et al.*, 2020).

Environment – With this category, B Corp evaluates the environmental performances of companies by focusing on their environmental management and their impact on air, climate, water, land and life. Resource conservation is also taken into account in the score (Bright, 2020 ; Paelman *et al.*, 2020).

Customers – This last dimension aims to assess companies’ customer stewardship. This allows B Corp to evaluate the impact of companies on customers, another important stakeholder (Bright, 2020 ; Paelman *et al.*, 2020).

These five dimensions are evaluated with a scoring system in the Operation section of the BIA (Figure 4, Annex 3), which focus on the impact of day-to-day management and operations on stakeholders (The Impact Management Project, 2017). The BIA takes into account the size, the industry and the country of companies assessed with different versions of the questionnaire (Normand, 2017). A total score of 80 or more out of 200 is required in order to be certified B Corp (B Corporation [2], n.d.). Points are added for each positive answer to the BIA. Score gains vary depending on the selected answers or sometimes based on the combination of answers to multiple questions. Points are never withdrawn (B Corporation [2], n.d.).

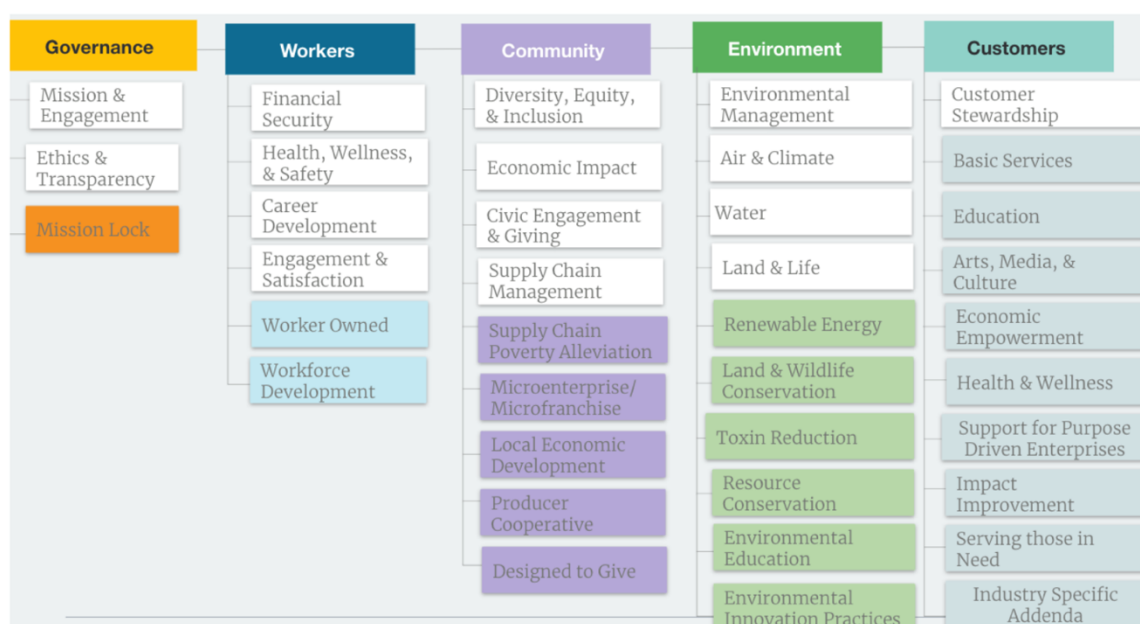


Figure 1: B Impact Assessment structure (B Impact Assessment [2], 2020)

In addition to evaluating the impact of day-to-day operations (in white in Figure 1), B Corp defines, for each of the five categories, topics related to the impact of the overall business model (in color in Figure 1). Companies can score additional points for their Impact Business Model, which focuses on companies design to have a positive effect on underserved stakeholders (The Impact Management Project, 2017). Depending on what is relevant for the company, a business model is selected to improve their impact on one of the five dimensions (Figure 4, Annex 3).

Companies must also complete a Disclosure Questionnaire (Figure 4, Annex 3) to identify potential negative effect on their stakeholders. This part of the BIA is not scored but can lead to disqualification (The Impact Management Project, 2017).

The BIA is also a powerful benchmarking tool in terms of impact performances. Since all companies are required to publish their score, organizations can compare their scores to similar companies to identify where improvements can be done (B Impact Assessment [1], n.d.). It also

allows B Corps to keep track of their own improvements (Foley, 2019). In addition to the BIA, B Corp provides additional tools to improve scores, such as the Improvement Report (B Impact Assessment [1], 2020).

2.1.5. Benefits and limits to the B Corporation certification

The main benefit for companies to be certified B Corp is the marketing message associated to the certification. With the B Corp logo, companies can advertise and prove their socially and environmentally responsible practices to potential customers, employees, investors and the public authorities (Kim *et al.*, 2016; B The Change, 2019), which increases their credibility (Stubbs, 2016; Mele *et al.*, 2017). This also makes it easier for B Corp to attract top talents (Mongelli *et al.*, 2019; Walden University, n.d.). In addition to the marketing message, B Corp certified companies benefit from a greater media exposure (B The Change, 2019).

Another important benefit of the certification is to be part of a community of leaders sharing the same objectives and interests. B Corp is a network that allows to share ideas and cooperation (Mele *et al.*, 2017; B The Change, 2019).

The certification also plays an important role in protecting the mission of companies, mostly due to the legal requirements (B The Change, 2019) and the alignment with B Corp values (Battilana and Lee, 2014; Cameron, 2020). Since companies are accountable for their impact on stakeholders, managers also have more space to manage their company's social and environmental impacts than traditional for-profit companies (Walden University, n.d.).

Finally, because recertification is mandatory every three years with a newer and stricter version of the BIA, B Corps must constantly improve their impacts on social and environmental areas. The BIA points out areas in need for improvements and offers strategic solutions to improve it. This helps B Corp certified companies to keep ahead of the curve on these issues (B The Change, 2019). The BIA is also a rigorous progress measurement tool, which companies can use for reporting to their stakeholders (B The Change, 2019).

The B Corp certification also has limitations, mainly linked to the certification process. The B Corp certification process is simple and standardized. A questionnaire, simple and similar for all companies, is used to classify organizations with very diverse activities and sizes (Tiess, 2018). This raises questions about the accuracy of the questionnaire.

Questions are sometimes inconsistent or do not suit the activities of a company. For example, some of the questions are very American and therefore Belgian B Corps cannot obtain points for these questions (Evrard and Vansighen, 2020). Moreover, the scores do not always reflect

the companies' level of impacts (Evrard and Vansighen, 2020). For example, companies can only select one business model for the certification. Therefore, companies can obtain different scores in some dimensions depending on the business model selected. All of these factors make it difficult to compare companies with similar scores (Tiess, 2018).

2.2. The triple bottom line

The triple bottom line (TBL) was introduced by John Elkington in 1994. It stipulates that the evaluation of business performance should not be limited to its profit. Ecological and social performances should also be taken into account, in addition to the economic implications of a company (Norman and MacDonald, 2004). Therefore, the TBL aims to combine three dimensions in business performance evaluations : the financial, the ecological and the social dimensions – also known as the 3Ps (Profit, Planet and People) (Slaper and Hall, 2011; Kenton, 2020).

The TBL is based on the idea that profit does not account for the full cost of doing business (Kenton, 2020). It measures companies' responsibility on all its stakeholders. By evaluating their financial, ecological and social aspects, companies can identify problems and improve processes to minimize their harmful impacts (Norman and MacDonald, 2004).

2.2.1. Economic implications

The first bottom line refers to the economic implications of a business, which is measured through a company's net income. The bottom line can be improved by either reducing costs or increasing benefits, resulting in an increased profit (Tuovila, 2020). This dimension is the core of for-profit companies. Indicators (Annex 4) such as sales revenue, the net income and R&D investments are used to evaluate companies' economic performances (Hourneaux *et al.*, 2018; Zalatar and Clark, 2019). This dimension is partially taken into account in the governance dimension of the B Corp certification.

2.2.2. Ecological implications

This additional bottom line aims to evaluate the impact of companies on the environment through multiple impact areas : air quality, water quality and consumption, environment preservation... Waste level, energy consumption and greenhouse gas emissions are also assessed (Slaper and Hall, 2011; Hourneaux *et al.*, 2018).

To evaluate companies' ecological footprint (Annex 4), indicators such as the energy consumption (kilowatt-hours), the water consumption (cubic meters), the production of solid

waste (tons), the creation of waste-water (cubic meters) and the air emissions (tons) can be used (Hourneaux *et al.*, 2018; Zalatar and Clark, 2019). Ecological implications are evaluated in the B Corp certification through the environmental dimension.

2.2.3. Social implications

The social bottom line evaluates companies' impacts on all its stakeholders: employees, communities, customers, future generations and all other actors involved in the supply chain. This dimension addresses topics such as the human rights, discrimination, gender equity, the well-being and the work environment... Engagement of the communities and other stakeholders is also an important element of the social dimension (Slaper and Hall, 2011; Hourneaux *et al.*, 2018).

To measure the social impact of companies objectively, a series of standard indicators were defined (Annex 4) such as the total number of employees, the employees training program, the proportion of women in management positions and the accident rates (Zalatar and Clark, 2019). The diversity, the quality of life, the health and wellness are also common indicators (Slaper and Hall, 2011; Hourneaux *et al.*, 2018). In the B Corp certification, the social implications take into account companies' impact on three stakeholders: the workers, the clients and the community.

2.2.4. The fourth bottom line

B Corp certification goes further than the triple bottom line with a fourth dimension of the bottom line that is more spiritual (Inayatullah, 2005 ; B The Change, 2017). The fourth "P" brings the dimension of Purpose into companies, allowing the focus on the "*Why companies do what they do?*". This notion offers an additional perspective to the future that was missing in the triple bottom line framework (B The Change, 2016; Silva, 2018).

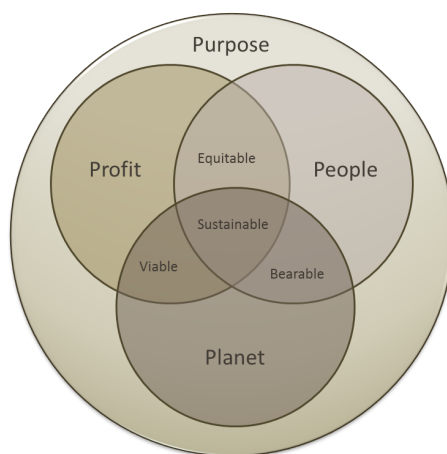


Figure 2: Representation of the four bottom lines (Social Enterprise Associates, n.d.)

As it is illustrated in Figure 3, the purpose dimension encompasses the three other bottom lines. Hence, this dimension gives company an opportunity to overlook the entirety of their organization to create a globalized business model designed to improve their impact on all stakeholders (B The Change, 2016; Silva, 2018). It allows companies to construct cultural values in accordance with their ecological and social considerations (Silva, 2018; Hayes, 2016). However, how can purpose be measured ? The dimension of purpose often refers to the notion of corporate governance, which defines the practices directing companies' missions and used to balance the interest of the stakeholders (Teriman et al., 2019; B The Change, 2016; Silva, 2018; Zalatar and Clark, 2019). The evaluation of corporate governance (Annex 4) is mainly based on the level of public information about the company (transparency), the percentage of strategic objectives met, the number of board members that are also part of the top management and the number of complaints from the stakeholders (Zalatar and Clark, 2019).

2.3. Hybrid companies

Following the realization of the importance of social and ecological challenges, a new form of hybrid companies integrating the principles of the TBL was created. These companies are called “hybrid companies”.

2.3.1. What are hybrid companies ?

Hybrid organizations are a new organizational form of companies that emerged in order to combine social/ecological purposes with a commercial purpose (Battilana and Dorado, 2010; Battilana and Lee, 2014). They are companies in-between the classical for-profit and non-profit organizations (Table 1): they combine a profit logic with a social/environmental mission, blurring the limits between the for-profits and non-profits (Battilana and Dorado, 2010; Del Baldo, 2019).

Hybrid companies use their business for social and environmental objectives in order to simultaneously create economic and social/environmental value (Alter, 2004; Battilana and Dorado, 2010). Considering companies' value through their economic, social and environmental performances, as stipulated by the TBL theory, becomes a necessity in hybrid companies (Alter, 2004; Del Baldo, 2019).

Hybrid companies are driven by dual objectives : the financial viability on one hand and their social/environmental impact on the other hand. The income generated from their commercial

activity is used to fund their mission. Therefore, commercial opportunities must be balanced with social and/or environmental costs (Alter, 2004).

Table 1: Characterization of hybrids compared to traditional non-profit and for-profit companies (Adapted from Alter, 2004)

	Purely Philanthropic	Hybrid	Purely commercial
Motives	Appeal to goodwill	Mixed motives	Appeal to self interest
Methods	Mission-driven	Balance between mission and market	Market-driven
Goals	Social/environmental value creation	Social/environmental and economic value creation	Economic value creation
Destination of profit	Distribution towards mission activities of the non-profit organization.	Reinvestment in mission activities or operational expenses or for business growth and development. In for-profit, sometimes distribution of a portion to shareholders.	Distribution to shareholders and owners.

2.3.2. Hybrid spectrum

The hybridity refers to a spectrum of companies combining financial and extra-financial purposes (Figure 3), ranging from non-profit companies including some commercial activities to for-profit companies including some social/environmental implications (Alter, 2004; Roth and Winkler, 2018).

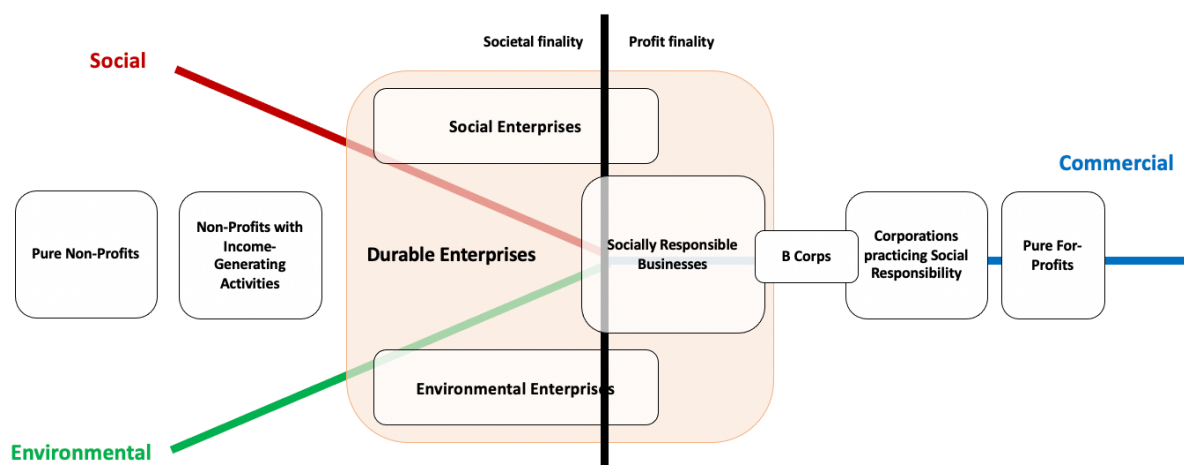


Figure 3: Hybridity spectrum (Adapted from Lahaye, 2021)

Hybrid organizations are classified in five types of “Hybrid Practitioners” based on their motive, their accountability and the use of income :

Corporations practicing Social Responsibility are for-profits that engage in CSR projects and philanthropy, while keeping a profit-making motive (Alter, 2004; Bennett *et al.*, 2012;). They are private companies that are involved in social/environmental activities such as grant-making,

employees' involvement in volunteering, community improvement, sponsoring... These philanthropic activities contribute to the public good by making a positive social/environmental impact. However, companies also expect to obtain advantages from these actions. It is a mean to improve the company's image, satisfy the employees... (Alter, 2004; Lahaye, 2021).

Socially Responsible Businesses are for-profits that engage in a broader social/environmental good (Alter, 2004; Bennett *et al.*, 2012; Lahaye, 2021). They are willing to compromise profit and financially contribute to social and environmental purposes instead of privately distribute their earnings. Their goal is to have a positive impact on the society with their commercial activities (Alter, 2004; Lahaye, 2021).

Social/Environmental Enterprises (SE) can either be non-profit or for-profit companies. Social and environmental objectives are their primary purpose, but they also seek profits to sustain the organization. Hence, social enterprises are driven by a social/environmental mission and try to sustain their organization with commercial activities (Alter, 2004; Bennett *et al.*, 2012; Grassl, 2012; Lahaye, 2021).

Non-profit companies with Income-Generating Activities are non-profits that integrate some commercial sources of revenue into their operations to diversify their income (Alter, 2004; Bennett *et al.*, 2012; Lahaye, 2021). Revenues generated from the commercial activity are used to fund the organization's mission (Alter, 2004; Lahaye, 2021).

B Corps prioritize their commercial activities while pursuing social and environmental goals. Therefore, they fall around the "Corporation practicing Social Responsibility" and "Socially Responsible Businesses" categories, depending on the level of their social/environmental mission (Conscious Company and B The Change, 2019; Lahaye, 2021).

2.3.3. Mission orientation and integration

Hybrid companies can also be classified in various organizational types based on their mission orientation and the level of integration between social/environmental mission and commercial activities.

Some hybrid companies consider the business central to their mission. The enterprise activities and the social/environmental programs are highly integrated, sometimes completely embedded within the companies' operations (Alter, 2004; Gamble *et al.*, 2020; Park and Bae, 2020). They are pursuing their mission through their commercial activities (Alter, 2004; Kraatz and Block, 2008; Grassl, 2012; Gamble *et al.*, 2020). Due to the nature of the BIA, B Corp certified

companies usually have a mission embedded or highly integrated in their commercial activities (Stubbs, 2016).

Other hybrid companies have synergies between commercial and social/environmental activities. The mission is partially integrated in the commercial activities. Therefore, commercial and social/environmental activities often share costs since business activities are related to the mission (Alter, 2004; Grassl, 2012; Gamble *et al.*, 2020).

Finally, other hybrid companies have unrelated commercial and social/environmental activities. The commercial activities are used to finance the mission but does not advance the companies' social and environmental programs (Alter, 2004; Grassl, 2012; Gamble *et al.*, 2020). The independence of the two logics activities allows external hybrid companies to compartmentalize the commercial and social/environmental in different sub-units (Skelcher, 2014).

2.3.4. Benefits and challenges of hybridity

Hybrid companies bring a lot of advantages. First of all, the satisfaction of positively impacting the community and responding to societal challenges (Bacchiega and Borzaga, 2001). Moreover, the integration of a social/environmental mission into a commercial activity allows hybrid companies to obtain competitive advantages in the long term, such as attracting the best talents, employee motivation, great innovation or resources preservation... (Battilana *et al.*, 2012; Mongelli *et al.*, 2019).

However, the hybrid nature of hybrid companies creates many new challenges (see section 3.4. “*Conflicts between bottom lines in hybrid companies*”), mainly related to the balance of resources between the mission and commercial activities (Battilana and Lee, 2014; Battilana *et al.*, 2015). Therefore, hybrid companies face many conflicts due to the multiplicity of logics that they integrate (Pache and Santos, 2013; Gillett *et al.*, 2019), which can lead to a “mission drift” (Battilana *et al.*, 2021). Additionally, hybrid companies face a lack of legitimacy towards this new form of dual business difficult to characterize, which can impact their funding (Battilana and Lee, 2014; Chambers, 2014). This topic will be further studied in this research.

2.4. **Conflicts between bottom lines in hybrid companies**

Most research relative to the organizational hybridity, including the topic of tensions hybrid companies face, are conducted on SE, which are perceived as representative form of hybrid companies (Smith *et al.*, 2013; Battilana and Lee, 2014; Doherty *et al.*, 2014; Battilana

et al., 2015; Park and Bae, 2020). In this section, the theory regarding bottom line conflicts will be exposed based on research conducted on SE and will then be applied to the case of B Corps.

Hybrid companies face two types of tensions due to the combination of commercial activities and social/environmental programs (Battilana *et al.*, 2015). Some tensions can be linked to external factors (external tensions), such as the perception of hybrid companies by investors and other organizations. On the other hand, some tensions are linked to companies' internal factors (internal tensions) such as the organization structure, its culture, its internal coherence, the resource distribution...

2.4.1. External tensions

The main source of external challenges for hybrid companies is their legitimacy, meaning a validation from other organizations (Battilana and Lee, 2014; Park and Bae, 2020). Hybridity does not fit institutionalized expectation. Their hybrid nature blurs the line between the traditional for-profits and non-profits (Battilana *et al.*, 2012), complicating their characterization (Battilana and Lee, 2014; Park and Bae, 2020).

This can be seen for example at the legal level: for-profits are allowed to raise financial capital through their commercial activities but cannot receive donations tax-free to finance their mission (Battilana *et al.*, 2012). There is therefore a necessity for new legal forms adapted to the hybrid nature of such companies, and it will take time before these new legal forms acquire the legitimacy that they need for to attract resource providers (Battilana and Lee, 2014; Chambers, 2014).

Additionally, hybrid business may be seen as risky by resource providers (Doherty *et al.*, 2014), since they might prioritize their mission over the financial purpose. All of this contributes to the struggle to acquire resources that face hybrid companies (Battilana and Lee, 2014). On the other hand, non-profits that integrate commercial activities may be perceived as less credible by grant providers.

2.4.2. Internal tensions : Conflict between logics in hybrid companies

The main internal conflicts hybrid companies face arises from the combination of multiple identities (Kraatz and Block, 2008; Fiol *et al.*, 2009; Pache and Santos, 2013; Battilana and Lee, 2014). For-profit companies have a “market logic” which implies the maximization of their economic value. Whereas non-profit companies pursue a “social logic” or an “environmental logic” of maximizing their non-financial value and the benefits for all its

stakeholders (Stubbs, 2016; Gillett *et al.*, 2019). By combining a market with a social/environmental purpose, companies are embedding multiple institutional logics which are paradoxical. This leads to conflicts between the multiple logics competing with each other (Pache and Santos, 2013 ; Battilana and Lee, 2014).

a. Tensions related to limited financial resource

Financial resources are limited and must be shared between the hybrid companies' commercial activities and social/environmental mission. On one hand, hybrid companies must generate sufficient incomes to ensure their viability; on the other hand, they must also generate surplus to finance their social/environmental programs (Doherty *et al.*, 2014). Moreover, external tensions limit access to financial resources (Battilana and Lee, 2014; Chambers, 2014), which participates in the reinforcement of financial constraints (Doherty *et al.*, 2014).

Managerial tensions can arise when the social/environmental mission conflicts with the managerial rationality, which prioritizes the financial activities (Battilana and Dorado, 2010). Earned incomes might be seen as "more important", than the company's social/environmental mission. This can lead to a mission drift : the mission is sacrificed for financial objectives (Pache and Santos, 2010; Doherty *et al.*, 2014).

Finally, hybrid companies must respond to the conflicting demands from various stakeholders, which leads to tensions (Pache and Santos, 2013). Conflicts emerge when stakeholders either do not agree with the company's objectives, or with the mean to achieve the goals. With limited resources, it is difficult to answer all requests while maintaining financial viability. Hence, there is a tendency to satisfy customers first, which can lead to goal displacement and mission drift (Doherty *et al.*, 2014).

b. Tensions related to limited human resource

As for the financial resources, human resources are also limited and must be shared between the commercial activities and the social/environmental mission. Financial constraint limits the salaries and the number of employees in hybrid companies (Doherty *et al.*, 2014). This is partially offset by a better mobilization of the efforts of employees and volunteers thanks to the integration of the social mission, which is a good motivational force that generates the satisfaction of contributing to the community (Bacchiaga and Borzaga, 2001).

Employees reflect companies' logic through their values, skills and knowledges. Therefore, combining commercial activities with a social/environmental mission requires to balance the

employees with social/environmental and commercial values, increasing the organizational complexity (Doherty *et al.*, 2014). The individual identity of the workers might favor the commercial over the social mission, which can lead to goal displacement (Battilana and Lee, 2014; Doherty *et al.*, 2014). Conflicts can also be generated due to a resistance to change (Alter, 2004). All of this creates new managerial challenges to supervise volunteers, commercial and social staff. Moreover, volunteers require more turnovers than employees and do not always have the appropriate skills. Therefore, new strategies must emerge to manage the needs of the various stakeholders. (Doherty *et al.*, 2014).

c. Mission drift

Internal tensions in hybrid companies can lead to goal displacement. The economic aspect is sometimes favored, due to cultural and financial reasons. This imbalance between commercial and mission-related activities can provoke a mission drift, which threatens company's hybrid natures (Battilana and Lee, 2014, Chambers, 2014). It impacts the employees' motivation (Chambers, 2014) and can lead to the reorientation of the cultural values (Doherty *et al.*, 2014). Mission drift can also impact companies' reputation, jeopardizing future funding (Chambers, 2014). Therefore, maintaining the balance between social/environmental and market logics is very important in hybrid businesses. Hybrid companies must be careful that business activities do not prevail over the mission (Doherty *et al.*, 2014).

2.4.3. Tensions in B Corp companies

There are very few research in the literature characterizing tensions in hybrid forms other than SEs, including B Corps. One explanation for this lack of literature could be that other hybrid forms experience less tensions, and maybe in some cases, do not experience any tensions linked to their hybrid nature. This is consistent with the observations of Stubbs (2017) which did not notice tensions in its research on B Corps. Further research is therefore necessary to characterize the nature of tensions, if any, in other hybrid forms. This is why the first part of the analysis will focus on the characterization of tensions in the B Corps in Belgium.

2.5. Conflict resolution in hybrid companies

Multiple factors could potentially impact the level of tensions B Corps face : the dominant institutional logic and the level of mission of integration are two points of differentiation among hybrid companies which could explain different level of tensions (Battilana *et al.*, 2012; Battilana and Lee, 2014, Stubbs, 2016; Mele *et al.*, 2017). B Corp also provides tools to improve internal and external validation, which reinforce the credibility of the

companies certifying (Mele, 2017; Gamble *et al.*, 2020). Finally, the B Corp legal requirements to take into account all stakeholders protect the companies' mission and could play a role in the level of tensions B Corps face (Levillain *et al.*, 2018; Villela *et al.*, 2019). All of these factors could contribute to the reduction of levels of tensions in B Corp, and therefore could impact the level of tensions B Corps face.

2.5.1. A new unifying logic : the “profit with a purpose” logic

The main source of tensions in hybrid companies is the combination of multiple paradoxical institutional logics (Kraatz, 2008). Therefore, the main challenge for hybrid companies is to find a single coherent identity that supports their dual nature (Kraatz and Block, 2008; Pache and Santos, 2013).

Conflicting logics co-exist during a transition time, until one of the logics wins or logics give way to a new hybrid logic (Reay and Hinings, 2009). As hybrid companies advance across the hybridity spectrum to come closer to the point of sustainability equilibrium, conflictual institutional logics progressively blend into a new logic unifying both purposes : a logic of profit with a social/environmental purpose (Mele *et al.*, 2017).

This new hybrid logic gives hybrid companies a line of conduct and manages to unify contrary aims in a single goal and organizational form while providing a balance between the economic and non-economic bottom lines (Pache and Santos, 2013). In this new logic, the economic bottom line is considered as a constraint for non-economic purposes. It is no longer the businesses' finality. Hybrid companies can focus on a single goal : maximizing the social and environmental impacts, while keeping in mind the economic constraint (Stubbs, 2016; Mele *et al.*, 2017). Therefore, this single identity provides the coherence hybrid companies need (Pratt and Foreman, 2000; Pache and Santos, 2013; Mele *et al.*, 2017). Its integration allows hybrid companies to resolve a series of tensions linked to their dual nature (Minkoff, 2002; Battilana *et al.*, 2012).

In the case of B Corps, a similar logic is promoted by B Lab : the “profit with a purpose” logic (Stubbs, 2016; Foley, 2019). The “profit with a purpose” logic provides balance between the social/environmental and economic aspects of hybrid companies (Stubbs, 2016) and could be a solution for internal coherence (Pratt and Foreman, 2000; Pache and Santos, 2013; Mele *et al.*, 2017). Its integration could allow hybrid companies to resolve or prevent a series of tensions linked to their dual nature (Minkoff, 2002; Battilana *et al.*, 2012).

With the promotion of the “profit with a purpose logic”, B Corp provides a common collective identity for companies to adopt as explained by Stubbs (2016, pp. 331) :

“The B Corp model provides a common collective identity for internal and external validation, they are focused on societal impact rather than maximizing profits and they attempt to legitimate this form of sustainable entrepreneurship by influencing the business community and government officials.” (Stubbs, 2016).

This identity is important for internal coherence. By aligning to the “profit with a purpose” logic, B Corps can promote a unique hybrid logic (Stubbs, 2016), resulting in further blending of competing market and mission logics (Skelcher, 2014; Mele *et al.*, 2017). This would allow B Corps to reinforce internally their hybrid identity and ensure that their mission and values are engrained in the company’s DNA (Mele *et al.*, 2017; Foley, 2019).

This identity is also important for external legitimacy. B Corporation provides an identity to the hybridity movement, which validates the stakeholder approach of hybrid businesses and provides a visible classification of this type of organizations. The certification serves as a “unifying language” that defines a set of standards corresponding to the hybrid form (Stubbs, 2016). Being part of the B Corp movement allows hybrid companies to gain trust and credibility (Stubbs, 2016).

2.5.2. Mission integration in organizational activities

The level of integration of commercial activities with social/environmental mission can also impact the level of tension hybrid organizations experience (Battilana *et al.*, 2012). For example, if commercial activities share costs with social activities, there is no competing resource demands, which lower the financial pressure (Battilana and Lee, 2014). It also allows to align customers interests with the other stakeholders’ interests. This reduces the number of conflicting demands hybrid companies face and increase the number of answered stakeholder demands with less resources, which limits mission drift (Battilana and Lee, 2014).

Therefore, tensions can be reduced when companies pursue their mission through their commercial activities (Doherty *et al.*, 2014). Since most B Corps have their mission highly integrated, or even sometimes embedded in their commercial activities (Stubbs, 2016), this could be a determining factor of the level of tensions B Corps face.

2.5.3. Organizational structure

The level of mission integration is also a key element that determines the organizational structure of hybrid companies. In case of low integration levels, companies might choose to compartmentalize economic and non-economic activities in sub-units or temporally (Smith *et*

al., 2013). This allows to separate the conflicting logics and therefore to ensure internal coherence in the sub-units (Battilana *et al.*, 2012; Smith *et al.*, 2013; Battilana and Lee, 2014). However, this could generate more tensions linked to the repartition resources between the mission and the economic activities (Smith *et al.*, 2013). Therefore, in order to compartmentalize non-commercial and commercial activities, leaders must recognize and accept paradoxes (Smith and Tushman, 2005), and seek synergies between competing strategies (Smith *et al.*, 2012). Great coordination is needed by the organization top management.

When the mission is integrated, there is an assimilation of the market logic to the mission logic. As the integration level increases, synergies between the two logics increase, leading to a new blended logic (Skelcher, 2014). For hybrid companies choosing the strategy of mission integration, leaders are confronted to multiple conceptions of the company values (Kraatz, 2009; Skelcher, 2014). Leaders must “knit together” multiple purposes to create a coherent entity (Kraatz, 2009). Spaces for negotiation and socialization are essential to come to an agreement on how to handle tasks and tradeoffs (Battilana and Lee, 2014).

In the case of B Corps, the mission is embedded in the companies’ commercial activities (Stubbs, 2016). Compartmentalization is not possible; therefore, B Corps cannot separate the competing logics and must pursue the creation of a coherent identity.

2.5.4. Organizational culture

The culture of organizations is developed through the behaviors and shared value that organizational members acquire by taking part in the day-to-day activities and interacting with their environment (Schein, 2006). The culture reflects the employees’ perception of the organization, and therefore influences the hybrid organizing (Doherty *et al.*, 2014). Hence, it is important that the workers identity aligns with the company hybrid culture to avoid disparities.

This is why one of the main reasons companies certify as B Corp is to align their value with the B Corp movement values (Stubbs, 2016; Foley, 2019; Cameron, 2020). The value alignment contributes to reinforcing the organization hybrid culture (Battilana and Lee, 2014) and with it, the social/environmental mission and the motivation of the organization’s members (Mele *et al.*, 2017; Cameron, 2020).

2.5.5. Workforce composition

In order to reflect the companies’ organizational culture, hybrid companies must select employees that share the hybrid values (Battilana and Lee, 2014). The B Corp status plays a

role in the hiring strategies. Top workers are looking for purpose-driven jobs (Certified B Corporations, 2020). The credibility and the values of the B Corp movement allow B Corporations to attract employees aligned with companies' hybrid logic (Stubbs, 2016). Hiring like-minded staff participates to the reinforcement of companies' culture and values (Battilana *et al.*, 2012; Battilana and Lee, 2014), which strengthen the internal coherence of the organizations (Doherty *et al.*, 2014).

2.5.6. Governance

Governance plays an important role in maintaining the economic and social/environmental activities, and therefore is essential to avoid mission drift (Battilana and Lee, 2014; Ramus and Vaccaro, 2014). An example of governance strategy limiting mission drift is the stakeholder engagement (Ramus and Vaccaro, 2014). For example, including stakeholders in the governing boards could be a solution to engage all stakeholders and avoid goal displacement (Villela *et al.*, 2019).

By giving hybrid companies a legal form that allows them to equally consider all stakeholders (B Lab Europe, n.d.; Bright, 2020; Paelman *et al.*, 2020), B Corp ensures that the mission is integrated at all levels of the organization (Timperley, 2015), which reinforce internal coherence and therefore limits tensions (Minkoff, 2002; Battilana *et al.*, 2012). As said on the B Corp website :

“Certified B Corporations also amend their legal governing documents to require their board of directors to balance profit and purpose” (B Corporation [1], n.d.).

These legal requirements emphasize the importance of non-economic dimensions, which strengthen the balance between commercial and mission activities, and with it, the “profit with a purpose” logic (Timperley, 2015). It allows social and environmental considerations to be part of the corporate DNA, formalizing the hybrid character of B Corps and furthering the protection of their dual mission (Levillain *et al.*, 2018; Villela *et al.*, 2019). All these elements contribute to limit mission drifts (Battilana and Lee, 2014; Doherty *et al.*, 2014).

However, in reality, B Corp legal requirements are not always sufficient to prevent companies from favoring some stakeholders (Villela *et al.*, 2019). In the literature review exposed above, we explored the case of ideal hybrid companies that prioritize their mission while pursuing an important commercial activity. Yet, in the reality, most Certified B Corps fall into the between the “Corporations practicing Social Responsibility” and the “Socially Responsible Businesses” categories, which prioritize the commercial activities while pursuing a social mission.

Therefore, while legal requirements force B Corps to consider their impact on all stakeholders, they sometimes do not manage to equilibrate the importance of economic dimensions with other stakeholders (Villela *et al.*, 2019). Even though the B Corp requires legal statutes to take into account stakeholders, it does not require the representation of the stakeholders in the governing boards (Villela *et al.*, 2019). Hence, the legal requirements do not ensure stakeholders engagements.

With the hope to address this issue, B Lab decided to include an assessment on the quality and depth of stakeholders' engagement process in the newest version of the BIA (Certified B Corporation [20], n.d.). With this new criterion, Certified B Corp that recertify should improve their stakeholders' engagement in order to avoid losing any point and risk to lose their certification. This solution could be enough to ensure equal consideration of all stakeholders and should be studied in further research

Leadership is also an important dimension in the success of hybrid companies. Leaders shape the companies' culture and values. For example, they can accentuate the development of integrative solutions, reinforce routines affirming the company's ideology... (Battilana and Lee, 2014). Their implication and motivation in the social/environmental mission is a key factor to ensure the balance between the mission and commercial activities (Ebrahim *et al.*, 2014).

2.5.7. Incentives and control systems

Incentives and control systems determine the measurement and rewards to behaviors; therefore, they play an important role in shaping the culture and the hybridity of organizations (Battilana and Lee, 2014). They can be used to reinforce desired values or behaviors that participate in the linkage of social and commercial activities (Jensen, 2002). Beyond maintaining the values of the company, these tools are important for externally sharing the values of the company (Nicholls, 2009).

With the BIA, B Corp provide companies clear indicators to measure their impact on their stakeholders (B Impact Assessment [1], n.d.). It is a tool that allows companies to identify whether their social/environmental mission is integrated at all levels of the company and if all stakeholders are taken into account (Mele *et al.*, 2017). Hence, the BIA give companies an opportunity to review their entire organization, and with it, its internal coherence.

By providing indications on how to improve their impacts on stakeholders and how to reinforce their coherence, the BIA gives B Corps a framework to make decision that align with the B Corp values (Stubbs, 2016; Villela *et al.*, 2019). It allows B Corps to monitor and adjust mission

weaknesses, which help hybrid companies find new ways to reinforce their mission and embed the B Corp values in the whole organization (Villela *et al.*, 2019). Therefore, the BIA could be an important tool to advance the hybrid logic and to improve internal coherence in hybrid companies. However, the BIA score can also be a misleading tool, since score levels do not always correlate with the level of impacts (Evrard and Vansighen, 2020). It would be interesting for B Lab to examine further Certified B Corps' practices in the future.

Finally, the BIA allows companies to keep track of the improvements of their mission over time (Foley, 2019). The comparisons with other companies and with previous certifications are the main drivers pushing companies to improve their social/environmental impacts, and with it their mission (Certified B Corporation, 2020), which is important to reinforce the “profit with a purpose” logic. By improving their score, B Corps further the integration of their mission into their commercial activities, slowly replacing the commercial logic by the hybrid “profit with a purpose” logic (Skelcher, 2014; Mele *et al.*, 2017).

However, improvements of Certified B Corp scores and social/environmental values mostly depend on the companies' good will. There is no obligation to improve (Certified B Corporations [20], n.d.). Therefore, the only way B Lab can really push companies to progress in their social/environmental is through the reinforcement of the BIA criteria and the regular recertifications, which can lead to decertification if companies stagnate. The revision of the BIA every three years allows B Lab to adjust their evaluation and reinforce their objectives (Certified B Corporation [1], n.d.).

2.5.8. Inter-organizational relationships

One of the main external relationship hybrid companies have is with providers of financial capital. Because of their hybrid nature, they can leverage fundings from both the business and social sectors (Battilana and Lee, 2014). However, their ambiguity and the vision of hybrid as risky limit financial sources. Companies may need to access to lower rate capital from social investors (Doherty *et al.*, 2014). Hybrid financing structures can be a good alternative for hybrid companies (Reiser and Dean, 2013). Some organizational structure of hybrid companies may also appeal more to the fund providers (Wry *et al.*, 2013).

The ability to achieve social mission is also impacted by the partnership and outsourcing relationships hybrid companies engage in (Battilana and Lee, 2014).

One of the benefits of the B Corp certification is to be part of a community of leaders sharing same objectives and mission (B Lab Europe, n.d.). B Corp is a network that allow companies

to expand their hybrid ecosystem (Mele *et al.*, 2017) and find new partnerships that follows similar purposes. This contributes to improving hybrid companies' ability to deliver their social/environmental purpose (Mele *et al.*, 2017).

B Corp is also a network that allows hybrid companies to share ideas and cooperation (B The Change, 2019). This encourages innovation and the development of new solutions to improve the social and environmental impacts and to resolve new challenges linked to the hybrid nature of B Corps (Certified B Corporation, 2020). This is thus one of the factors that allows B Corps to stay ahead on the curve on these issues (B The Change, 2019).

2.5.9. External validation

One of the main reason hybrid companies certify is for the recognition of their social/environmental missions (Kalfus, 2019). The B Corp certification offers an external accreditation to certifying companies, which brings respect from the business community (Timperley, 2015). Third-party validation is a mark of authenticity, it gives Certified B Corps a proof of their social/environmental impacts, which contributes to their legitimacy (Kalfus, 2019).

Moreover, B Corp participates in the gain of legitimacy of hybrid companies (Gamble *et al.*, 2020). By giving hybrid companies a single common identity, B Corp created a "hybridity" movement. As the movement grows, Certified B Corporations gain credibility and legitimacy (Mele *et al.*, 2017). This is important to attract fund providers and for internal coherence.

B Corps also improves the hybridity legitimacy through partnerships with powerful actors and institutional work explaining the social enterprises and inspiring the emergence of other hybrid companies (Battilana et D'Aunno, 2009; Tracey *et al.*, 2011). B Corp communicates to inform external actors, such as fund providers, traditional for-profits and non-profits, etc. about the hybridity nature. This contributes to the better understanding of these companies, and therefore participates in the reinforcement of their legitimacy (Battilana et D'Aunno, 2009; Tracey *et al.*, 2011).

All of these different factors most likely impact the level of tension in the B Corps and must therefore be taken into account in analysis of tensions in order to identify which factors are the most determining.

III. Material and methods

In this dissertation, an empirical research was carried out in order to enrich the literature regarding the subject of tensions in hybrid companies, and more specifically applied to the case of B Corps. Because little knowledge exists in the literature so far, a qualitative exploratory analysis was chosen to explore the tensions B Corps potentially face due to their hybrid nature, if any, and the impacts of the certification on conflict resolution.

3.1. Data collection

Documentations and testimonials publicly available were used to provide background information on the B Corp certified companies in Belgium and to characterize their mission and level of integration. The audited B Lab score of all Belgian B Corps were also retrieved directly from B Lab's website (<https://www.bcorporation.net/>) for the analysis.

Qualitative data were also collected through online one-hour semi-structured interviews, which allowed participants to express themselves freely while having questions prepared to guide the discussion. All the data collected were recorded while respecting confidential conditions. Companies that were interviewed were given the possibility to stay anonym.

The interview guide (Annex 7) was divided in four themes : the companies' mission; the impacts of the B Corp certification ; the tensions linked to companies' hybrid nature; the mission improvement after the B Corp certification. In total, six of the 22 Belgian B Corps agreed to be interviewed : Inclusio (Annex 8), Skysun (Annex 9), Scale Up (Annex 10), Edmire (Annex 11), The Skateroom (Annex 12) and N-SIDE (Annex 13). Only one person was interviewed for each company, therefore it is not possible to confront point of views on the subject within a company. For three interviews, the interlocutors had only 30 minutes, so the number of questions was reduced accordingly, and the fourth theme was not discussed.

The interviewed companies were selected in order to represent the diversity of B Corps in Belgium : the first criterion was (1) the year of certification. The goal was to interview B Corps that were certified for about one year or more, in order to have the necessary perspective to examine the impacts of the certification. The second criterion was the (2) domain of activity of the companies. It was important to interview companies that are involved mostly either in a social, environmental, or even funding mission. Finally, it was important to analyze different organizational types of companies (3), including cooperatives such as Scale Up.

3.2. Qualitative analysis

The qualitative analysis aims to answer the general research question : “How does the B Corp certification manage to resolve bottom line conflicts?”. To do so, the analysis is divided in three parts :

1. *What tensions does B Corps face?*

The first part of the analysis aims to characterize tensions in the six interviewed B Corps. Multiple questions about the source of tensions were asked to the interviewees (Annex 7) in order to understand their origin and the type of tensions B Corps face, if any.

2. *What are the factors potentially influencing the level of tensions in B Corps?*

The second part of the analysis aims to characterize some of the factors potentially influencing the levels of tensions B Corp faces, for all Belgian B Corps this time. The level of mission integration, the mission origin, the dominant logic and the stakeholders’ accountability are characterized for all 22 Belgian B Corps based on the companies’ website, communications and reports. This characterization is summarized in Table 4 (Annex 6). Additionally, the impact of the certification is characterized in the six interviewed companies.

3. *Which of the identified factors influence the level of tensions in B Corps?*

Finally, the third part of the analysis aims to understand which factors impact the level of tensions in B Corps by linking the tensions identified in the six interviewed B Corps with the characterization of the factors potentially influencing the tensions. This will allow us to understand if the tensions B Corps face are due to the nature of the certifying companies, or if the certification can really play a role in the resolution of tensions.

IV. Analysis: How does B Corp certification manage to resolve bottom line conflicts ?

The first part of this analysis focuses on the tensions B Corps face, if any, in order to understand why do they or do they not face tensions linked to their hybrid nature. To do so, the level of mission integration, the mission origin, the characterization of the dominant logics, the stakeholders' accountability and the impacts of the validation of the B Corp certification are studied since they highly influence the level of tensions hybrid companies face. Then these criteria will be linked to the level of tensions observed in the six companies studied in this dissertation : Inclusio, Skysun, Scale Up, Edmire, The Skateroom and N-SIDE.

As seen in the literature review, the B Corp certification seems to participate in conflict resolution on many levels, which can also impact the level of tensions companies face. Therefore, this analysis also focuses on the contribution of the B Corp certification in the resolution of tensions in order to verify if the certification really has an impact on the tensions, or if the nature of the companies that certify is the cause.

4.1. Characterization of tensions in Belgian B Corps

In this section, we tried to characterize tensions B Corps face. The interviews of the six B Corps – Inclusio (Annex 8), Skysun (Annex 9), Scale Up (Annex 10), Edmire (Annex 11), The Skateroom (Annex 12) and N-SIDE (Annex 13) – gives us a first glimpse at tensions B Corp faces due to their hybrid nature.

Because only one person was interrogated in each company, some tensions might not have been identified. It would be interesting in further research to do a deeper analysis in B Corps in order to confirm the characterization of tensions in this section.

4.1.1. External tensions : legitimacy with fund providers

In the literature review, the legitimacy of hybrid companies, especially with fund providers, was identified as a source of potential tensions for hybrid companies (Battilana and Lee, 2014; Doherty *et al.*, 2014). In the case of the six interviewed B Corp, attracting fund providers did not seem to be a source of tensions. None of the B Corps were experiencing problems to attract investors due to their hybrid nature. It even seems that the hybrid nature is more attractive for many investors who wish to have a positive impact on the society with their investments :

« [...] There are many investment funds, pension funds which have internal rules obligating them to have, for example, 5% or 10% of their investments in companies which have social or environmental value. [...] So, there is a certain type of investor who... who is quite interested by what we do. » (Interview Inclusio, Annex 8).

However, some of the interviewed companies estimated that the certification still could play a role in the legitimacy of hybrid companies regarding fund providers. They think that the certification probably had a positive influence on the attraction of investors, but it is complicated to measure it. Inclusio adds that the B Corp label is not very known in Belgium yet, which limit the impacts of the certification :

« But so, we cannot say that we noticed that ... that more people come or less people come to knock at our door. Especially because, as I told you, the majority of our shareholders are Belgian, and the B Corp label is not well known in Belgium. » (Interview Inclusio, Annex 8).

Therefore, the attraction of fund providers does not seem to be a source of tensions in B Corps. But the certification could potentially play a role in reinforcing the legitimacy of the environmental and social mission of the certified companies. However, in the actual Belgian context, the movement is not developed enough to really have an impact on the matter. Further developing the B Corp movement in Belgium could contribute to the reinforcement of the legitimacy of the companies.

4.1.2. Internal tensions : internal disparities

A second source of tension identified in the literature review was a lack of internal coherence due to the dual nature of hybrid companies. Because multiple logics coexist, some hybrid companies sometimes have a difficulty to define their identity, which can lead to disparities within the companies.

Such disparities were observed in three of the interviewed companies : Scale Up, Skysun and Edmire. Tensions mostly came from different visions of the companies' mission, leading to discussion about the level non-economic value they provide with their activities. For example, Scale Up was facing tensions due to the investors' multiple visions of the company's mission :

« But on... on, on the investor scale there are some who, uh... who are... who are really extreme and who are closer to philanthropy, eh uh... And there are others who uh... very clearly do not see why a company which does... which has a good mission, and which does good for the planet, cannot also... have a good profitability. So, uh ... so we have uh ... some, some ... remarks and discussions on these points between ... between investors.» (Interview Scale Up, Annex 10).

Skysun also faced tensions due to multiple visions of the company's mission. As for Edmire, tensions are due to a disparity between the marketing vision of the CEO which does not align with the sustainable vision of the employees :

« So, we believe it is important that, that, that, that we are honest about who we are, what we do. And that, that's a big difference, yeah, a different perspective from an employee site and the way our boss today is putting uh... our strategy and our vision uh... from a marketing and sales perspective. And he is sometimes just saying more than we then we are or more than we... than we can. And it's... yeah that's... yeah, yeah, yeah, that sometimes it doesn't stroke with reality. » (Interview Edmire, Annex 11).

Scale Up estimated that most of their disparities come from the arrival of new members which do not always share the same vision as the company, and challenge the existing logics :

« [...] the oldest are the cooperators, the more they have integrated this element and the more they stand back, because they know that we are trying to do for the best. The more we have new, uh... investors, when they arrive, they want to make sure that we are also working on the impact and they are more radical and... and even go further. » (Interview Scale Up, Annex 10).

Skysun also mentioned the size of the company as a potential factor for future disparities in the company :

« Uh... that would be... unlikely for a small team but it could happen in a bigger team. When we are going to grow up, that will be one of the challenges [...] » (Interview Skysun, Annex 9).

The three other companies, Inclusio, The Skateroom and N-SIDE, did not identify disparities in their companies. They estimated that the mission is clear for everybody. However, Inclusio believed that tensions could emerge if some investors wanted to further the mission at the expense of the economic value creation.

« Uh... so if we had to define the mission to go further in the environmental aspect and energy performance of our real estate, for example, uh... that could create conflicts where some people could say "Yes, it is... it is ... It is very good to do that from an energy performance point of view, but on the other hand it will have financial impacts that are not negligible." And... and so we could have conflicts on the subject. » (Interview Inclusio, Annex 8).

Therefore, the definition of the identity of the company seems to be a source of tensions. Hybrid companies must constantly find a balance between the economic and the mission, and that balance is fragile. The size of the company and the arrival of new members with different visions could be factors that generate divergences.

4.1.3. Internal tensions : repartition of resources

Because there are some disparities regarding the level of mission companies pursue, this can also lead to questions about the equilibrium between the economic and non-economic dimensions and therefore the repartition of resources between the two dimensions. For example, The Skateroom experienced difficulties to balance the economic and non-economic aspects :

« [...] but I would say yes, we have.... we may have been challenged more on balancing things well and making sure that we have good tracking of what we give compared to... to... our turnover. » (Interview The Skateroom, Annex 12).

Edmire also recently face financial struggle and had to let go some employees. The company had to limit its mission in order to ensure its viability. However, this financial struggle did not seem to lead to any tension. They believe that transparency is key to avoid tensions.

« Uh... so, we try to be very transparent in that. And I think that's also important if you do not want to have any tensions on... on the financial, financial part. » (Interview Edmire, Annex 11).

The other five companies also mentioned the financial constraint they have in order to ensure the viability of their company :

« [...] We could obviously demand that... all the materials used need to be 100% environmentally friendly and offer a "5-star hotel"... er... for our tenants. But we must also remain realistic. We have, we have a financial plan to respect and therefore we must always find a balance between the financial aspect and the social and environmental aspect. » (Interview Inclusio, Annex 8).

This economic constraint is therefore an important factor in the interviewed B Corps, and it can sometimes be challenging for companies to find an equilibrium between their mission and their economic constraints. However, it does not seem to lead to tensions.

4.1.4. Internal tensions : contradictory stakeholders' demands

The last source of internal tensions identified in the literature was the conflicting demands from stakeholders. One out of the six interviewed companies, Skysun, was sometimes confronted to stakeholders' demands conflicting with the company's mission :

« Um yes. It is true that it does happen. Uh ... and it does ... we sometimes have situations where people absolutely ask us to have [solar] panels in locations where we know that ... that is not ... an ideal location. So, from there we set the extent of our knowledge. We're not going to put up [solar] panels that won't produce anything, there is no way. » (Interview Skysun, Annex 9).

Scale Up also estimated that tensions could arise from different visions of stakeholders on the resources they provide in their projects. It does not seem however to be a source of major conflicts.

4.2. Characterization of mission integration, logic dominance and stakeholders' accountability in the Belgian context

As exposed in the literature review (see “2.5. Conflict resolution in hybrid companies”, pp. 15-22), multiple factors could explain the types of tensions B Corps potentially face : the level of mission integration (1), the dominant logic (2), the legal requirements to take into account all stakeholders (3) and the external and internal validation of the certification (4). In this section, we will try to characterize these four factors in the Belgian B Corps.

4.2.1. Level of mission integration and mission origin in Belgian B Corps

In this section, Belgian B Corps were classified based on (1) the origin of their mission and (2) their level of mission integration (Table 2).

Table 2: Classification of the Belgian B Corps based on the level of mission integration (embedded, partially integrated, unrelated) and the origin of the mission (company mission born or not).

	Mission embedded	Mission partially/highly integrated	Mission unrelated
Mission born	Inclusio Fluitec Airsan Greentripper CO2logic N-SIDE Alterfin i-Propeller	Skysun ecoBirdy Quest Scale Up Kazidomi Alpro Kambukka Re-vive	The Skateroom StreetwiZe
Non-mission born	Brunehaut Danone waters Benelux Danone dairy Belgium	Edmire	

Most of the B Corps in Belgium have a “mission embedded” in their commercial activities, as observed in the literature (Stubbs, 2016). This means that most B Corps pursue their mission through their commercial activities. The Table 2 shows that almost all the companies pursuing their mission through their activities are “mission born”. It seems however that three of the four companies identified as “non-mission born” have managed to embed their mission in their commercial activity. Therefore, the origin of the mission does not seem to be determinant in the level of mission integration.

One company was classified in the “partially integrated mission” category (Table 2) : Edmire. This company was not born with its mission but is transitioning in order to integrate its mission in its commercial activities. So far, 50% of the projects they pursue contribute to their mission. The goal of the company is to reach 100% of projects integrating their mission.

Finally, two companies were classified in the “mission unrelated” category : The Skateroom and StreetwiZe (Table 2). These two companies raise money through their activities in order to finance NGOs which contribute to the main mission of the companies. The mission and the commercial activities are separate in different entities. However, these companies also have a related mission embedded in their commercial activities since they also take into account their impacts at all the levels of their activity. But this is not the main mission of these two companies.

4.2.2. Dominant logics in Belgian B Corps

It seems that almost all B Corps in Belgium advertise a “profit with a purpose” logic. All companies communicate on their vision of “*Business as a force of good*”. As almost all companies pursue their mission through their commercial activities, they are in fact pursuing a profit with a social/environmental mean due to their nature. As evidenced in the interviews, the mission is the companies’ priority, even though there is a financial constraint :

« So, we have to... uh... the social aspect is... the first step before considering doing a project, is to see if it has social added value and if the answer is positive, then we will see if from an economic and financial point of view the project is feasible. » (Interview Inclusio, Annex 8).

The two companies that have an unrelated mission (Table 2) also seem to have a dominant profit with a purpose logic. It is possible that, because they were born hybrid, the “profit with a purpose” logic was immediately integrated and therefore never really challenged.

The only company that was identified as not having a dominant “profit with a purpose” logic is Edmire (Table 2). The company has its mission partially integrated in its activities and therefore does not pursue its mission through all of its commercial activities. Hence, the commercial logic is still dominant but challenged by the “profit with a purpose” logic as the company transition :

« So, today I would say that it would be 50-50, in project that... where the economic aspects and the... the ecological aspects are well balanced. And then 50 projects, we... we still are... in a our... back, back from our past which are following us a bit, but which we also still have to do it because we... we, we need profits if we want to survive. So sometimes you need to... you need to do this type of projects as well. Definitely in this image transition periods. » (Interview Edmire, Annex 11).

Therefore, it seems that the presence of a dominant “profit with a purpose” logic depend on the level of mission integration and the origin of the mission. If the mission is embedded, the companies by definition do good by doing business. A company that was born hybrid also have integrated the hybrid “profit with a purpose” logic which probably never was challenged whereas transitioning companies encompass multiple conflicting logics.

4.2.3. Stakeholders' accountability in Belgian B Corps

In general, it seems that all the Belgian B Corps try to take into account all their stakeholders and communicate accordingly on their websites and annual reports :

« We believe we can build a better world through sustainable business that provides value for all stakeholders. »
(i-Propeller [2], n.d.).

« [...] A challenge that inspires us and that we are happy to take up with our teams, our suppliers, our customers, our farmers and our partners. Together, we want to have a positive impact on the health of people and the planet. » (Danone [7], n.d.).

However, it is difficult for the companies to always take into account all stakeholders in all their decisions. Because the main mission of these companies often focusses on one or two stakeholders, these stakeholders are often favored, and companies mostly communicate on the topic related to their mission (Table 5, Annex 7).

The companies' impacts on their employees are not often mentioned in the communications, but all companies have high scores in these dimensions. It is not surprising that companies focus on their external impacts on their external communications, but this does not necessarily mean that employees are not taken into account in the companies' decision.

Certified B Corps also often have weaknesses in some dimensions, reflecting an imbalance in the stakeholder's accountability. For example, suppliers are often a stakeholder that is neglected by B Corps :

« So ... I think it's hard to take into account the five [stakeholders] systematically in our decisions. Um ... there are always some that will be favored over others. Uh... for example I'm going to give, in terms of... suppliers, uh... and well it's one of the least well performed balance in the certification, and where, by the nature of our business uh..., it will always be difficult to... perform. » (Interview N-SIDE, Annex 13).

Therefore, even if there is an effort to take into account all stakeholders, it is not always feasible. Some companies that are focusing their mission on one of the dimensions often face imbalance in the stakeholder's accountability as some dimensions are favored. However, there is a desire to improve the accountability and the certification could help by providing the tools to identify companies' weaknesses and through new ideas.

4.2.4. External and internal validation with the B Corp certification

The B Corp certification offers a complete review of the practices of certifying companies, offering them a tool to identify weaknesses and ideas on how to improve them with the BIA and the collaborations :

« And clearly the B Corp network for that gives... ideas... proposals, brings to mind events that could be celebrated which allow to bring up certain themes, which bah... uh... by being just "isolated" we could not... necessarily be aware of everything. » (Interview N-SIDE, Annex 13).

« [...] in fact, B Corp can help us because, when we read between the lines, well... they explain to us how we can be a better company uh... And uh... with several other companies in the B Corp network, I exchanged a lot, and in fact it was almost a collaboration on the implementation of a plan ... an action plan for improvement. » (Interview The Skateroom, Annex 12).

However, the certification is not often use as a guideline for “day-to-day” practices. Most of the interviewed companies have certified in order to validate their mission.

« We really don't use it that way, we use it a lot for uh... to have this validation aspect on our website and not just making declarations without... “without certification”, it's easy to... to declare and it ... it is not binding. Having the... certification allows... to confirm that, in particular via the website. » (Interview N-SIDE, Annex 13).

Finally, Inclusio and Skysun estimated that the external validation that the B Corp certification offers is also important for attracting top talents who align with the companies’ values :

« So... So, that yes, very strongly. That, I am... I am quite convinced that... that it plays... uh... because... uh... because clearly uh... well for example we have, we have, we have recruited members of the team uh... who have a lot of experience [...] and who joined a small structure uh... with, with ... some... some... on the one hand very good prospects and on the other hand salary packages and benefits which are below what they could have hoped uh ... for their level of qualification at uh ... big companies so... So, there I think that the credibility, the fact of showing that... that... that we are someone and that we are going somewhere as a company, linked to B Corp, I think that... that helps a lot. » (Interview Skysun, Annex 9).

Therefore, the B Corp certification is a great tool to review companies’ practices. It is mostly used for the validation of companies’ mission, which allow B Corps to attract like-minded staff. It is important to remember that the B Corp certification is not yet very well known in Belgium, which can limit its impacts.

4.3. Factors impacting the level of tensions B Corps face in the Belgian context

In this last part of the analysis, we will try to understand which of these four factors mainly influences the level of tensions B Corps face. In the first part of the analysis, one main source of tensions was identified : internal disparities which threaten the company’s identity. Some of the interviewed companies also faced challenges linked to the distribution of resources between the mission and the commercial activities, but it did not lead to tensions. Stakeholder’s contradictory demands was also a source of tensions in one company. In the second part of the analysis, multiple factors potentially impacting the level of tensions were characterized : the

level of mission integration, the mission origin, the dominant logic, the stakeholder's accountability and the impacts of the certification on the B Corps.

In this third part of the analysis, tensions characterized will be linked to the analyzed factors in the six interviewed B Corps in order to identify which factors are significant in the resolution of tensions. Is it the nature of the certifying B Corp companies, which mostly have a mission embedded in their activities and therefore a dominant “profit with a purpose” logic? Or do the external and internal validation and/or the legal requirements of the B Corp certification are significant in the level of tensions hybrid companies face ? These are the questions we will try to answer in this section.

4.3.1. How does the level of mission integration impact the tensions in Belgian B Corps?

A first point of differentiation is the level of mission integration. SEs encompass all types of organizational hybrids whereas B Corps have high levels of mission integration (Stubbs, 2016), which we also observed in our analyses. Therefore, the nature of the mission of B Corps could be a factor influencing tensions B Corps face.

Among the six interviewed companies, two of them, Inclusio and N-SIDE, did not seem to face tensions due to their dual nature (Table 3). The mission is clear for all, since it is embedded in the commercial activities since the origin of the company. However, other companies embedded, and mission born, such as Skysun and Scale Up, identified tensions linked to disparities (Table 3). Therefore, the level of mission of integration and the origin of the mission do not prevent tensions linked to disparities.

However, the level of mission integration and the mission origin still appears to be linked to some of the tensions identified. In the case of Edmire, which was not mission born, tensions seemed to be due to the transitioning from a traditional for-profit to a mission embedded business. As the mission is not yet completely integrated in all activities, the company encompass multiple contradictory logics, a market logic and a “environmental” logic, which are still blending into the hybrid “profit with a purpose” logic. This leads to disparities and tensions. In the case of The Skateroom, which has an unrelated mission, no disparities were identified but the company did face challenges regarding the repartition of financial resources. The separation of the mission and the commercial activities could thus be a factor explaining the challenges regarding the repartition of resources the lack of disparities. It would however be necessary to interview other “mission unrelated” companies to confirm this observation.

The mission integration and origin also play a role in limiting mission drift. Skysun estimated that because they pursue their mission through their commercial activities, there is no possible deviance from their mission. Hence, companies with mission embedded could be less subject to mission drift. However, Danone, an embedded company, recently faced some tensions, and could potentially face a mission drift in the future. It would be interesting to further study this case in the future in order to understand if the mission embedding is enough to avoid mission drift, or if the origin of the mission also impacts the protection of the mission.

Table 3: Summary of tensions characterization in the six interviewed B Corps linked to the level of mission integration and the mission origin.

	Inclusio	Skysun	Scale Up	Edmire	The Skateroom	N-SIDE
Attracting investors	/	/	/	/	/	/
Internal disparities	(Potentially in the future between the vision of investors)	Sometimes when they have to select options for a project	Disparities between the vision of investors	Disparities between the vision of the CEO and the employees	/	/
Repartition of resources	/	/	/	Financial struggles, they had to fire employees	Challenge not to give too much to NGOs	/
Contradictory stakeholders' demands	/	Sometimes, when threatening the mission	(Potentially if different vision of stakeholders on the projects)	/	/	/
Mission integration	Mission embedded	Mission embedded	Mission embedded	Mission partially integrated	Mission unrelated	Mission embedded
Mission origin	Mission born	Mission born	Mission born	Not mission born	Mission born	Mission born

Finally, it is interesting that the only companies facing challenges regarding the repartition of resources between the mission and the commercial activities, The Skateroom and Edmire, do not have their mission embedded in their commercial activities. The mission embedding in commercial activities could limit questions regarding the repartition of resources since every euro spent on the mission is also spent on the commercial activity :

« [...] we don't often have to question our values because for us the economy is very closely linked to the ecological; if we put a solar panel on a roof and it costs us x, well the best way for us to ... economically get a return on our investment is for our [solar] panel to produce as much electricity as possible. This means that we have a direct incentive to ensure that the panel is well maintained, well monitored, well ... that it is in the best conditions so that it produces a maximum of electricity and therefore, through its production, well, its ecological profitability will be at best. » (Interview Skysun, Annex 9).

Pursuing the mission through the commercial activities could also limit the conflicting stakeholders demands, which could explain why most embedded B Corps interviewed did not face such tensions.

Therefore, it seems that the level of mission and the origin of the mission has an impact on the level of tensions B Cop faces. On one hand, the transitioning from a traditional for-profit to an embedded form that non-mission born companies face is a source of tensions. On the other hand, mission born and embedded companies have a clear mission, which provides a favorable environment limiting disparities and challenges regarding the repartition of resources. However, companies that have a mission embedded can still have their identity challenged, when new members join the company for example. But because the company is pursuing its mission through its commercial activities, the mission is protected, limiting mission drift.

4.3.2. How does the dominant logic impact the tensions in Belgian B Corps?

Depending on the company's location in the hybrid spectrum, the commercial and social/environmental logics are more or less dominant, which could explain why all hybrid companies do not face similar tensions and challenges (Battilana and Lee, 2014).

In the case of the B Corps, they all have a dominant "profit with a purpose" logic due to their nature, as characterized previously, except for Edmire which is still transitioning. In theory, companies with a dominant "profit with a purpose" logic should not experience disparities. However, some of the Belgian B Corps with a dominant "profit with a purpose logic", Scale Up, The Skateroom and Skysun, still face tensions due to disparities and the definition of their identity. This means that the "profit with a purpose" logic is still transitioning and competing with another logic.

One of the causes identified by Scale Up is the arrival of new members with a different vision. It was also the case for Danone, which recently face tensions due to the arrival of new shareholders that did not share the "profit with a purpose" logic of the company (Bonus, S., personal communication, May 11, 2021). Therefore, it is probable that the identities of B Corps will continue to be challenged in the future as new members join.

In the examples given above, the "profit with a purpose" logic is challenged either by a commercial logic in the case of Danone, or by a mission-oriented logic in the case of Scale Up and Skysun. Because Danone is not mission born, it is possible that the mission is not as clear for new members than in established B Corps, which could explain why it is challenged by a commercial logic.

It seems that in the case of companies with a clear mission and therefore a dominant “profit with a purpose” logic (mission embedded and mission born), tensions are mainly linked to the improvement of the mission. These tensions are necessary for change, and force company to redefine their mission and go further. This correlates with the observation that the two B Corps that did not face any tensions, N-SIDE and Inclusio are the one that are less implicated in the B Corp communities and improvements. Whereas the other companies that face tensions are very implicated in the improvement of their mission.

4.3.3. How does the legal requirements to take into account all stakeholders impact the level of tensions and protect the mission in B Corps ?

The legal requirements do not seem to have a big impact in the certifying companies. The interviewed B Corps estimated that they were already taking into account all their stakeholder's, but the integration of the stakeholder's accountability in their statutes allowed them to “cement” their mission and commitment to stakeholders.

« So... in... in practice, nothing has changed for us following the modification of the statutes. On the other hand, it has... we will say... cast in concrete the way we worked and that would avoid potential “drifts” in the future. Uh ... well yes ... yes ... if there is a change in management, in the board of directors, I would say that ... it perpetuates the mission of the company. And... uh... and like that it's very clear to everyone [...]» (Interview Inclusio, Annex 8).

However, other companies, Edmire and Scale Up, felt that the statutes aren't sufficient to protect the mission and are more “symbolic” :

« If... at some point... the pressure is there and... the cooperators investors ask us to change, change, we... we will change no matter what is written in the statutes [...] » (Interview Scale Up, Annex 10).

It is interesting to notice that Scale Up is a cooperative and the employees of Edmire have some shares in the company, even if the employees do not consider that they are a “real” cooperative. They go a step further than other B Corps and offer a legal voice to other stakeholders by giving them shares. In that configuration, it seems that the voice of shareholders, which are stakeholders, is more important than the statutes. Therefore, tensions linked to contradictory demands of stakeholders could potentially be more likely to happen, since they really have a say on the matter. It is however necessary to extend the study to other cooperatives in order to verify if the organization of the company impact the level of tensions linked to contradictory stakeholder's demands. It would also be interesting to study companies that have an unrelated mission, and are thus more prone to mission drift, to characterize their view on the B Corps legal requirements and its role in the protection of their mission.

Therefore, the legal requirements linked to the B Corp certification did not seem to have an impact on the consideration of all stakeholders. These legal requirements can serve to protect the mission in some cases, but it seems that it has more a symbolic value in the case of cooperatives. Integrating the stakeholders in the companies' decision by legally giving them a voice with shares seem to be more efficient for stakeholders' accountability, but also potentially open the door to more tensions.

4.3.4. How does the validation of companies' mission with the B Corp certification impact the tensions in Belgian B Corps?

Other aspects of the certification can however impact the accountability of stakeholders in B Corps. The certification allows a complete review of the companies' practices and allows to identify the stakeholders that are "neglected". The certification also offers new ideas on how to improve the stakeholder's accountability.

The B Corp certification seems to have a lot of impacts on transitioning companies. Edmire considers that the certification is a reference which guides the company to better practices. It is also an incentive to do better, to live up to the certification's values.

« Uh... I think this B Corp story helped us as a team, to keep coming back on this : "OK, we are now we Corp. This is our reference. We... we need to do this. We need to keep on doing this we cannot... we cannot fall back into doing just... just product design." [...] » (Interview Edmire, Annex 11).

However, reviewing and discussing companies' practices can sometimes bring to light hidden tensions, as it was the case for Edmire.

« No, actually. Uh... before the certification, there were not really tensions... I think... Yeah, or maybe they were more like undergrounds or something... [...] But from the moment that we started tell the story... yeah, the tension grew because everybody wants to do it in the... in the right way. And actually, we want to... we want to gain expertise before we claim expertise. You get it? And in a sales and marketing perspective, you do the... you do it the other way around. » (Interview Edmire, Annex 11).

Most of the B Corps mainly certified in order to have an external validation of their mission and practices. Externally, this validation does not have much impact, companies are not contacted for partnerships because they are B Corps for example. The certification also does not have a big impact on the attraction of fund providers, mainly because hybrid companies in Belgium are not confronted to this problem. However, the B Corp validations allows them to attract top talents who are aligned with the companies' values, which can limit disparities among employees and therefore avoid tensions.

« No, I would say that following the certification itself, we didn't really see a... positive or negative effect. Uh... maybe a small positive effect is that some candidates when... when we have vacant positions, and we have to recruit people... uh... that too is a small positive effect. People are thinking "Hey, it's nice, they have the B Corp label, that interests me." [...] » (Interview Inclusio, Annex 8).

The B Corp certification also participates in the internal validation of the mission and is an opportunity to engage all the workers in order to all be “on the same page”. This especially important for big companies to ensure that there is no disconnection between the mission and what is perceived internally.

« [...] yes, it was really important for us, uh... and in fact internally, it allowed me to reconnect with everyone regarding B Corp to engage everyone in this plan of action, uh ... and to make sure that it is not something that is led by me individually in my corner. [...] » (Interview The Skateroom, Annex 12).

Therefore, the B Corp certification mostly have an impact on transitioning companies as it is a good guideline in their mission integration journey. The external validation of the certification can help attract like-minded employees, and therefor limit potential disparities. Internally, the certification can be an opportunity to engage all employees and make sure everybody is on the same page. However, the review of the companies' practices can also sometimes lead to tensions, which are however necessary for the mission to improve.

4.3.5. Are tensions resolved due to the nature of the B Corps or by the impacts of the certification ?

In the case of the six interviewed companies, tensions identified do not seem to have the same origin and therefore can be influenced by multiple factors.

In the case of Edmire, the transitioning from a traditional for-profit to a mission embedded company was the cause of the disparities observed in the company. Therefore, the nature of the company can impact the tensions : companies that are not mission born are more likely to be combining multiple logics and therefore disparities, which can lead to tensions. It would be interesting to study the case of embedded not mission born companies to see if they also face disparities due to their past transitioning or if the integration of the mission managed to eliminate such disparities.

The B Corp certification also played a role in the tensions Edmire faced, as it brought to light hidden tensions. However, the certification could also be part of the solution : Edmire uses the BIA as a guideline to improve their mission and further the embedding. It is also a reference to maintain the sustainable story of the company. It would be interesting to see how tensions evolve in the future of the company in further studies.

The nature of the companies can also provide a favorable environment limiting tensions and financial challenges, as it is the case for the two companies Inclusio and N-SIDE : their mission origin and the embedding of their mission in their commercial activities make their mission clear for everyone and therefore limiting disparities and struggles regarding the repartition of resources between the mission and the commercial activities.

However, this favorable nature does not prevent all tensions. Disparities can be caused by the arrival of new members who do not share the same vision as the company, as it was observed by Scale Up and Danone. Non-mission born companies that embedded their mission could also be perceived as more commercial than other B Corps and could be more challenged by commercial logics, as it was recently the case for Danone.

In the case of disparities due to a challenging commercial logic, the B Corp certification allows certified companies to attract employees that share the company's value, limiting disparities and the arrival of competing commercial logics. The certification is also an opportunity to review the whole company and to ensure all employees are engaged and on the same page.

Disparities and tensions can also be caused due to the arrival of a challenging social/environmental logic, leading to discussions on the level of mission and the identity of the company. However, these tensions are an incentive for B Corps to improve their mission and can lead to something positive. Because these tensions are linked to improvement, the certification probably could play a role in such tensions. For example, because of the certification, new members might have higher level of expectation regarding the mission than current members, leading to disparities. A deeper analysis of the interviewed companies is necessary in order to confirm this observation as only one person was interviewed in each company.

Therefore, the nature of B Corps is a key factor influencing the nature of tensions B Corps face. In general, mission embedded and mission born enterprises are less likely to face tensions. But if they do face tensions, mission born and embedded companies are more likely to face disparities due to a challenging mission logic, whereas non-mission born and/or non embedded enterprises are more likely to be challenged by a commercial logic. The B Corp certification also plays a role in these tensions as it can limit disparities due to challenging commercial logic and can serve as a guideline to reinforce the mission in the case of transitioning companies. In other cases, the certification can be the cause of tensions, either by bringing to light existing hidden tensions, or by pushing for mission improvement. However, not all tensions are negative, some are necessary for improvements and can lead to something positive.

V. Conclusion

In conclusion, hybrid companies often face tensions due to their dual nature. B Corps seem to mainly face tensions linked to disparities in the definition of their identity. Multiple causes were identified : a transition from a traditional for-profit to a mission embedded company, the arrival of new members that do not share the same vision of the companies' mission, or discussions regarding the improvement of the mission. Some tensions were directly linked to the nature of the companies : non-mission born and non-embedded companies are more likely to be challenged by a commercial logic, threatening the mission. Whereas mission born and embedded B Corps provide an environment limiting disparities and challenges regarding the repartition of resources.

However, the nature of the B Corps is not the only factor influencing tensions. The B Corp certification can help reduce some tensions. The BIA can be used as a guideline and a reference in order to stay on track of the mission. It also allows B Corps to attract like-minded new employees, reducing disparities. In some cases, the certification can be the cause of tensions, as it brings up existing hidden tensions when reviewing the companies' practices. Discussions regarding the improvement of the mission could also be the cause of tensions in embedded and mission born companies. However, these tensions allow companies to change and improve their mission. Therefore, all tensions are not negative, they are sometimes necessary for B Corps to improve their mission.

To further the research on the topic, it would be needed to extend the study to larger samples of certified B Corps, in order to generalize the trends that we observed in this dissertation. A qualitative study could be interesting in order to quantify the ways B Corps resolve tensions between bottom lines and to see if the tendencies observed can be generalized. It could also be interesting to extend the study of tensions in B Corps to other countries where the B Corp movement is more developed and therefore the impacts of the certification are more evident.

Finally, deeper case studies could also further dig into the source of tensions and their link to the certification. Interrogating workers from different departments and shareholders could give us a better insight on the characterization of the dominant logic(s) and the potential disparities among the companies. This would also allow to better identify eventual disconnections between the CSR strategy of the company and what the employees and shareholders perceive of it. It would be necessary to interview all the stakeholders of the companies studied in order to objectively assess whether they all are taken into account by the companies or not.

VI. Bibliography

Alter, K. (2004). Social Enterprise Typology. *Virtue Ventures LLC*

Airscan. (n.d.). *Discover our story*. Retrieved May 23, 2021, from <https://airscan.org/news/airscan-certified-b-corporation>.

Airscan. (2021). *Airscan certified B Corporation / 27 04 2021*. Retrieved May 23, 2021, from <https://airscan.org/news/airscan-certified-b-corporation>.

Alpro. (n.d.). *Bon pour la planète*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.alpro.com/befr/bon-pour-la-planete/>.

Alterfin [1]. (n.d.). *Our vision*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.alterfin.be/en/about-us/our-vision>.

Alterfin [2]. (n.d.). *Projects*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.alterfin.be/en/project>.

Alterfin. (2020). *Annual report 2019*. Retrieved May 23, 2021, from https://www.alterfin.be/sites/default/files/files/report_alterfin%202019_EN.pdf.

B Corporation [1]. (n.d.). *About B Corps | Certified B Corporation*. Retrieved March 7, 2021, from <https://bcorporation.net/about-b-corps>.

B Corporation [2]. (n.d.). *The B Impact Score | B Impact Assessment*. Retrieved March 7, 2021, from <https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/the-b-impact-score>.

B Corporation [3] (n.d.). *Certified B Corp | Certification Requirements*. Retrieved March 31, 2021, from <https://bcorporation.net/certification/meet-the-requirements#:~:text=Recertification,out%20of%20200%20available%20points>.

B Impact Assessment [1]. (2020). *Access the Improvement Report*. Retrieved April 4, 2021, from <https://kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000015960-access-the-improvement-report>.

- B Impact Assessment [2]. (2020). *B Impact Assessment Structure*. Retrieved March 14, 2021, from <https://kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000574682-b-impact-assessment-structure>.
- B Impact Assessment [1]. (n.d.). *See sample questions*. Retrieved March 31, 2021, from <https://bimpactassessment.net/how-it-works/assess-your-impact#see-sample-questions>.
- B Impact Assessment [2]. (n.d.). *The B Impact Assessment*. Retrieved March 31, 2021, from <https://bimpactassessment.net/>.
- B Lab Europe. (n.d.). *Benelux*. Retrieved March 7, 2021, from <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/benelux>.
- B The Change. (2016). *Measuring Purpose Beyond the Triple Bottom Line*. Retrieved March 7, 2021, from <https://bthechange.com/measuring-purpose-beyond-the-triple-bottom-line-68879133f6d3>
- B The Change. (2019). *Why Become a B: 5 Companies Share Tangible Benefits of Becoming a B Corp*. Retrieved March 14, 2021, from <https://bthechange.com/why-become-a-b-5-companies-share-tangible-benefits-of-becoming-a-b-corp-d087069fdc4e>.
- Bacchiega, A. and Borzaga, C. (2001). Social enterprises as incentive structures: an economic analysis. In Borzaga, C. and Defourny, J. (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, 273–294. London: Routledge.
- Bagnoli, L. and Megali, C. (2009). *Measuring Performance in Social Enterprises*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165. <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>.
- Battilana, J. and Dorado, S. (2010). *Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations*. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>.
- Battilana, J. and D’Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional Work*, 31–58. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511596605.002>.

- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. and Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50–55.
- Battilana, J. and Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C. and Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.
- Bright, A. (2020). *The B Impact Assessment : What are the Requirements to be a B Corp ?*. Retrieved March 15, 2021 from <https://growensemble.com/b-impact-assessment/>.
- Brunehaut. (n.d.). *Brasserie de Brunehaut*. Retrieved May 2, 2021, from <https://brunehaut.com/>.
- Cameron, J. (2020). *B Corps – A Guide for Startups*. Retrieved April 17, 2021, from <https://medium.com/airtree-venture/b-corps-a-guide-for-startups-c5789413a4d0>.
- Certified B Corporation [1]. (n.d.). *Certification Requirements*. Retrieved April 16, 2021, from <https://bcorporation.net/certification/meet-the-requirements>.
- Certified B Corporation [2]. (n.d.). *B Impact Report – Alpro*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/alpro-alpro-sca>.
- Certified B Corporation [3]. (n.d.). *B Impact Report – Alterfin*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/alterfin>.
- Certified B Corporation [4]. (n.d.). *B Impact Report – Danone Dairy Belgium*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/danone-dairy-belgium>.
- Certified B Corporation [5]. (n.d.). *B Impact Report – Danone Waters Benelux*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/danone-waters-benelux>.
- Certified B Corporation [6]. (n.d.). *B Impact Report – Edmire*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/edmire>.

Certified B Corporation [7]. (n.d.). *B Impact Report – ecoBirdy*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/eco-birdy>.

Certified B Corporation [8]. (n.d.). *B Impact Report – Fluitec*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/fluitec-nv>.

Certified B Corporation [9]. (n.d.). *B Impact Report – Inclusio*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/inclusio>.

Certified B Corporation [10]. (n.d.). *B Impact Report – i-Propeller*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/ipropeller>.

Certified B Corporation [11]. (n.d.). *B Impact Report – Kambukka*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/bibo-brands>.

Certified B Corporation [12]. (n.d.). *B Impact Report – Kazidomi*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/kazidomi>.

Certified B Corporation [13]. (n.d.). *B Impact Report – N-SIDE*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/inside>.

Certified B Corporation [14]. (n.d.). *B Impact Report – Quest*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/quest>.

Certified B Corporation [15]. (n.d.). *B Impact Report – Re-Vive*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/re-vive>.

Certified B Corporation [16]. (n.d.). *B Impact Report – Scale Up*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/scale-up-scr1>.

Certified B Corporation [17]. (n.d.). *B Impact Report – Skysun*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/skysun>.

Certified B Corporation [18]. (n.d.). *B Impact Report – StreetwiZe*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/streetwize>.

Certified B Corporation [19]. (n.d.). *B Impact Report – The Skateroom*. Retrieved April 29, 2021, from <https://bcorporation.net/directory/the-skateroom>.

Certified B Corporation [20]. (n.d.). *Version 6 of the B Impact Assessment : A year in review*. Retrieved May 24, 2021, from <https://bcorporation.net/news/version-6-b-impact-assessment-year-review>.

Certified B Corporation. (2020). *7 Ways B Corps Stand Out: How Every Company Can Make a Difference and Be a Force for Good*. Retrieved April 17, 2021, from <https://bcorporation.net/zbtcz03z20/7-ways-b-corps-stand-out-how-every-company-can-make-difference-and-be-force-good>.

Chambers, L. (2014). *Growing a hybrid venture: Toward a theory of mission drift in social entrepreneurship. Doctoral dissertation*. University of St. Gallen.

Conscious Company and B The Change. (2019). *A Look Inside the 6 Types of Social Enterprises*. Medium. Retrieved April 28, 2021, from <https://bthechange.com/a-look-inside-the-6-types-of-social-enterprises-fd51331d47de>.

CO2logic [1]. (n.d.). CO2logic is a B Corp certified company. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.co2logic.com/en/co2logic-b-corp-certified-company>.

CO2logic [2]. (n.d.). *Reduce your climate impact*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.co2logic.com/en>.

Danone [1]. (n.d.). *Danone*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.danone.com/>.

Danone [2]. (n.d.). *Health*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.danone.com/impact/health.html>.

Danone [3]. (n.d.). *Planet*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.danone.com/impact/planet.html>.

Danone [4]. (n.d.). *People*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.danone.com/impact/people-communities.html>.

Danone [5]. (n.d.). *Suppliers*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.danone.com/impact/suppliers.html>.

Danone [6]. (n.d.). *Danone waters*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.danone.com/brands/waters.html>.

- Danone [7]. (n.d.). *Danone Dairy Belgium est certifiée B Corp*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.danone.be/fr/certifiee-b-corp>.
- Danone. (2021). *Danone Annual Report 2020*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.danone.com/brands/waters.html>.
- Del Baldo, M. (2019). Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits. The case of Paradisi Srl (Italy). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0042-y>.
- Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014). *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>.
- Ebrahim, A., Battilana, J. and Mair, J. (2014). *The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations*. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>.
- ecoBirdy. (n.d.). *ecoBirdy*. Retrieved May 3, 2021, from <https://www.ecobirdy.com/>.
- Edmire. (n.d.). *We design circular products*. Retrieved May 2, 2021, from <http://edmire.design/>.
- European Commission. (2018). *From waste to circular economy – ecoBirdy : A European Toy Story*. Retrieved May 3, 2021 from <https://blogs.ec.europa.eu/promotingenterprise/ecobirdy/>.
- Evrard, Y. and Vansighen, A. (2020). La certification B Corp: ses caractéristiques et ses challenges. Retours et opinions via l'étude de cas d'entreprises belges et françaises. *Louvain School of Management, Université catholique de Louvain*. Prom. : Swaen, V. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:24528>.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G. and Connor, J. O. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1), 32–55. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713276>.
- Fluitec [1]. (n.d.). *Sustainable Treatments for Hydraulic Oils*. Retrieved May 3, 2021, from <https://www.fluitec.com/>.

- Fluitec [2]. (n.d.). *About Fluitec*. Retrieved May 3, 2021, from <https://www.fluitec.com/about/>.
- Fluitec [3]. (n.d.). *B Corp*. Retrieved May 3, 2021, from <https://www.fluitec.com/b-corp/>.
- Foley, K. (2019). The Certified B Corporation: A Definition and Brief History of How It All Started ?. Retrieved April 17, 2021, from <https://www.valleytosummit.net/the-certified-b-corporation-a-definition-and-brief-history-of-how-it-all-started>.
- Gamble, E.N., Parker, S.C. and Moroz, P.W. (2020). Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations. *J Bus Ethics* 167, 271–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>.
- Gillett, A., Loader, K., Doherty, B. *et al.* (2019). An Examination of Tensions in a Hybrid Collaboration: A Longitudinal Study of an Empty Homes Project. *J Bus Ethics* 157, 949–967. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3962-7>.
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise : A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives* 1(1), 37-60. ISSN 2224-9729.
- Greentripper [1]. (n.d.). *À propos de nous*. Retrieved May 3, 2021 from <https://www.greentripper.org/fr/apropos>.
- Greentripper [2]. (n.d.). *Ce que nous faisons pour vous*. Retrieved May 3, 2021 from <https://www.greentripper.org/fr/apropos/greentripperpourvous>.
- Greentripper [3]. (n.d.). *Greentripper est certifiée B CorpTM*. Retrieved May 3, 2021 from <https://www.greentripper.org/fr/news/greentripper-est-certifi%C3%A9e-b-corp>.
- Hayes, C. (2016). *Quadruple Bottom Line*. Retrieved March 30, 2021, from <http://www.3estrategies.org/blog/2016/03/21/quadruple-bottom-line/>.
- Horneaux, F., da Silva Gabriel, M. L. and Gallardo-Vazquez, D. M. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurements in industrial companies. *Revista de Gestao* 25(4), 413 – 429, <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2018-0065>.
- i-Propeller [1]. (n.d.). *Our purpose*. Retrieved May 23, 2021, from <https://i-propeller.com/who-we-are/>.

- i-Propeller [2]. (n.d.). *Our beliefs*. Retrieved May 23, 2021, from <https://i-propeller.com/who-we-are/beliefs/>.
- i-Propeller [3]. (n.d.). *Our track record*. Retrieved May 23, 2021, from <https://i-propeller.com/who-we-are/track-record/>.
- i-Propeller [4]. (n.d.). *Our promise*. Retrieved May 23, 2021, from <https://i-propeller.com/what-we-do/>.
- Inayatullah, S. (2005). Spirituality as the fourth bottom line? *Futures*, 37(6), 573–579. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2004.10.015>.
- Inclusio. (n.d.). *Qui sommes-nous ?*. Retrieved May 2, 2021, from <https://inclusio.be/qui-sommes-nous/>.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256.
- Kalfus, L. (2019). The Business Case for the B Corporation Certification: An Empirical Study on the Relationship Between Social and Financial Performance. *Organizational Studies Program. University of Michigan*. Faculty Advisor: Steven Samford.
- Kambukka. (n.d.). *Thirst for life*. Retrieved May 2, 2021, from <https://www.kambukka.com/en/our-story-0>.
- Kazidomi [1]. (n.d.). *Healthy living has never been so easy*. Retrieved May 2, 2021, from <https://www.kazidomi.com/en/>.
- Kazidomi [2]. (n.d.). *What is the B Corp label?*. Retrieved May 2, 2021, from <https://www.kazidomi.com/en/bcorp>.
- Kazidomi. (2017). *Kazidomi, the e-shop with healthy products*. Retrieved May 2, 2021, from <https://www.kazidomi.com/en/blog/kazidomi-the-e-commerce-making-healthy-products-affordable-in-europe-n312>.
- Kazidomi. (2018). *Will brands without social purpose survive?*. Retrieved May 2, 2021, from <https://www.kazidomi.com/en/blog/will-brands-without-social-purpose-survive-n810>.

- Kenton, W. and Berry-Johnson, J. (2020). *Tripple Bottom Line (TBL)*. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>.
- Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G. and Schifeling, T. (2016). Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Review*
- Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: a bridge to the other side. *Institutional Work*, 59–91. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605.003>.
- Kraatz, M. S. and Block, E. S. (2008). *Organizational implications of institutional pluralism*. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lahaye, L. (2021). L'hybridité des entreprises durables.
- Levillain, K., Parker, S., Ridly-Duff, R., Segrestin, B., Veldman, J. and Willmott, H. (2018). *Protecting long term commitment: Legal and organizational means*. In C. Driver and G. Thompson (Eds.), *Corporate governance in contention*, 42–65, Oxford: Oxford University Press.
- Mele, C., Russo-Spena, T. and Tregua, M. (2017). The Performativity of Value Propositions in Shaping a Service Ecosystem: The Case of B-corporations. *New Economic Windows*, 175–194. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61967-5_10.
- Minkoff, D. C. (2002). The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 377–401. <https://doi.org/10.1177/0899764002313004>.
- Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T. and Rimac, T. (2019). The Bright Side of Hybridity: Exploring How Social Enterprises Manage and Leverage Their Hybrid Nature. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4050-8>.
- N-SIDE. (n.d.). N-SIDE optimizing your decisions. Retrieved May 2, 2021, from <https://www.n-side.com/>.
- Nicholls, A. (2009). “We do good things, don’t we?”: “Blended value accounting” in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 755–769.

- Normand, J. (2017). *B Corp: La création de valeur par l'impact*. In : Olaf de Hemmer Gudme éd., *Valeur(s) & management: Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management*, 62-70. Caen, France: EMS Editions.
- Norman, W. and MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262.
- Pache, A.-C. and Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>.
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P. and Vander Bauwhede, H. (2020). Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence. *Sustainability*, 12, 8459. <https://doi.org/10.3390/su12208459>.
- Park, J.-H. and Bae, Z.-T. (2020). Legitimation of Social Enterprises as Hybrid Organizations. *Sustainability*, 12(18), 7583. <https://doi.org/10.3390/su12187583>.
- Poon, D. (2011). The Emergence and Development of Social Enterprise Sectors. *Social Impact Research Experience (SIRE)*. 8. <http://repository.upenn.edu/sire/8>.
- Pratt, M. G. and Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18. <https://doi.org/10.2307/259261>.
- Quest Studio [1]. (n.d.). *About*. Retrieved May 3, 2021 from <https://queststudio.be/about/>.
- Quest Studio [2]. (n.d.). *Services*. Retrieved May 3, 2021 from <https://queststudio.be/services/>.
- Quest Studio [3]. (n.d.). *Services*. Retrieved May 3, 2021 from <https://queststudio.be/blog/>.
- Quest Studio. (2019). *How and why Quest came to be : Michael's story*. Retrieved May 3, 2021 from <https://queststudio.be/blogpost/how-and-why-quest-came-to-be-michaels-story/>.
- Ramus, T. and Vaccaro, A. (2017). Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307–322. <https://doi.org/10.1007/10551-014-2353-y>.

- Reay, T. and Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>.
- Reiser, D. and Dean, S. (2013). Hunting stag with fly paper: A hybrid financial instrument for social enterprise. *Boston College Law Review*, 5r B.C.L., 1495.
- Revive. (n.d.). *Your future in the city*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.revive.be/nl/>
- Revive. (2020). *Social and environmental report 2020*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.revive.be/assets/files/general/Impact-Report-2020.pdf>.
- Roth, F. M. S. and Winkler, I. (2018). B Corp Entrepreneurs. *Springer International Publishing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-90167-1>.
- Scale Up [1]. (n.d.). *Notre mission*. Retrieved May 2, 2021, from <https://www.scale-up.fund/fr/notre-mission.html>.
- Scale Up [2]. (n.d.). *Notre vision*. Retrieved May 2, 2021, from <https://www.scale-up.fund/fr/notre-mission.html>.
- Scale Up [3]. (n.d.). *Nos valeurs*. Retrieved May 2, 2021, from <https://www.scale-up.fund/fr/notre-mission.html>.
- Schein, E. (2006). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: *John Wiley & Sons*. ISBN 0-7879-6845-5.
- Silva, D. P. A. K. H. (2018). Critical review of contemporary literature on the quadruple bottom line concept and its implementation in organizations, including the roles of leadership and management. *The Quadruple Bottom Line (QBL)*.
- Skelcher, C. and Smith, S. R. (2014). Theorizing hybridity: Institutional logics, Complex organizations, and Actor identities : The case of non-profits. *Public Administration*, 93(2), 433–448. <https://doi.org/10.1111/padm.12105>.
- Skysun [1]. (n.d.). *Le soleil brille pour vous !*. Retrieved May 20, 2021, from <https://www.skysun.be/s/mission>.

- Skysun [2]. (n.d.). *Nous avons une mission*. Retrieved May 20, 2021, from <https://www.skysun.be/s/mission>.
- Slaper, T. and Hall, T. (2011). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*. Retrieved March 10, 2021, from <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K. and Chertok, M. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463–478. <http://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>.
- Smith, W. K. and Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.59330958>.
- Smith, W. K., and Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522 – 536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>.
- Social Enterprise Associates. (n.d.). *Quadruple Bottom Line (4BL) = People, Planet, Profit and PURPOSE*. Retrieved March 29, 2021, from <https://www.socialenterprise.net/4BL.html>.
- StreetwiZe [1]. (n.d.). *Who we are*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.streetwize.be/about-us/who-we-are>.
- StreetwiZe [2]. (n.d.). *Our impact*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.streetwize.be/about-us/our-impact>.
- StreetwiZe [3]. (n.d.). *Stories & Cases*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.streetwize.be/stories-and-cases>.
- StreetwiZe. (2021). *Mobile School Annual Report 2020*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.yumpu.com/en/document/read/65625547/annual-report-mobileschoolorg-2020>.

- Stubbs, W. (2016). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331–344. <https://doi.org/10.1002/bse.1920>.
- Stubbs, W. (2017). Characterizing B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299–312. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>.
- Teriman, S., Yigitcanlar, T. and Mayere, S. (2009) Sustainable urban development: a quadruple bottom line assessment framework. In Wang, L & Jaiswal, S (Eds.) *Conference Proceedings of the Second Infrastructure Theme Postgraduate Conference 2009: Rethinking Sustainable Development, Planning, Infrastructure Engineering, Design and Managing Urban Infrastructure*. Queensland University of Technology, Australia, Queensland, Brisbane, pp. 228-238.
- The Impact Management Project. (2017). *Signposting the shared fundamentals in existing infrastructure: The B Impact Assessment*. Retrieved March 14, 2021, from https://impactmanagementproject.com/wp-content/uploads/Signposting-to-the-shared-fundamentals_-B-Impact-Assessment.pdf.
- The Skateroom. (n.d.). *Our impact*. Retrieved May 2, 2021, from <https://theskateroom.com/our-impact>.
- Tiess. (2018). La Certification B Corp. *Bibliothèque et Archives nationales du Québec*. ISBN 978-2-924879-06-1.
- Timperley, J. (2015). *Can B Corps take companies beyond the bottom line*. Retrieved April 17, 2021, from <https://www.greenbiz.com/article/can-b-corps-take-companies-beyond-bottom-line>.
- Tracey, P., Phillips, N. and Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0522>.
- Villela, M., Bulgacov, S. and Morgan, G. (2019). B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>.

- Walden University. (n.d.). *The Advantages of Being a B-corp*. Retrieved April 8, 2021, from <https://www.waldenu.edu/online-masters-programs/master-of-business-administration/resource/the-advantages-of-being-a-b-corp>.
- Wallonia.be. (2021). *Brunehaut, the first brewery in Europe to be B Corp certified*. Retrieved May 20, 2021, from <https://wallonia.be/en/news/brunchaut-first-brewery-europe-be-b-corp-certified>.
- Wry, T., Lounsbury, M. and Jennings, P. D. (2013). Hybrid vigor: Securing venture capital by spanning categories in nanotechnology. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0588>.
- Zalatar, W. and Clark, E. (2019). Development of a Quadruple Bottom Line-based Composite Sustainability Index to Measure Sustainable Performance. *2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 258-262. <https://doi.org/10.1109/IEEM44572.2019.8978539>.

VII. Annexes

Annex 1: Examples of question in the BIA (B Impact assessment [2], n.d.)

Governance

 GV2.5	What portion of your management is evaluated in writing on their performance with regard to corporate social and environmental targets? ☐ 0% ☐ 1-24% ☐ 25-49% ☐ 50-74% ☐ 75%+
 SE1.2	Have you ensured that the social or environmental mission of your company will be maintained over time, regardless of company ownership, by: ☐ Including in your corporate governing documents a commitment to your stakeholders ☐ Creating a specific legal governance structure that will preserve the mission of the company (i.e. cooperative, Benefit Corp, etc.) ☐ Other - Please describe ☐ None of the above
 GV5.5	Has the Company worked within its industry to develop social and environmental standards for your industry? ☐ Yes ☐ No

Workers

 WR2.6	Based on referenced compensation studies, how does your company's compensation structure (excluding executive management) compare with the market? ☐ Below market ☐ At market ☐ Above market ☐ N/A (Have not referenced a compensation survey)
 WR4.3	What % of full-time workers were reimbursed for continuing education opportunities in the last fiscal year? ☐ 0% ☐ 1-5% ☐ 6-15% ☐ >15%
 WR6.5	Based on the results of your employee satisfaction assessment (conducted within the past 2 fiscal years), what percent of your employees are 'Satisfied' or 'Engaged'? ☐ <65% ☐ 65-80% ☐ >80% ☐ N/A

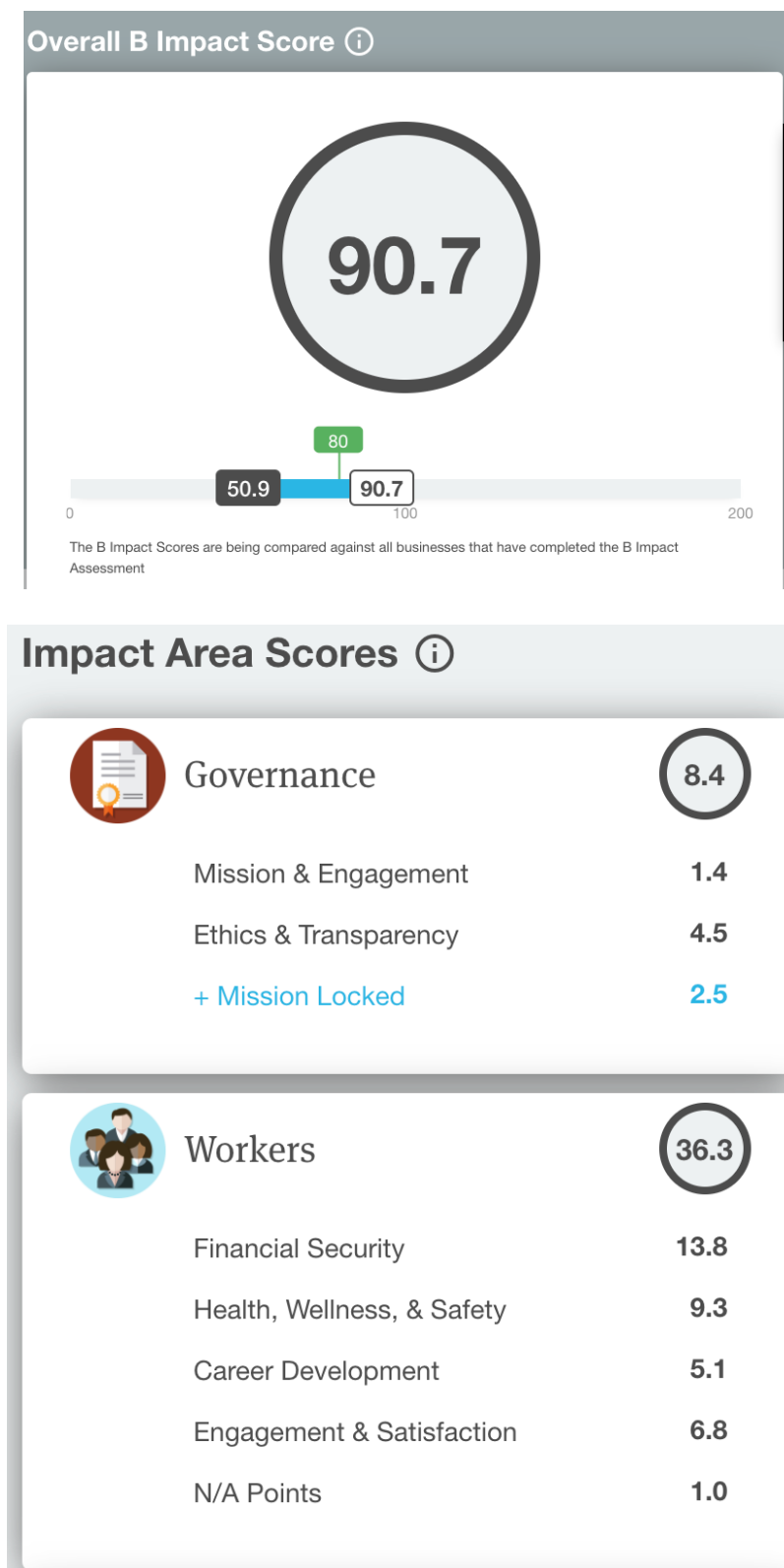
Community

 CM2.1	When evaluating the social and environmental performance of Significant Suppliers, which of the following practices apply: <table border="0"> <tr> <td>☐ Visited all significant suppliers</td> <td>☐ Specific environmental criteria required</td> </tr> <tr> <td>☐ Specific social criteria required</td> <td>☐ Third party social or environmental metrics screen applied</td> </tr> <tr> <td>☐ Evaluated at least annually</td> <td>☐ Give preference to local suppliers</td> </tr> <tr> <td>☐ Give preference to sustainable or fair trade suppliers</td> <td>☐ None of the above</td> </tr> <tr> <td>☐ Other</td> <td></td> </tr> </table>	☐ Visited all significant suppliers	☐ Specific environmental criteria required	☐ Specific social criteria required	☐ Third party social or environmental metrics screen applied	☐ Evaluated at least annually	☐ Give preference to local suppliers	☐ Give preference to sustainable or fair trade suppliers	☐ None of the above	☐ Other	
☐ Visited all significant suppliers	☐ Specific environmental criteria required										
☐ Specific social criteria required	☐ Third party social or environmental metrics screen applied										
☐ Evaluated at least annually	☐ Give preference to local suppliers										
☐ Give preference to sustainable or fair trade suppliers	☐ None of the above										
☐ Other											
 CM4.5	What % of management is from underrepresented populations? (This includes women, minority/previously excluded populations, people with disabilities, and/or individuals living in low-income communities.) <table border="0"> <tr> <td>☐ 0</td> <td>☐ 1-19%</td> </tr> <tr> <td>☐ 20-29%</td> <td>☐ 30-40%</td> </tr> <tr> <td>☐ >40%</td> <td></td> </tr> </table>	☐ 0	☐ 1-19%	☐ 20-29%	☐ 30-40%	☐ >40%					
☐ 0	☐ 1-19%										
☐ 20-29%	☐ 30-40%										
☐ >40%											
 CM6.5	Are full-time employees explicitly allowed any of the following paid or non-paid time-off hours options for community service? <table border="0"> <tr> <td>☐ Non-paid time off</td> <td>☐ Paid time off</td> </tr> <tr> <td>☐ More than 20 hours a year of paid time off</td> <td>☐ Do not offer paid or non-paid time off</td> </tr> </table>	☐ Non-paid time off	☐ Paid time off	☐ More than 20 hours a year of paid time off	☐ Do not offer paid or non-paid time off						
☐ Non-paid time off	☐ Paid time off										
☐ More than 20 hours a year of paid time off	☐ Do not offer paid or non-paid time off										

Environment

 EN2.3	Which is the broadest community with whom your environmental reviews/audits are formally shared? <table border="0"> <tr> <td>☐ Owners, Executives and Board</td> <td>☐ Employees</td> </tr> <tr> <td>☐ Broader community outside the company</td> <td>☐ N/A</td> </tr> </table>	☐ Owners, Executives and Board	☐ Employees	☐ Broader community outside the company	☐ N/A		
☐ Owners, Executives and Board	☐ Employees						
☐ Broader community outside the company	☐ N/A						
 EN4.8	Does your company monitor and record its universal waste production? <table border="0"> <tr> <td>☐ We do not currently monitor and record waste production</td> <td>☐ Our company monitors and records waste production (no reduction targets)</td> </tr> <tr> <td>☐ Our company monitors waste production and has specific reduction targets</td> <td>☐ Our company monitors waste production and has met specific reduction targets during the reporting period</td> </tr> <tr> <td>☐ N/A - Company does not have any universal waste production</td> <td></td> </tr> </table>	☐ We do not currently monitor and record waste production	☐ Our company monitors and records waste production (no reduction targets)	☐ Our company monitors waste production and has specific reduction targets	☐ Our company monitors waste production and has met specific reduction targets during the reporting period	☐ N/A - Company does not have any universal waste production	
☐ We do not currently monitor and record waste production	☐ Our company monitors and records waste production (no reduction targets)						
☐ Our company monitors waste production and has specific reduction targets	☐ Our company monitors waste production and has met specific reduction targets during the reporting period						
☐ N/A - Company does not have any universal waste production							
 EN2.16	If you lease your facilities, have you worked with your landlord to implement any of the following in the past two fiscal years: (Choose n/a if you do not lease your building) <table border="0"> <tr> <td>☐ Energy efficiency improvements</td> <td>☐ Water efficiency improvements</td> </tr> <tr> <td>☐ Waste reduction programs (including recycling)</td> <td>☐ None of the above</td> </tr> <tr> <td>☐ N/A - Do not lease building</td> <td></td> </tr> </table>	☐ Energy efficiency improvements	☐ Water efficiency improvements	☐ Waste reduction programs (including recycling)	☐ None of the above	☐ N/A - Do not lease building	
☐ Energy efficiency improvements	☐ Water efficiency improvements						
☐ Waste reduction programs (including recycling)	☐ None of the above						
☐ N/A - Do not lease building							

Annex 2: Example of B Impact report (Certified B Corporation [13], n.d.)





Community

18.9

Diversity, Equity, & Inclusion	6.4
Economic Impact	6.6
Civic Engagement & Giving	3.4
Supply Chain Management	0.0
N/A Points	2.3



Environment

25.6

Environmental Management	1.9
Air & Climate	1.6
Water	0.2
Land & Life	2.0
+ Resource Conservation	15.6
+ Environmental Education & Information	3.8
N/A Points	0.3



Customers

1.3

Customer Stewardship	1.3
----------------------	-----

Annex 3: Organization of the BIA

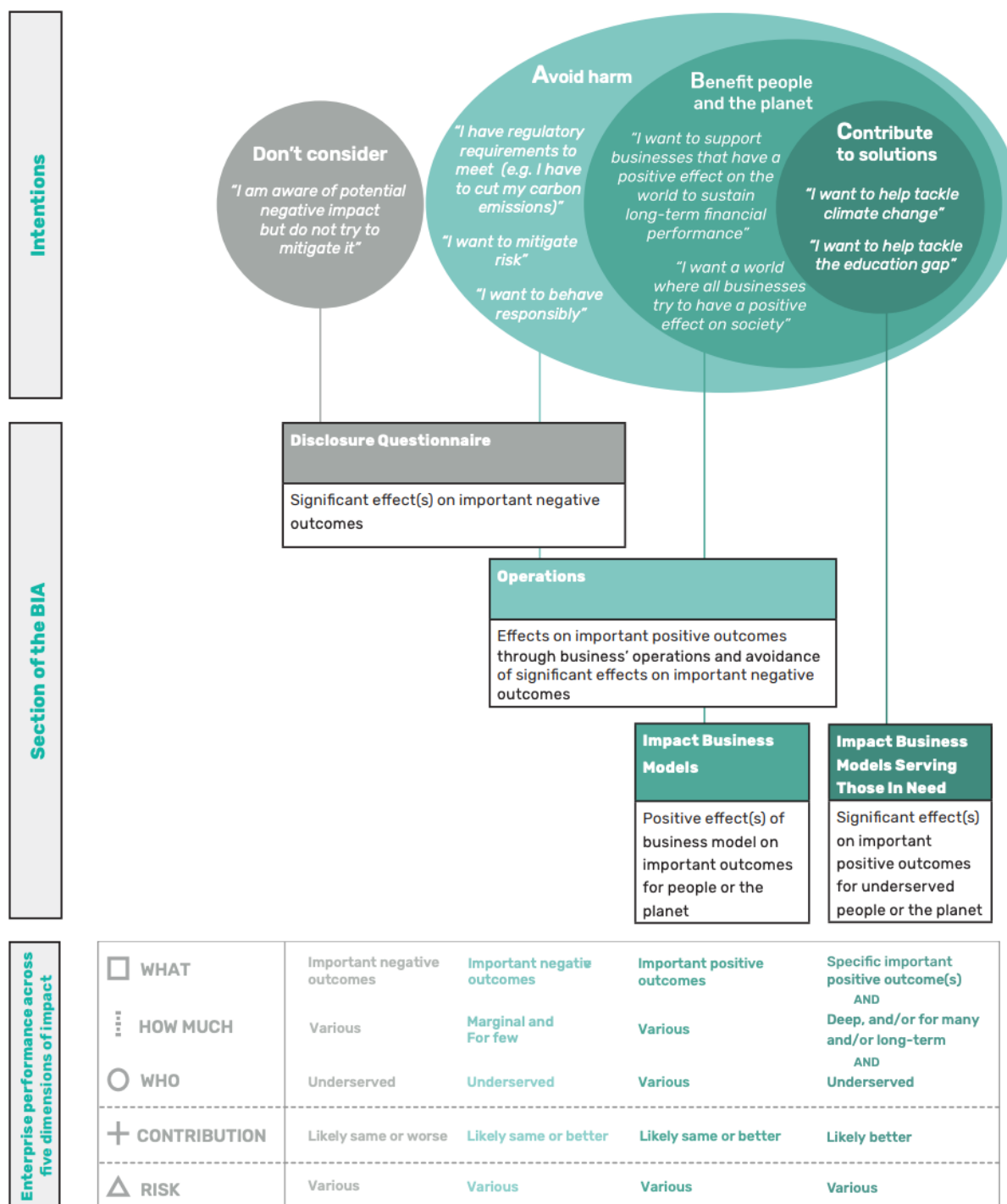


Figure 4: Explanation of BIA sections (The Impact Management Project, 2017).

Annex 4: TBL indicators

Table 4: List of indicators for the four bottom lines.

Dimensions	List of indicators
Economic dimension	- Sales revenue (Zalatar and Clark, 2019) - Net income (Zalatar and Clark, 2019) - R&D Investment (Zalatar and Clark, 2019) - Return on investment (ROI) (Hourneaux <i>et al.</i>, 2018) - Return on equity (ROE) (Hourneaux <i>et al.</i>, 2018) - Cost per unit produced (Hourneaux <i>et al.</i>, 2018)
Social dimension	- Total number of employees (Zalatar and Clark, 2019) - Employee training programs (Zalatar and Clark, 2019) - Proportion of women (Zalatar and Clark, 2019) - Proportion of women in managerial/executive positions (Zalatar and Clark, 2019) - Accident rate (Zalatar and Clark, 2019) - Child labour (Hourneaux <i>et al.</i>, 2018) - Customer health and safety (Hourneaux <i>et al.</i>, 2018) - Employee/management relations (Hourneaux <i>et al.</i>, 2018) - Non-discrimination (Hourneaux <i>et al.</i>, 2018)
Environmental dimension	- Energy consumption (Zalatar and Clark, 2019) - Water consumption (Zalatar and Clark, 2019) - Solid waste generated (Zalatar and Clark, 2019) - Wastewater generated (Zalatar and Clark, 2019) - Air emissions (Zalatar and Clark, 2019) - Biodiversity (Hourneaux <i>et al.</i>, 2018) - Transporting (Hourneaux <i>et al.</i>, 2018)

Governance/Purpose dimension	- Public information about the company (Zalatar and Clark, 2019) - Percentage of strategic objectives met (Zalatar and Clark, 2019) - Number of board members also members of the Top Management (Zalatar and Clark, 2019) - Number of complaints received from stakeholders (Zalatar and Clark, 2019)
------------------------------	---

Annex 5: Presentation of B Corp certified companies in Belgium

There are 22 B Corp certified companies in Belgium to date :

- **Airscan** (<https://airscan.org/>) aims to improve air quality with innovative technologies (Airscan, n.d.). They certified in 2021 and their B Corp score is not published yet (Airscan, 2021).
- **CO2logic** (<https://www.co2logic.com/en>) that aims to improve businesses corporate responsibility with climate and energy advisory services (CO2logic [1], n.d.). They recently certified with a score of 96.7 (CO2logic [2], n.d.).
- **Greentripper** (<https://www.greentripper.org/fr>) is the first Belgian company in the travelling sectors to obtain the B Corp certification (Greentripper [1-2], n.d.). They certified in 2021 and their B Corp score is not published yet (Greentripper [3], n.d.).
- The **Brunehaut** brewery (<https://brunehaut.com/>) also certified recently in 2021 and therefore does not have their B Corp score published yet. It is the first brewery in Europe that manage to obtain the B Corp certification (Wallonia.be, 2021).
- **Fluitec** (<https://www.fluitec.com/>) is one of the latest B Corp certified companies in 2021 (Certified B Corporation [8], n.d.). They provide sustainable treatments for hydraulic oils to extend the fluid life, which contribute to the reduction of CO₂ emissions and waste production (Fluitec [1-2], n.d.). They certified with a score of 80.1 (Certified B Corporation [8], n.d.).
- **i-Propeller** (<https://i-propeller.com/>) is a strategy consulting company offering innovative solutions to environmental and social challenges business face (i-Propeller [1], n.d.). They were certified B Corp in 2018 with a score of 81.0 (Certified B Corporation [10], n.d.).
- **Kambukka** (https://www.kambukka.com/be_nl/) produces re-usable bottles, thermal mugs and water bottles, offering sustainable drink container solutions (Kambukka, n.d.). They were certified in 2020 with a score of 83.1 (Certified B Corporation [11], n.d.).
- **Edmire** (<https://edmire.design/>) is a company designing circular and sustainable products and services, with the mission to accelerate sustainable innovation (Edmire, n.d.). They are certified since 2019 with a score of 83.9 (Certified B Corporation [7], n.d.).

- **Danone Dairy Belgium** (<https://www.danone.be/fr>) produces dairy and plant-based products, while taking into account all shareholders. Their mission is to inspire healthier and sustainable eating habits (Danone [1], n.d.; Danone, 2021). They obtained a score of 84.2 when they were certified in 2019 (Certified B Corporation [4], n.d.).
- **Scale Up** (<https://www.scale-up.fund/>) is an investment cooperative that invests to strengthen social, environmental and financial performances of companies based in Belgium (Scale Up [1-2-3], n.d.). They obtained a score of 84.7 when they were certified in 2018 (Certified B Corporation [16], n.d.).
- **Danone waters Benelux** (https://www.evian.com/fr_be) is a filial of Danone producing mineral water and other beverages, while taking into account all shareholders. Their mission is to inspire healthier and sustainable drinking habits (Danone [6], n.d.; Danone, 2021). They were certified in 2020 with an overall score of 86.4 (Certified B Corporation [5], n.d.).
- **Quest** (<https://queststudio.be/>) is an Impact Design Studio. They redesign companies' services/products/brands to tackle social and environmental challenges (Quest Studio [1-2], n.d.). They were certified in 2019 with a score of 87.4 (Certified B Corporation [14], n.d.).
- **Kazidomi** (<https://www.kazidomi.com/fr/>) is an eCommerce that aims to make healthy products more affordable (Kazidomi [1], n.d. ; Kazidomi, 2017). They are certified B Corp since 2019 with a score of 87.6 (Certified B Corporation [12], n.d.).
- **Inclusio** (<https://inclusio.be/>) is a real estate investment company with a social mission to offer quality housing at affordable prices to vulnerable populations, which allow their social integration (Inclusio, n.d.). The company is certified since 2015 and obtained a score of 87.7 for its last recertification (Certified B Corporation [9], n.d.). Inclusio examines the social and environmental durability as well as the level community integration of projects before selecting them.
- **N-Side** (<https://www.n-side.com/>) is a software consulting company that offers solutions for energy and supply chain management (N-SIDE, n.d.). The company is certified since 2020 with a score of 90.7 (Certified B Corporation [13], n.d.).
- **Re-Vive** (<https://www.revive.be/nl/>) was the first B Corp certified company in Belgium. They contribute to the real estate development and regeneration, with the mission to transform them into sustainable companies (Revive, n.d. ; Revive, 2020). They were

certified in 2012 and obtained a score of 94.2 for its last recertification, much lower than its previous score of 146.6 obtained in 2014 (Certified B Corporation [15], n.d.).

- **ecoBirdy** (<https://www.ecobirdy.com/>) is a recycling company that aims to transform discarded plastic toys into furniture, contributing to the plastic recycling innovations (ecoBirdy, n.d.). They were certified in 2019 with a score of 94.9, of which 63.7 points were attributed to the environmental dimension (Certified B Corporation [6], n.d.).
- **The Skateroom** (<https://theskateroom.com/>) is a company that bring together actors in the art world in a new economic model : the “Art for Social Impact”. Their objective is to donate part of the profit from art sales for social projects (The Skateroom, n.d.). They are certified B Corp since 2019 with a score of 97.4 (Certified B Corporation [19], n.d.).
- **Skysun** (<https://www.skysun.be/>) commercialize solar energy with photovoltaic panels. Their mission is to produce energy with limiting CO₂ production and to allow energy autonomy and decentralization (Skysun [1-2], n.d.). The company was certified in 2020 with a score of 97.7 (Certified B Corporation [17], n.d.).
- **Alpro** (<https://www.alpro.com/befr/>) is an entity of Danone. They produce plant-based food and drink solutions with the mission to tackle health challenges and contribute to the social value creation (Alpro, n.d.). The company certified in 2018 with a score of 106.3 (Certified B Corporation [2], n.d.).
- **Alterfin** (<https://www.alterfin.be/fr>) is an investment cooperative that invest in developing countries through local microfinance organizations. Their mission is to contribute to the development of sustainable agriculture in developing countries (Alterfin [1-2], n.d.; Alterfin, 2020). They are certified since 2018 with a score of 108.9 (Certified B Corporation [3], n.d.).
- **StreetwiZe** (<https://www.streetwize.be/>) is a Mobile School that offers training and learning programs to organizations. They give part of their profit to the entity MobileSchool that has a mission to impact vulnerable children and youth on the street. They also finance StreetSmart, to provide tools to youth animators (StreetwiZe [1-2], n.d.; StreetwiZe, 2021). They are certified since 2016 and obtained a score of 122.1 for their last recertification (Certified B Corporation [18], n.d.).

Annex 6 : Characterization of mission and vision of B Corps

Table 5: Characterization of mission, logics and stakeholder's accountability of Belgian B Corps.

Enterprise name	Year of certification	BIA Score	Summary of BIA score	Enterprise mission	Level of mission integration	Origin of the mission	Dominant logic	Stakeholders' accountability	Bibliography
Airscan	2021	/	/	Creating a healthy environment by monitoring and improving air quality.	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic: “ <i>The Airscan team follows the philosophy of business at the service of people & planet & not the other way around.</i> ”	With their mission of improving air quality, the company mainly focuses on the health impact of their solution. Their impact on the planet is also important.	(Airscan, n.d.) (Airscan, 2021)
CO2logic	2021	96.7	/	Improving corporate responsibility in businesses with climate and energy advisory services.	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic: “ <i>Before making decisions, we balance impact, customers satisfaction, employees fulfilment, and financial integrity.</i> ”	The company emphasizes the importance of the customers and employee's satisfaction. The fight against climate change and its ecological and social impacts is also important for the company. “ <i>Before making decisions, we balance impact, customers satisfaction, employees fulfilment, and financial integrity.</i> ”	(CO2logic [1-2], n.d.)
Greentripper	2021	/	/	Offering carbon neutral travels with CO ₂ emissions tracking and compensations.	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic	Mainly takes into account the environment with the CO ₂ compensation, but also invests in some social and communities' projects in developing countries.	(Greentripper [1-2-3], n.d.)
Brunchaut	2021	/	/	Producing sustainable and gluten-free craft beer locally and sustainably.	Mission highly integrated in the commercial activities.	Not mission born	Dominant profit with a purpose logic: “ <i>We use money as a mean, not an end.</i> ”	Takes into account the environment and local farmers in their production process. It is also important to provide quality beers to their customers.	(Brunchaut, n.d.)

Enterprise name	Year of certification	BIA Score	Summary of BIA score	Enterprise mission	Level of mission integration	Origin of the mission	Dominant logic	Stakeholders' accountability	Bibliography
Fluitec	2021	80.1	Governance : 11 Workers : 27.8 Community : 16.2 Environment : 21.7 Clients : 3.2	<i>"To bring solutions that maximize the life and performance of lubricants and machinery resulting in a positive environmental and economic impact."</i>	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic: <i>"Driven by value, delivering a vision"</i>	The main stakeholder taken into account is the environment. They also communicate on the value creation for the community, their employees and shareholders. Because they are suppliers, clients are also very important.	(Fluitec [1-2-3], n.d.) (Certified B Corporation [8], n.d.).
i-Propeller	2018	81	Governance : 10 Workers : 29.9 Community : 20.1 Environment : 7.3 Clients : 13.5	<i>"iPropeller offers boutique strategy consulting services. We attract clients who are eager to create innovative solutions to tough societal and environmental challenges. Solutions from which both business and society benefit."</i>	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic. <i>"[...]harnessing business as a force for good."</i>	Their mission focuses mostly on the societal and environmental challenges. But they communicate on the importance of taking into account all stakeholders : <i>"We believe we can build a better world through sustainable business that provides value for all stakeholders."</i>	(i-Propeller [1-2-3-4], n.d.) (Certified B Corporation [10], n.d.).
Kambukka	2020	83.1	Governance : 9.9 Workers : 27.2 Community : 16.1 Environment : 26.2 Clients : 3.5	Offering sustainable drink container solutions.	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic.	The company mainly communicates on the environmental impacts of their products and the benefits for their customers, which seem to be the priority of the company.	(Kambukka, n.d.) (Certified B Corporation [11], n.d.).
Edmire	2019	83.9	Governance : 12.3 Workers : 32.9 Community : 17.2 Environment : 7.8 Clients : 13.5	Designing circular products to limit environmental impacts.	Mission partially integrated in the commercial activities.	Not mission born	Profit with a purpose logic challenging a dominant commercial logic	They prioritize the environmental impacts of their products and their employees.	(Edmire, n.d.) (Certified B Corporation [6], n.d.).
Danone Dairy Belgium	2019	84.2	Governance : 10.1 Workers : 29.3 Community : 19.3 Environment : 25.3 Clients : /	Inspiring sustainable and healthy eating habits.	Mission embedded in the commercial activities.	Not mission born	Dominant profit with a purpose logic.	Danone puts the focus on the health and the environmental impacts of their products. The social, societal and environment responsibility are very important for the company.	(Danone [1-2-3-4-5-7], n.d.) (Danone, 2021) (Certified B Corporation [4], n.d.).

Enterprise name	Year of certification	BIA Score	Summary of BIA score	Enterprise mission	Level of mission integration	Origin of the mission	Dominant logic	Stakeholders' accountability	Bibliography
Scale Up	2018	84.7	Governance : 14.8 Workers : / Community : 25.1 Environment : 6.7 Clients : 37.1	Offering a concrete answer to current challenges without compromising the future.	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic.	Societal impact and social challenges are the main targets of the enterprise when they choose a project to invest in. The environment is also taken into account. The company tries to be carbon neutral. Cooperative : Half of the shares of the company are detained by representatives of the future generations and independents.	(Scale Up [1-2-3], n.d.) (Certified B Corporation [16], n.d.).
Danone waters Benelux	2020	86.4	Governance : 9.6 Workers : 30.2 Community : 16.8 Environment : 25.8 Clients : 3.8	Inspiring sustainable and healthy drinking habits.	Mission embedded in the commercial activities.	Not mission born	Dominant profit with a purpose logic.	Danone put the focus on the health and the environmental impacts of their products. The social, societal and environment responsibility are very important for the company.	(Danone [6], n.d.) (Danone, 2021) (Certified B Corporation [5], n.d.).
Quest	2019	87.4	Governance : 7.9 Workers : 30.2 Community : 22.8 Environment : 7.4 Clients : 18.8	Changing the world faster through the design of innovative solutions and products.	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic. <i>“Engineers as a force for good”</i>	Satisfying customers is very important for the company, they help “the right” customers grow. The social and environmental dimensions are also important when designing their products/solutions.	(Quest Studio [1-2-3], n.d.) (Quest Studio, 2019) (Certified B Corporation [14], n.d.).
Kazidomi	2019	87.6	Governance : 10.5 Workers : 22.2 Community : 24.8 Environment : 30 Clients : /	Providing easy access to affordable healthy and organic products.	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic <i>“We want to play an active role, and use business as a force for good for everyone and for our planet.”</i>	The main stakeholders taken into account seems to be their customers and employees, as well as their environmental impacts linked to the mission of the companies.	(Kazidomi [1-2], n.d.) (Kazidomi, 2017) (Kazidomi, 2018) (Certified B Corporation [12], n.d.).

Enterprise name	Year of certification	BIA Score	Summary of BIA score	Enterprise mission	Level of mission integration	Origin of the mission	Dominant logic	Stakeholders' accountability	Bibliography
Inclusio	2015	87.7	Governance : 17.2 Workers : 22.9 Community : 12.7 Environment : 33.7 Clients : 1	Investing in real estate to provide affordable housing to vulnerable populations.	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic	Mainly takes into account the social and societal impacts through the renting of affordable housing. The environment is taken into account in the conception of the housings. Clients directly benefit from the business activity. Dividends are promised to shareholders in the future.	(Inclusio, n.d.) (Certified B Corporation [9], n.d.).
N-SIDE	2020	90.7	Governance : 8.4 Workers : 36.3 Community : 18.9 Environment : 25.6 Clients : 1.3	<i>“We empower our customers with innovative analytics solution to anticipate and act on their future in a resource-limited and fast-changing era”</i>	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic.	Mainly takes into account the environment and the clients with their optimization software.	(N-SIDE, n.d.) (Certified B Corporation [13], n.d.).
Re-vive	2012	94.2	Governance : 12.6 Workers : 23.9 Community : 18 Environment : 39.7 Clients : /	Investing in real estate to create affordable sustainable areas.	Mission embedded in commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic	Social and ecologic sustainability is very important for the company.	(Revive, n.d.) (Revive, 2020) (Certified B Corporation [15], n.d.).
ecoBirdy	2019	94.9	Governance : 6.8 Workers : / Community : 22 Environment : 63.7 Clients : 2,3	Recycling discarded plastic toys into furniture to limit plastic waste.	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic	The main stakeholder is the environmental dimensions.	(ecoBirdy, n.d.) (European Commission, 2018) (Certified B Corporation [7], n.d.).
The Skateroom	2019	97.4	Governance : 9,8 Workers : 17.1 Community : 45.7 Environment : 23.4 Clients : 1.3	Selling skate art to support social skating projects.	Main mission unrelated to the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic	The social and community dimensions are taken into account through the mission of the enterprise. The environment through the conception of skateboards used as a support for art.	(The Skateroom, n.d.) (Certified B Corporation [19], n.d.).

Enterprise name	Year of certification	BIA Score	Summary of BIA score	Enterprise mission	Level of mission integration	Origin of the mission	Dominant logic	Stakeholders' accountability	Bibliography
Skysun	2020	97.7	Governance : 18.3 Workers : 21.4 Community : 18.7 Environment : 37.7 Clients : 1.4	Making solar energy easy and accessible to everyone	Mission embedded in the commercial activities.	Mission born	Dominant profit with a purpose logic “Win-win”	Mainly takes into account the environmental and the client dimensions when providing solar power.	(Skysun [1-2], n.d.) (Certified B Corporation [17], n.d.).
Alpro	2018	106.3	Governance : 16.4 Workers : 23.7 Community : 14.9 Environment : 49.1 Clients : 2.1	Producing plant-based food and drink solutions with the mission to tackle health challenges and contribute to the social value creation.	Mission embedded in the commercial activities.	Not mission born	Dominant profit with a purpose logic.	There is a big focus on the impact on the planet.	(Alpro, n.d.) (Certified B Corporation [3], n.d.).
Alterfin	2018	108.9	Governance : 16.1 Workers : 35.2 Community : 17.7 Environment : 5.2 Clients : 33	Investing to contribute to the development of sustainable agriculture in developing countries.	Mission embedded in the commercial activities	Mission born	Dominant profit with a purpose logic	The two main dimensions of the companies' mission is its environmental and social impacts on communities in the South.	(Alterfin [1-2], n.d.) (Alterfin, 2020) (Certified B Corporation [2], n.d.).
StreetwiZe	2016	122.1	Governance : 20.4 Workers : 23.6 Community : 51.9 Environment : 5.7 Clients : 20.3	Impacting vulnerable children and youth on the street.	Main mission unrelated to the commercial activities	Mission born	Dominant profit with a purpose logic	The main mission of the company impacts the social and community dimensions.	(StreetwiZe [1-2-3-4], n.d.) (Certified B Corporation [18], n.d.).

Annex 7 : Interview guide

Theme 1 : Questions about the company's mission

1. What is the mission of your company? (**mission**)
2. What are the different dimensions of the mission (economic, social, environmental)? Can you describe them? What are the links between economic, environmental and social aspects? Is the mission integrated into the business activities of the company? (**mission integration**)
3. Are the economic and non-economic dimensions balanced? Or is one of the two activities dominant / favored? Could you sacrifice economic value for creating more non-economic value? (**mission drift, logic**)
4. What is the origin of the mission? How was it defined and who intervened? Is it coming from leaders and management or from a request of employees or other stakeholders? Are they all involved in the mission? And in decision-making? (**governance, stakeholders**)
5. Do the employees work on all the dimensions of the business (the economic, social and environmental dimensions) or do you hire employees to work on a specific dimension of the activity? (**hiring strategy**)

Theme 2 : Questions about the B Corp certification

6. What were your motivations for certifying B Corp? Why choosing B Corp and not another label? (**B Corp impact**)
7. Did you need to proceed to internal changes for the B Corp certification? If so, what were those changes? (**B Corp impact**)
8. Did the B Corp certification impact your business? How? Have you observed any positive / negative effects following the certification? (**B Corp impact**)
9. B Corp offers a community of hybrid companies to its members. What does this community bring you? Having new partnerships enabled you to strengthen your mission? Are the shares useful to maintain / improve the mission? (**community**)

10. Have you observed any gain (or loss) in credibility / trust from investors or other organizations following certification? What about the stakeholders (clients, shareholders, employees...)? **(legitimacy)**
11. B Corp promotes a profit as a mean for a mission. Are you in the same logic? Do you think you are aligned with B Corp values? **(logic, culture)**

Theme 3 : Questions about conflicts in hybrid companies

12. One of the main challenges of hybrid companies is a lack of internal coherence linked to the integration of the mission into the business activities. Two conflicting logics must coexist, which can lead to disparities within the company. For example, at the level of values and mission perception. Have you ever observed similar disparities within your company? Has the B Corp certification helped resolve these disparities? Or is it the source of these disparities? **(conflicts, logic)**
13. Have you ever encountered tensions / conflicts related to the hybrid nature of your business, i.e. conflicts between the economic, social and environmental dimensions of the mission? If so, what did they consist of? Can you give concrete examples of conflicts / tensions? When did these conflicts take place? Are these conflicts related to B Corp certification? Did the certification help in conflict resolution? **(conflicts)**
14. Here is a list of potential sources of tensions. Were you confronted to any of the following tensions ? **(conflicts)**
- a) Tensions linked to the distribution of financial / human resources?
 - b) Tensions linked to a disparity of values within the company (between employees and shareholders, for example)?
 - c) A disconnection between the company's CSR strategy and what is perceived by the employees?
 - d) Conflicting stakeholders' demands?
 - e) Difficulties to attract investors?
 - f) Others

15. Have you encountered any problems or on the contrary an easiness to attract investors following the B Corp certification? **(legitimacy)**
16. What could be potential sources of tensions in the future? Improving the mission? Limited financial resources? Improving low-scoring or higher-scoring dimensions? **(conflicts)**
17. Have you ever observed a “mission drift” during your activities? Meaning when business activities are prioritized over the mission. **(mission drift)**
18. Do you think that the legal responsibility B Corps must establish in their statute can prevent a mission drift? And strengthen the company's mission? **(legal requirements)**

Theme 4: Questions about mission improvements

19. The BIA is an interesting tool for identifying areas for improvement in the company's mission. Did completing the BIA allow you to identify weaknesses? Did it allow you to take into account all stakeholders ? Did it help you strengthen the consistency of the mission in the company? **(BIA, internal consistency)**
20. Following certification, did you try to improve the identified weak points? If you already recertified, was there a score improvement from one certification to another? **(improvement, recertification)**
21. Are these improvements motivated by the risk of non-recertification? **(improvement)**
22. Do you have anything to add ?

Annex 8 : Interview Inclusio

Présentation de l'entreprise

Nom de l'entreprise : Inclusio

Personne de contact : Lionel Van Rillaer

Adresse mail de contact : lionel.vanrillaer@inclusio.be

Fonction de la personne de contact : Chief operating officer

Activité de l'entreprise : proposer des logements durables à des prix abordables à des populations vulnérables

Taille de l'entreprise : 11 employés

Thème 1 : Questions relatives à la mission de l'entreprise

1. Quelle est la mission de votre entreprise ?

Donc la mission d'Inclusio, c'est de donner des logements à loyer abordable de qualité sur le long terme à des publics... euh... fragilisés pas uniquement fragilisés financièrement ou en difficulté financière, mais également un public qui a besoin d'un support social dédié. Et donc dans ce cadre on travaille aussi avec... euh... plusieurs asbl..., soit en direct, soit via des agences immobilières sociales qui apportent un suivi social aux personnes qui en ont besoin. Donc ça c'est vraiment notre... euh... notre mission principale. Euh... et alors à côté de ça, comme je vous disais tout à l'heure, on a aussi des immeubles en infrastructures sociales où là on est plus sur une mission sociale... large qui est de fournir des infrastructures de qualité, à un loyer abordable à des... à des institutions de type Croix-Rouge, Samu social, Caritas qui... qui en ont besoin aussi... euh... pour des publics spécifiques comme des demandeurs d'asile.

2.a. Quels sont les différents aspects de la mission ? Pouvez-vous les décrire ?

Alors c'est avant tout social mais... on a évidemment aussi une... composante environnementale, c'est-à-dire que ça n'a pas beaucoup de sens de donner des logements à loyer réduit à des locataires si... ils doivent après dépenser une fortune en charge énergétique parce que les bâtiments ne serait pas performants au niveau énergétique. Donc, il est évident que tous nos immeubles ont aussi des... des qualités énergétiques dignes de ce nom. Et, au-delà de l'aspect social et de l'aspect environnemental, il y a aussi un aspect financier, c'est-à-dire

que nous ne sommes pas des philanthropes. On est actif dans la branche qu'on appelle le "impact investing", c'est-à-dire que, on a promis aussi aux actionnaires un retour financier, certes modeste, mais ils attendent quand même un retour financier. Et donc ils n'ont pas fait don à notre société, ils ont acheté des actions. Et, ils s'attendent à ce que un jour on puisse leur distribuer un petit dividende.

2.b. Est-ce que la mission est intégrée aux activités commerciales de l'entreprise ?

Oui, oui, tout à fait on ne fait rien d'autre que ça.

3.a. Est-ce que la mission et les activités commerciales sont équilibrées ? Ou bien l'une des deux activités est dominante/favorisée ?

La dimension sociale est clairement favorisée. Euh... elle est favorisée par rapport à la dimension financière parce que si on... on regarde sur le marché immobilier belge, d'autres fonds d'investissement, comme le nôtre qui sont dans le résidentiel mais qui ont uniquement une vocation financière, ben c'est clair qu'ils rapportent beaucoup plus que nous. Euh... nous, la dimension financière vient au second plan. Elle n'est pas nulle mais elle vient au second plan. Et nous louons des... des immeubles à des loyers très réduits, ce qui fait évidemment que notre environnement financier est plus faible. Si demain on décidait euh... tout d'un coup de ne plus louer à des publics fragilisés avec des loyers réduits ben... on... on serait d'un point de vue économique beaucoup plus rentables.

3.b. Seriez-vous prêts à sacrifier la dimension économique au profit de la création de valeur non-économique ?

Tout à fait.

4.a. Quelle est l'origine de la mission ? Comment a-t-elle été définie et qui est intervenu ?

Ben ça a été fait.. euh... à l'origine de l'entreprise. Euh... le constat était que d'une part il y avait beaucoup d'argent qui traîne sur des comptes d'épargne qui ne rapportent absolument rien, et que d'un autre côté, il y a des milliers de familles en liste d'attente pour avoir un logement social. Et donc l'idée était de combiner les deux et de dire : « Est-ce qu'on ne monopoliserait pas... euh... enfin est-ce qu'on activerait pas tout cet argent qui dort et qui ne sert à rien, en promettant un rendement qui sera faible mais qui sera quand même plus que les 0,11% qu'on reçoit actuellement sur les comptes d'épargne, quand c'est n'est pas des taux négatif quand les montants sont plus importants. Et avec cet argent ben on construit des

immeubles, on en rénove, on en achète et on les donne en location à des personnes qui en ont besoin. » Donc ça c'était vraiment l'idée de départ... Ça répond aussi à une certaine demande... euh... des marchés financiers, euh... que ce soit dans le domaine des « family office » ou des fonds d'investissement institutionnels, il y en a beaucoup qui...euh... désirent donner du sens à leur argent et... et ne pas investir uniquement dans des sociétés qui maximisent le profit, mais aussi investir une partie de leurs avoirs dans des sociétés qui ont une activité avec une plus-value sociale et/ou environnementale.

4.b. Est-ce que les parties prenantes sont impliquées dans les décisions ? Et dans la mission ?

/

5.a Est-ce que vos employés travaillent sur toutes les dimensions de l'activité (à savoir les dimensions économiques, sociales et environnementales) ?

Non. C'est très horizontal donc tout le... tout le monde travaille dans un but commun, mais on n'a pas au sein de l'équipe qui... équipe qui est très petite hein, il faut bien se rendre compte que il y a... il y a 5 ans on était une start-up. On était... on était deux, plus une personne qui venait nous aider mi-temps bénévolement pour soutenir le projet. Aujourd'hui nous sommes 11, donc voilà on est... on est on est plus vraiment une start-up, on a démontré que le modèle financier tient la route mais on n'a pas une assez grande équipe que pour par exemple dire que une personne serait dédié 100 % à l'aspect social ou une autre serait dédiée 100% à l'aspect environnemental. Ça... ça fait partie d'un tout, et toute l'équipe ensemble fera à la mission commune.

5.b. Engagez-vous vos employés pour travailler sur une dimension particulière ?

Non. Ben c'est-à-dire que les personnes, on a une équipe financière mais ça ce sont des gens qui ont une formation financière comptable ou autre. On a des architectes et ingénieurs qui doivent suivre les chantiers de construction donc ben pour eux c'est leur métier de faire la construction et de suivre la construction. Et puis on a des... des personnes qui s'occupent des acquisitions qui ont donc plutôt un background comme le vôtre. Et puis on a enfin des property manager qui sont des gens qui peuvent avoir un profil un peu plus polyvalent et qui sont en charge de la gestion du portefeuille, contacts avec les locataires, suivi des problèmes techniques et cetera. Mais donc voilà, il y a comme dans toute société des profils un peu... un peu divers et variés pour que l'ensemble de l'équipe ait les compétences nécessaires .

Thème 2 : Questions relatives à la certification B Corp

6. Quelles étaient vos motivations pour être certifiés B Corp ? Pourquoi B Corp et pas une autre certification ?

Alors moi j'étais pas là... euh... quand ça a été décidé parce que ça a été décidé vraiment au tout tout tout début du projet... euh... par les fondateurs. Euh... je pense que leur motivation principale était d'avoir une... un label qui pouvait attirer les investisseurs. Euh... donc quand... comme on travaille dans le monde de l'immobilier qui consomme énormément de fonds propres, on doit au fur et à mesure de l'avancée des activités, des acquisitions, toujours trouver des nouveaux fonds de propre et... inévitablement, on est confronté un certain nombre de questions des candidats investisseurs qui veulent entre guillemets « avoir une preuve que on fait les choses sérieusement ». Je dirais que c'est un peu pour faire une comparaison que tout le monde comprendra : si vous allez dans un supermarché et que vous voulez acheter des légumes bios, ben vous êtes rassurée parce que vous verrez le petit logo bio sur... sur un emballage et vous vous dites : « Ben voilà, je peux acheter ce légume-là, il est... il est bio ». Donc ça je pense que c'était la motivation principale pour Inclusio au début, c'était d'avoir un label qui pouvait garantir, qui pouvait donner confiance aux investisseurs dans le fait que les activités sont... euh... sont gérées convenablement et dans le respect des normes sociales et environnementales.

7. Est-ce que des changements internes ont été nécessaires pour la certification B Corp ?

Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Euh... oui entre autre on a dû modifier nos statuts. Euh... donc... euh... ben ce qui est quand même une opération assez lourde parce que il faut... passer chez le notaire, il faut organiser une assemblée générale, et cetera. Mais donc on a... on a modifier les... les statuts pour les mettre en conformité avec certaines exigences du label. Ça je dirai que c'était la... la plus grande modification. Euh... pour le reste, on n'a pas dû vraiment changer des choses qui étaient en place... euh... par contre ça ouvre évidemment la réflexion au fur et à mesure qu'on... qu'on répond aux questions liées à la certification, et bien on commence à se poser des questions qui après sur le plus long terme peuvent avoir... peuvent avoir des influences sur l'activité.

8. Quels impacts a eu la certification B Corp sur votre entreprise ? Avez-vous observé des effets positifs/négatifs suite à la certification ?

Non, je dirais suite à la certification en elle-même, on n'a pas vraiment observé de... d'effet positif ou négatif. Euh... peut-être un petit effet positif c'est que certains candidats quand...

quand on a des postes vacants et qu'on, qu'on doit recruter des gens... euh... ça aussi c'est un petit effet positif. Les gens se disent : « Tiens, c'est sympa, ils ont le label B Corp. Ça m'intéresse. » Étant bien entendu que le label B Corp en Belgique n'est pas très connu, il faut rester aussi humbles par rapport à ça, il y a très très très peu de gens qui savent ce qu'est le label B Corp en Belgique.

9.a. B Corp apporte à ses membres une communauté d'entreprise hybrides. Qu'est-ce que vous apporte cette communauté ?

Alors pour l'instant pas, mais c'est aussi une question... de temps et de disponibilité. Il y a pas mal d'événements qui sont organisés par B Corp, mais faute de temps... euh... chez Inclusio on n'a pas participé à... à grand-chose. Euh... donc on sait que la communauté existe, qu'il y a des gens qui font des tas d'activités sympathiques qui n'ont rien à voir avec la nôtre. Certains nous ont déjà proposé leur service aussi, ça peut être un cabinet d'avocat ou une société qui fait des bilans CO₂. Euh... jusqu'à présent on n'a pas encore collaborer avec eux, euh...mais pourquoi pas dans le futur. Mais donc voilà on sait on sait que ces sociétés existent, après c'est c'est plus une question de... disponibilité et d'agenda que pour... prendre le temps de les connaître et de savoir ce qu'ils font et de voir éventuellement si il y a des synergies qui... qui sont possibles.

9.b. Est-ce que des nouveaux partenariats vous ont permis de renforcer votre mission ?

/

9.c. Est-ce que les partages sont utiles pour maintenir/améliorer la mission ?

Oui, je pense que ça... ça peut... ça peut... ça ne peut qu'avoir avoir un effet positif. Maintenant il est difficilement quantifiable.

10.a. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance de la part des investisseurs ou autres organisations suite à la certification ?

Euh... une perte, ça certainement pas. Euh... un gain sans doute, mais de nouveau c'est... c'est difficile à dire, euh... la majorité de nos investisseurs sont... sont belges. Il y a quelques français, italiens, anglais donc une fois qu'on, qu'on sort un peu des frontières et notamment dans le monde anglo-saxon ça... ça peut éventuellement... euh dire quelque chose à ces investisseurs-là. Donc oui je pense que ça ne peut que avoir un effet... un effet positif, un effet négatif certainement pas

10.b. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance au niveau de vos parties prenantes ?

Non, je ne crois pas. Par exemple si je pense à tous nos locataires... euh... je pense qu'ils savent pas ce qu'est B Corp. Et donc là je pense que... que ça n'a pas vraiment d'influence sur le fait de trouver des nouveaux locataires ou pas. Non ça je ne pense pas.

10.c. Est-ce que la certification a impacté la légitimité de la mission en interne ?

Oui. Au niveau des employés, ça peut... ça ne peut qu'avoir un effet positif. Euh... comme je disais tout à l'heure, quand... quand on recrute des gens bah... il y en a parfois qui sont attirés par le fait euh... qu'ils ont... qu'ils ont vu sur notre site internet qu'on est B Corp et puis ils ont un peu cherché d'info là-dessus et... clairement ça les intéresse et ça les motive. Euh... ça leur permet de se rendre compte aussi qu'ils viennent travailler dans une société qui n'est pas intéressée uniquement par la maximisation du profit, mais qui a d'autres valeurs dans la société.

11.a. B Corp promeut le profit au service d'une mission. Êtes-vous dans la même logique ?

Oui hein ! Donc comme je disais tout à l'heure, on... on a promis à nos actionnaires qu'un jour ils auraient un dividende. Donc pour l'instant ils ont... ils ont été très patients. Ça fait... ça fait 6-7 ans que la société existe et on a pas encore distribué de dividendes. Euh... mais, mais l'objectif est de distribuer un dividende. Et normalement l'année prochaine, on pourra distribuer pour la... pour la première fois un dividende et donc ça permet vraiment de... de combiner une plus-value sociale avec une plus-value financière et une plus-value environnementale pour... euh... pour nos investisseurs.

11.b. Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Pensez-vous être alignés avec les valeurs B Corp ?

Mais donc la première valeur c'est la plus-value sociale. Tous... tous nos projets doivent... euh... doivent avoir une plus-value sociale. Euh...on... on est aussi très soucieux, bien qu'étant actifs dans le domaine de l'immobilier, à ne pas être impliqués dans... dans les moindres faits de corruption ou autres qui feraient que on... on tenterait d'influencer les décisions d'autorités qui doivent délivrer des permis urbanistiques ou ce genre de chose. Donc là on... on est très clairs par rapport à ça. On... on ne veut pas faire de magouilles ou quoi que ce soit.

Euh... l'aspect environnemental est aussi important particulièrement la performance énergétique. Ça sert à rien de donner des... des immeubles en location à un loyer bon marché si les gens après dépensent tout leur argent à payer des factures d'électricité et de gaz. Et puis... et puis... ben l'aspect... euh... l'aspect respect aussi de... de toutes nos parties prenantes : on ne va pas profiter d'une faiblesse d'un entrepreneur ou d'un bureau d'étude ou d'un architecte pour le presser comme un citron quand... quand il est dans une situation parce qu'on est toujours dans des situations parfois... parfois compliquées sur les chantiers etcetera. Donc voilà, il faut... il faut... il faut respecter tous, tous les gens avec qui on travaille, les considérer comme des partenaires plutôt que comme des fournisseurs ou des prestataires de service. Euh.. donc tout ça c'est quelque chose qui vit chez nous et je dirais que ça se passe ça se passe plutôt bien parce qu'on a... on a très très peu de conflits avec... avec nos parties prenantes.

Thème 3 : Questions relatives au conflit

12. L'un des challenges principaux des entreprises hybrides est la cohérence interne suite à l'intégration de dimensions non-économiques dans les activités commerciales. Deux logiques conflictuelles doivent coexister, ce qui peut mener à des disparités au sein de l'entreprise. Par exemple, au niveau des valeurs et de la perception de la mission. Avez-vous déjà observé des disparités de ce type au sein de votre entreprise ?

Non, parce que la... la mission est claire pour tout le monde, euh... du... depuis le conseil d'administration jusqu'au dernier employé. Donc il faut, il faut évidemment de temps en temps... euh... faire des... des arbitrages et... et voir par exemple quand on fait une construction nouvelle, on pourrait évidemment exiger que... que tous les matériaux utilisés soient des matériaux 100 % respectueux de l'environnement, et offrir un entre-guillemets « hôtel 5 étoiles »... euh... pour nos locataires. Mais il faut rester réaliste aussi. On a, on a un plan financier respecter et donc on doit toujours trouver un équilibre entre l'aspect financier et l'aspect social et environnemental. Euh... mais ça n'a jamais mené en interne à des conflits où une personne dirai « Non il faut faire si » et une autre répondrait « Non il faut faire ça » et où un tirait plutôt sur le... l'aspect financier et l'autre tirait plutôt sur le sur l'aspect social ou environnemental. On est... on est à l'unisson pour ce... pour ce genre de décision.

13. Avez-vous déjà rencontré des tensions/conflits liés à la nature hybride de votre entreprise, c'est-à-dire des conflits entre les dimensions économiques, sociales et environnementales de la mission ? Si oui, en quoi consistait-ils ? Pouvez-vous donner des exemples concrets de conflits/tensions ? Quand est-ce que ces conflits ont eu lieu ? Est-ce que ces conflits sont liés à la certification B Corp ? Comment ces tensions ont-elles été résolues ? Est-ce que la certification a aidé dans la résolution des conflits ?

Non. Non.

14. Je vais vous faire plusieurs propositions de sources de tensions potentielles, pouvez-vous définir si vous avez été confronté à ce type de tensions ?

/

a) Des tensions liées à la répartition des ressources financières/humaines entre les dimensions économiques et non-économiques ?

Non. En tout cas jusqu'à présent on en a pas eu, non.

b) Des tensions en lien avec une disparité au niveau des valeurs au sein de l'entreprise (entre employés et actionnaires par exemple) ?

c) Une déconnexion entre la stratégie RSE de l'entreprise et ce qui est perçu par les employés ?

Non, je pense que tout ça est assez... assez cohérent dans notre cas.

d) Des demandes de parties prenantes contradictoires ?

Non... non.

e) Des difficultés d'attirer des investisseurs ?

Non, ça je dirais qu'au contraire, euh... il y a... il y a beaucoup de fonds d'investissement, des fonds de pension qui ont des règles internes qui les oblige à avoir par exemple 5 % ou 10 % de leurs investissements dans des sociétés qui ont une plus-value sociale ou environnementale. Et je pense que c'est sociétés sont... sont très contentes qu'Inclusio existe parce que parfois dans le domaine social et environnemental on trouve des trucs très sympa, mais qui sont un petit peu rigolo... ou pas très bien gérés, ou qui rapportent pas un balle. Chez Inclusio justement, on a cette force de combiner les deux, où on a clairement une très grande plus-value sociale de par notre activité et la... la société est gérée tout à fait dans les règles de l'art... euh... au niveau... au niveau gestion et financier. Et donc c'est... c'est une bonne combinaison des deux, donc...

donc il y a un certain type d'investisseurs qui... qui est tout à fait intéressé par ce que nous faisons.

f) Autres

/

15. Est-ce que la certification B Corp vous a permis d'attirer plus d'investisseurs ?

C'est difficile à dire... euh...vraiment c'est difficile à dire... parce que on, on a des discussions avec les candidats investisseurs. Euh... mais au bout du compte peut-être 20-30-40 et puis il y en a peut-être la moitié ou un tiers qui vont finalement acheter des actions. Mais... mais on ne sait pas toujours... euh... d'autant plus que maintenant on est coté en bourse donc on ne connaît pas nos... le nom de nos actionnaires, sauf si ils dépassent 5% du montant total du capital de la société. Euh... mais donc c'est, c'est très difficile à dire, parce qu'on ne connaît pas tous nos actionnaires et on ne sait pas pour quelles raisons ils ont décidé d'acheter des actions de notre... de notre société.

Maintenant on ne cherche pas des investisseurs tous les jours non plus. Donc on a fait notre entrée en bourse, ce qui est quand même un... un processus assez long, complexe, énergivore, chronophage et coûteux. Euh... on a fait la dernière fois une augmentation de capital au mois de décembre et maintenant on va être tranquille normalement pour... pour 2 ans et puis on verra bien dans... dans 2 ans ce qu'il se passe. Mais donc on peut pas dire qu'on aurait remarqué que... que plus de gens viennent ou moins de gens viennent sonner à notre porte. D'autant plus que comme je vous le disais, la majorité des actionnaires sont belge et le label B Corp est assez méconnu en Belgique.

16. Quelles pourraient être des sources de tensions potentielles dans le futur dans votre entreprise ? L'amélioration de la mission ? Une limitation des ressources financières ? L'amélioration de dimensions à score faible ou à score plus élevé ?

Oui, on peut... on peut toujours en imaginer, hein. On pourrait imaginer par exemple que des actionnaires à l'assemblée générale... euh... demandent que... je donne un exemple comme ça au hasard, que... que d'ici 2030 tous nos immeubles aient un label de performance énergétique de type A. Ce qui aurait évidemment un impact considérable sur les investissements que nous devrions faire sur le même... le portefeuille immobilier, et que d'autres actionnaires leur dirai « Mais non ! Restez les pieds sur terre, restez réalistes si on veut encore avoir un petit rendement il faut... il faut pas faire ça, et un label B c'est très bien. » On pourrait avoir ce

genre de... de discussion. Ou des actionnaires qui diraient... euh... « Pourquoi est-ce que vous ne baisseriez pas encore les loyers de 10 ou 15 %, pour que ce soit encore moins cher pour le public qui en a besoin. », ce à quoi d'autres actionnaires pourraient répondre « Mais non ! Ne faites pas ça, parce qu'alors on aura plus aucun dividende, on aura plus aucun bénéfice. » Et... il faut combiner les deux. On pourrait imaginer se retrouver dans ce type de discussion, que ce soit l'assemblée générale ou au sein du conseil d'administration aussi. Mais jusqu'à présent c'est pas arrivé.

On pourrait retrouver ça aussi au sein du conseil d'administration si certains administrateurs voudraient plus défendre l'aspect financier et d'autres voudraient plus défendre l'aspect social, ben... on pourrait avoir d'un point de vue théorique... ce genre de discussion mais jusqu'à présent ce n'est jamais arrivé.

Oui d'un point de vue théorique ça pourrait également amener des discussions et des conflits. Si on disait que la mission était de non seulement amener des logements à loyer abordable sur le long terme à un prix convenable, mais qu'en plus que tous ces biens doivent avoir un label énergétique A ou A+, que tous les immeubles d'avoir des installations photovoltaïques et des cogénérations et des pompes à chaleur... oui tout... tout est possible. Mais alors évidemment cela aura... aura un impact financier. Euh... donc si on devait définir la mission pour aller plus loin dans l'aspect par exemple environnemental et performance énergétique de notre patrimoine immobilier, euh... ça pourrait créer des conflits ou certaines personnes pourraient dire « Oui, c'est... c'est... c'est très bien de faire ça d'un point de vue performance énergétique mais par contre cela aura des impacts financiers qui seront non négligeables. » Et... et donc on pourrait avoir des conflits sur le sujet.

17. Avez-vous déjà observé un « mission drift » au cours de vos activités ? C'est-à-dire que les activités commerciales sont priorisées à la mission. A votre avis, qu'est-ce qui pourrait causer un mission drift dans votre entreprise ?

Euh... pas chez nous en interne, non... Et, et les... les statuts de la société sont très clairs... donc avant, avant tout c'est le social. Donc on ne va pas considérer un projet d'investissement immobilier s'il y a pas de composante sociale. Donc même si on nous proposait demain... j'invente, un bien immobilier qui d'un point de vue financier serait un investissement fantastique et qui rapporterait beaucoup d'argent mais qui est loué aux fonctionnaires de la Commission européenne.. euh... ça nous intéresse pas, on ne va pas le faire. Donc il faut que...

euh... l'aspect social, c'est... la première étape avant d'envisager de faire un projet chez nous, c'est de voir si il a une plus-value sociale et si la réponse est positive, alors on va regarder si d'un point de vue économique et financier le projet est réalisable. Mais donc, de notre côté, non il y a pas... le drift ne serait pas possible parce que c'est... c'est coulé dans le béton, dans les statuts de la société.

18. Pensez-vous que la responsabilité légale que les B Corps doivent instaurer dans leur statut peut empêcher un mission drift ? Et renforcer la mission de l'entreprise ?

Alors... en... en pratique, rien n'a changé chez nous suite à la modification des statuts. Par contre, ça a... on va dire... coulé dans le béton la manière dont on travaillait et ça éviterait de potentielles « dérives » dans le futur. Euh... ben si... si... s'il y a un changement au sein du management, au sein du conseil d'administration, je dirai que ça... ça pérennise la mission de la société. Et... euh... et comme ça c'est très clair pour tout le monde, parce que c'est vrai que dans l'ancienne version des statuts, on... on disait qu'on faisait de l'immobilier et puis voilà... qu'on allait faire un peu de social. Mais maintenant, c'est... c'est quand même beaucoup plus clair dans les statuts. Mais d'un point de vue purement opérationnel la modification des statuts n'a rien changé.

Thème 4 : Questions relatives à l'amélioration de la mission

19. Le BIA est un outil intéressant pour identifier les points à améliorer de la mission de l'entreprise. Est-ce que le fait de compléter le BIA vous a permis d'identifier des points faibles ? Est-ce que cela vous a permis de renforcer la prise en compte des parties prenantes ? Est-ce que cela vous a permis de renforcer la cohérence de la mission dans l'entreprise ?

On... on en a identifié quelques-uns... alors les renforcer évidemment c'est... c'est des choses qu'on fait sur le très long terme. Euh... donc... bon ben... on se pose des questions maintenant par exemple notamment tout ce qui est reporting énergétique, bilan CO₂ de la société, et cetera. On a... on a pas encore fait le pas. Euh... le problème de tout ça évidemment c'est toujours de trouver l'équilibre entre les ressources humaines disponibles qui sont déjà le... le nez dans le guidon et qui ont des semaines bien chargées pour... pour faire leur activité courante et investir encore du temps et de l'énergie dans... dans... dans ce genre de suivi, euh... de monitoring par exemple de bilan CO₂, des choses comme ça. Donc je dirai que ça.. que ça nous a donné

beaucoup d'idées mais... mais qu'en pratique, à ce stade-ci, on a pas encore changé fondamentalement des choses dans notre manière de travailler.

20. Suite à la certification, avez-vous amélioré les points faibles identifiés ? Si vous êtes déjà recertifiés, y a-t-il eu une amélioration de score entre les certifications ?

Oui on en a déjà fait deux. Donc on a eu la certification de base, à l'époque moi je n'étais pas... je ne m'en suis pas occupé. Euh... je ne t'ai pas encore là, ça doit être un peu près il y a 6 ans. Et puis on a refait une certification... il y a 2-3 ans et là on vient d'en refaire une au mois de décembre, qui s'est clôturée au mois de décembre, qui a pris un peu de temps à cause du euh... Covid. Je pense que... que les certificateurs étaient un peu moins disponibles et donc ça, ça a un petit peu traîné mais on a de nouveau reçu notre certification au mois de décembre.

Non. Pas pour... non. On n'a pas fait la chasse aux bons scores..., on a répondu aux questions honnêtement en fonction de... de notre activité et de son évolution. Mais on ne s'est pas focalisé à essayer d'avoir le meilleur score possible.

21. Est-ce que ces améliorations sont motivées par le risque d'une non-recertification ?

Rho ! Ça c'est difficile à dire... ça devrait être discuté en... en conseil d'administration pour... pour voir quels... quels seraient les efforts à... à mettre en place en terme de temps, d'énergie et d'argent ; et faire peser avec ça la balance de « Est-ce que cette certification nous sert vraiment à attirer des nouveaux investisseurs ou bien est-ce que finalement, on pourrait très bien s'en passer de cette certification ». Donc... donc voilà il faut... il faudrait faire une analyse à ce moment-là et dire : voilà si c'est... si ça nous coûte 5 x 8 heures de travail d'un membre du personnel et 10,000 € d'investissement pour mettre quelque chose en place alors oui, ça vaut la peine. Par contre, si on doit commencer à faire reporting où on va avoir une personne qui doit être employée à mi-temps ou à temps plein pour ça et que ça va nous coûter 80,000 € sur base annuelle, là sans doute qu'on ne le fera pas. Donc... euh... voilà, ce sera une question de quantifier les efforts à faire pour garder la certification et voir si... si on a l'impression que, que ça en vaut la peine.

22. Quelque chose à rajouter en plus ?

Juste peut-être mentionner que... la certification B Corp est assez chronophage quand même, euh... surtout pour une petite entreprise comme la nôtre. Ça représente quand même quelques jours de... de travail. Euh... et donc les sociétés qui veulent se lancer là-dedans doivent bien

être conscientes de ça, que pour... pour des petites structures ça peut être quand même assez lourd. Quand on a une grosse structure comme Danone pour ne pas la citer, parce que j'ai vu que Danone avait aussi le label B Corp. Bah chez eux ça doit pas être compliqué, ils ont des milliers d'employés donc ils en prennent un ou deux à qui ils disent : « Ben pendant 6 mois tu fais plus rien d'autre que B Corp et tu fais en sorte que ça tourne ». Mais dans des petites structures comme, comme la nôtre c'est quand même assez... assez chronophage et assez lourd.

Annex 9 : Interview Skysun

Présentation de l'entreprise

Nom de l'entreprise : Skysun

Personne de contact : Léopold Coppieters

Adresse mail de contact : l.coppieters@skysun.be

Fonction de la personne de contact : Co-founder

Activité de l'entreprise : Skysun investit dans des panneaux photovoltaïques sur les toitures/parkings/autres et met à disposition l'énergie produite par les panneaux solaires à un prix annuel fixe

Taille de l'entreprise : 5 employés

Thème 1 : Questions relatives à la mission de l'entreprise

1. Quelle est la mission de votre entreprise ?

/

2.a. Quels sont les différents aspects de la mission ? Pouvez-vous les décrire ?

Donc les dimensions économiques c'est du financement donc pour ce qui est sur les bâtiments c'est financer les installations... c'est ce qu'on appelle un « cap base » pour l'entreprise, ça permet de ne pas mettre la main au portefeuille. On installe et on va leur revendre l'énergie qu'on produit sur le long terme et on leur revend l'énergie à 30-40% moins cher que sur le réseau. Donc eux ils achètent moins d'énergie sur le réseau, de l'énergie grise sur le réseau ils en achètent moins. Ils achètent plus d'énergie verte moins chère via ces installations. Donc, dès les premiers jours ils font une économie... et ce pendant 10 à 15 ans sans avoir à gérer quoique ce soit. Ça c'est pour la dimension économique.

Après sur l'aspect social, on a travaillé et on travaille encore avec des agences immobilières sociales, qui sont des asbl qui détiennent un portefeuille de maisons qu'elles mettent en location à des biais sociaux. Et donc on équipe ces maisons-là de panneaux solaires aussi à travers le même système, ce qui permet de faire économiser des sous à des personnes qui ont déjà peu de moyens et ce qui permet aussi de faire participer à la transition écologique et d'avoir un moyen

de communication parce que c'est vrai que la transition écologique est quand même souvent, [...] un truc qui est plutôt de classes aisées sympas luxueux. Et pouvoir aller s'acheter des boules de lentilles à 7,50€ donc c'est chouette de pouvoir faire ça aussi.

Et puis l'aspect écologique il parle plus au moins de lui-même. Ce sont des panneaux solaires, ça a un retour sur l'assise en carbone à peu près un an et demi. Puis ça..., ça veut dire qu'en un an et demi ça produit de l'énergie qui a été nécessaire pour produire le panneau et puis à partir de ce moment-là c'est de l'énergie « gratuite » en carbone. Et donc ça c'est super. Et c'est garanti... ce sont des produits qui sont garantis sur 25 ans. Il y a un gros gage de qualité sur le matériel.

2.b. Est-ce que la mission est intégrée aux activités commerciales de l'entreprise ?

Notre mission on la... je pense le site aborde un peu l'idée mais la mission c'est ... c'est de permettre aux organisations d'aujourd'hui d'être les acteurs du développement durable et on met « organisations » justement pour ne pas se limiter aux entreprises mais aux organisations donc les asbl, les... que ce soit des écoles... enfin des organisations.

Pour le coup, c'est vrai que [les activités commerciales et la mission] c'est complètement lié.

3.a. Est-ce que la mission et les activités commerciales sont équilibrées ? Ou bien l'une des deux activités est dominante/favorisée ?

Je dirais qu'elles sont complètement liées. C'est ça qui est assez sympa c'est qu'on doit pas tellement se poser de questions... on doit pas souvent se poser des questions de valeur parce que pour nous l'économie est très liée à l'écologique ; c'est-à-dire que si on met un panneau solaire sur un toit et qu'il nous coûte x, ben la meilleure façon pour nous de... économiquement de revenir sur notre investissement est que notre panneau produise un maximum d'électricité. Ça veut dire que on a un incentive direct à s'assurer que le panneau soit bien entretenu, bien monitoré, bien... qu'il soit dans les meilleures conditions pour qu'il produise un maximum d'électricité et donc à travers sa production et ben sa rentabilité écologique va être au mieux. La rentabilité économique et écologique est super liée en fait, pour tout le monde, autant pour nous que pour les clients que pour la planète. C'est vraiment un win-win-win.

3.b. Seriez-vous prêts à sacrifier la dimension économique au profit de la création de valeur non-économique ?

Je pense que c'est pas dans l'intérêt de qui que ce soit de faire ça. La définition de développement durable c'est les 3 piliers : c'est économique, écologique et social. Je suis... enfin pour moi dans ... l'un plus important que l'autre voilà. Si c'est du développement durable, si c'est vraiment durable, ça veut dire que c'est pas quelque chose de sponsorisé [...].

Si je répète ta question, c'était des sacrifices économiques au profit de l'écologie. Ma réponse est oui [...]. Si on devait faire des sacrifices économiques pour faire plus d'écologie, oui, sans souci bien sûr. Mais par contre, à une certaine limite. C'est-à-dire que ça reste une entreprise, y a des salaires à payer donc voilà il faut pas... c'est ce genre de profit-là.

4. Quelle est l'origine de la mission ? Comment a-t-elle été définie et qui est intervenu ?

Non directement oui. C'est surtout à la base Gilles, moi j'ai toujours eu envie de lancer une société et j'ai eu l'opportunité de faire quelque chose qui avait du sens pour moi tant d'un point de vue écologique que d'un point de vue économique. C'était directement dans l'ADN de ce qu'on fait. Bon après on a..., par exemple typiquement pour B Corp, ben... des questions qui étaient un peu des... qui tombaient sous le sens dans le sens que voilà on fait de l'énergie renouvelable... ben à travers de nos activités on a déjà une bonne optique renouvelable. On doit pas... fin tout ce qu'on fait en commercial en plus on doit pas..., c'est pas comme une entreprise qui fait des chaussures, il y a du boulot pour arriver à trouver des trucs. Tout ce qui est label, tout ce qui est développement durable, peut-être la main d'œuvre... je ne sais pas. C'est déjà une bonne base.

5. Est-ce que vos employés travaillent sur toutes les dimensions de l'activité (à savoir les dimensions économiques, sociales et environnementales) ou bien engagez-vous vos employés pour travailler sur une dimension particulière ?

/

Thème 2 : Questions relatives à la certification B Corp

6. Quelles étaient vos motivations pour être certifiés B Corp ? Pourquoi B Corp et pas une autre certification ?

Pourquoi une certification B Corp et pas une autre certification... tout d'abord j'aime bien l'approche de B Corp. C'est économiquement, ça en fait une [...].

Et puis c'est une certification qui est... qui fait des promos vers l'apprentissage... C'est pas un lobby. Parce qu'il y a pas mal de... de par exemple tout ce qui est... il y a plein de labels où tu payes pour être dedans et tu peux le mettre tout de suite mais tu sais pas qui labelle... et qui n'engage à pas grand-chose d'autre que d'avoir payé son membership et voilà... C'est pas le cas de B Corp, ça c'est un super accomplissement d'avoir un vrai [...] que tu peux mettre sur base de recherches... qui est un organisme de contrôle qui fait vraiment son boulot. Tu es assuré que tout ce qui est dit est fait et... c'est pas des paroles en l'air. C'est ça qui me plaisait plutôt bien. Et puis ben... mais voilà par exemple aussi les acteurs qui sont dedans, ils peuvent [...] aussi donc c'est [...] la même [...] Ce sont des entreprises qui m'ont inspirées, c'est des... j'ai lu des livres des fondateurs de ces entreprises et des gens qui font en font partie donc je suis content de pouvoir me sentir entre guillemets à leurs côtés avec ce label.

7. Est-ce que des changements internes ont été nécessaires pour la certification B Corp ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Il y a eu beaucoup de changements... fin en fait pas tellement de changements, c'est plutôt des... un autre [...] de processus comme ça [...] et ça aide au moment où on a reçu notre certification. C'est pas très dur de mettre des choses en place, à cet âge-là entre guillemets. Euh... mais donc on a pas dû changer des chose, on a simplement dû coucher sur papier les choses qu'on pratiquaient déjà parce que justement.... Bah... avec notre taille on a, on a pas... on ressentait pas encore le besoin de... coucher sur papier des process, des... des politiques et ce genre de choses. Parce que on est à quatre dans l'unité, si quelqu'un fait un truc pas en ligne avec les valeurs... les valeurs de la boîte, bah tu le sais.

Il y a juste, ce que la certification nous a permis de faire, c'était vraiment de... de mettre sur papier nos idées et de les officialiser avec le label, un peu les graver dans la roche.

8. Quels impacts a eu la certification B Corp sur votre entreprise ? Avez-vous observé des effets positifs/négatifs suite à la certification ?

Négatifs sûrement pas. Euh... et positifs pas encore puisque... mais on... mais je pense qu'il y en aura. Euh... notamment... je pense que ce qui serait très intéressant dans les prochaines années quand on doit grandir en Europe ou dans des nouveaux marchés, euh... de se tourner vers des acteurs B Corps pour... non seulement peut-être avoir accès à leur réseau, à des contacts, à des personnes pour nous... avec qui on pourrait travailler sur ce marché-là. Mais aussi peut-être avoir des partenariats avec, que ce soit des clients, parce que je pense qu'il y a une solidarité B Corp qui... qui est une bonne porte d'entrée quelque part de... les B Corps aiment travailler avec les B Corps. Par exemple, nous là on est occupé à faire des... des t-shirts pour l'équipe, et on fait appel à Patagonia pour nous... dans cette même logique. Ouais, je pense qu'il y a pas mal de B Corps qui seraient très contentes de mettre des... des panneaux solaire. Donc euh...oui je pense qu'il y aura des retombées positives.

9.a. B Corp apporte à ses membres une communauté d'entreprise hybrides. Qu'est-ce que vous apporte cette communauté ? Est-ce que des nouveaux partenariats vous ont permis de renforcer votre mission ? Est-ce que les partages sont utiles pour maintenir/améliorer la mission ?

/

10.a. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance de la part des investisseurs ou autres organisations suite à la certification ?

Alors c'est difficile à dire. Euh... dans notre secteur, c'est jamais très compliqué de trouver des investisseurs. Euh... On va pas rentrer dans les détails, mais on finance projet par projet donc on a pas... on ne recherche pas des investisseurs dans l'entreprise mais dans les projets qu'on fait. Mais donc par exemple, dans le projet qu'on fait à Anderlecht, on a dû faire des campagnes de fundings qu'on a lancé fin décembre et en deux semaines on avait levé presque 300.000€. Ouais c'est... y'a, y'a du capital disponible et je pense... j'ai pas encore vu quelqu'un nous dire : « Ah bah c'est parce que vous êtes B Corps ». Mais j'imagine que ça peut jouer mais... ce serait difficile à mesurer.

10.b. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance au niveau de vos parties prenantes ?

Même chose. Moi je suis convaincu que ça a un impact. Mais euh... j'ai pas encore eu quelqu'un qui... que me sautait dans les bras en disant : « Ouah ! C'est génial ! Vous êtes B Corp, c'est pour ça que je veux travailler avec vous ». Mais je suis sûr qu'il y en a.

10.c. Est-ce que la certification a impacté la légitimité de la mission en interne ?

Alors.... Alors ça oui, très fort. Ça je suis... ça je suis assez convaincu que... que ça joue... euh... parce que... euh... parce que clairement euh... bah là on a, on a, on a recruté des membres de l'équipe euh... qui ont beaucoup d'expérience, qui sont [...] et qui ont rejoint une petite structure euh... avec, avec voilà... des... des... d'un côté des très bonne perspectives et d'un autre côté des packages salariaux et des avantages qui sont en dessous de ce qu'ils auraient pu espérer euh... pour leur niveau de qualification chez euh... des gros acteurs donc voilà. Donc là je pense que la crédibilité, le fait de montrer que... allez qu'on... qu'on est quelqu'un et qu'on va quelque part en tant que entreprise, lié à B Corp, je pense que ça... ça aide beaucoup.

11.a. B Corp promeut le profit au service d'une mission. Êtes-vous dans la même logique ?

On est complètement dans cette logique-là, oui. Euh... en gros, ce qu'on fait nous c'est que... on, on... on paye pas de dividendes dans notre entreprise et tout ce qui... tout ce qui est revenu est directement réinvesti dans... dans des projets. Donc c'est... c'est des... c'est donc les profits des premiers projets qui permettent de financer euh... les prochains.

11.b. Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Pensez-vous être alignés avec les valeurs B Corp ?

/

Thème 3 : Questions relatives au conflit

12. L'un des challenges principaux des entreprises hybrides est la cohérence interne suite à l'intégration de dimensions non-économiques dans les activités commerciales. Deux logiques conflictuelles doivent coexister, ce qui peut mener à des disparités au sein de l'entreprise. Par exemple, au niveau des valeurs et de la perception de la mission. Avez-vous déjà observé des disparités de ce type au sein de votre entreprise ?

Euh... je... je sais pas si on a déjà observé ce genre de disparités mais c'est clair que moi c'est... c'est quelque chose auquel je suis attentif. Du coup, c'est difficile de... euh... par exemple de communiquer avec des équipes commerciales qui... son salaire qui est aussi dépendant des résultats. Et limite, une question impressionnante qui cite l'exemple de baser des commissions... euh... des salaires variables sur base du CO2 crédité.. Fin c'est quelque chose qui est pas très parlant quand il faut payer le loyer en fin de mois. On a quand même tous envie d'avoir euh... d'avoir des métriques qu'il peut comprendre et [...].

Donc oui, y a peut-être un... parfois un conflit pour euh... pour comment communiquer correctement. On peut pas être complètement pris dans cette logique de l'euro [...] sachant que de nouveau, on a cette chance qui est que... que chaque euro investi, et que chaque euro qui est apporté, il y a aussi un bénéfice écologique qui est directement corrélé puisque... sans impact écologique positif y a pas de bénéfice pour nous puisqu'on ne produit pas d'énergie renouvelable en interne. Mais euh... clairement il y a... il faut faire attention à... dans, dans la... communication entre nous et ne pas oublier euh... ouais, ne pas oublier tout ce qu'on fait et pourquoi on le fait. Ne pas être trop pris dans les chiffres.

13.a. Avez-vous déjà rencontré des tensions/conflits liés à la nature hybride de votre entreprise, c'est-à-dire des conflits entre les dimensions économiques, sociales et environnementales de la mission ? Si oui, en quoi consistait-ils ? Pouvez-vous donner des exemples concrets de conflits/tensions ? Quand est-ce que ces conflits ont eu lieu ?

Euh... on a déjà eu des tensions, oui... en... en interne on se posait des questions de... de l'option A ou l'option B. Euh... c'est toujours l'option écologique qui prime donc... on s'assure de pouvoir... avoir dans les plans financiers de projets bah... par exemple si c'est des projets temporaires, on prévoit des... des budgets pour euh... tout ce qui est recyclage etc. Ça c'est des réserves qui sont faites, qui prennent le dessus sur le profit. Pour laisser les endroits comme on les a trouvés. Si c'est des panneaux au sol par exemple, [...] mais ça n'empêche qu'il y a quand même des construction immeubles et c'est important de tout retirer et pas juste... et pas juste laisser ça en plan.

Typiquement, il y a des... on se posait la question de... bon on a pas encore fait de projets au sol, on en étudie plusieurs... En fait pour le sol il y a plusieurs composantes, donc des structures en aluminium qui sont fixées au sol, c'est important de savoir qu'il n'y a pas de fondations. Donc c'est possible de les retirer et de les recycler. Mais euh... mais y a... donc le, le... la structure c'est pas difficile à retirer par contre il y a aussi tout ce qui est câbles électriques

euh... et donc là c'est important de... prendre des décisions sur ce qu'on va faire. Si on fait quelque chose de temporaire et alors on peut les retirer, ou est-ce qu'on va faire quelque chose de plus euh... de plus pérenne et ça devient à ce moment-là plus une infrastructure. Pour prendre l'exemple, y'a, y'a pas mal de câblages par exemple chez les éoliennes, où les fondations vont rester en place après que l'éolienne est retirée. Ça c'est pas... c'est pas bon. Ces fondations ne servent à rien. Et il faudrait... il aurait fallu peut-être réfléchir pour retirer les fondations. Ici on... l'approche qu'on prend c'est de... de faire en sorte que les câbles soient... aux endroits opportuns pour que ce soit bien fabriqué et qu'il y ait pas... qu'il y ait pas de déchets. Donc ça se règle par le fait de... répertorier et de faire venir un géomètre expert pour localiser parfaitement ce branchage de câbles. [...] Nous on se penche dessus pour directement nouer le câble pour qu'il puisse être supprimé par la suite, que ce soit pas juste un... un déchet.

13.b. Est-ce que ces conflits sont liées à la certification B Corp ? Comment ces tensions ont-elles été résolues ? Est-ce que la certification a aidé dans la résolution des conflits ?

Non, ça a pas généré de conflits. Dans un premier temps, euh... je pense, moi je voulais qu'on mette le paquet. Toute mon équipe n'y voyait pas autant d'intérêt donc on a... j'ai un peu arrêté et puis ils se sont laissés entraînés... mais je sais pas si on peut vraiment appeler ça un conflit.

Au final, c'est le Covid qui nous a fait euh... qui nous a fait accélérer le processus parce que un peu tout le reste était à l'arrêt. Et donc on mis des gars... sur la certification B Corp. On a eu en parallèle la certification « Solar Impulse ». Donc c'est un peu ça qui... c'était juste à un moment donné de savoir si on allait en faire une priorité ou pas... et puis finalement bah c'est... par la force des choses ça s'est fait.

14. Je vais vous faire plusieurs propositions de sources de tensions potentielles, pouvez-vous définir si vous avez été confronté à ce type de tensions ?

a) Des tensions liées à la répartition des ressources financières/humaines entre les dimensions économiques et non-économiques ?

Non.

b) Des tensions en lien avec une disparité au niveau des valeurs au sein de l'entreprise (entre employés et actionnaires par exemple) ?

Non.

c) Une déconnexion entre la stratégie RSE de l'entreprise et ce qui est perçu par les employés ?

Euh... ce serait... peu probable pour une petite équipe mais ça pourrait arriver dans une plus grande équipe. Quand on va grandir, ce sera un des challenges mais pour l'instant c'est pas le cas.

d) Des demandes de parties prenantes contradictoires ?

Euh... oui. Ça c'est vrai que ça arrive. Euh... et c'est le cas... on a parfois des situations où les gens nous demandent absolument d'avoir des panneaux dans des situations où on sait que... que c'est pas... une situation idéale. Donc de là on fixe un peu notre barème de notre savoir. On va pas aller mettre des panneaux qui produiront rien, ça c'est hors de question. Donc on fixe une limite qui se calcule base sur le productible. Donc, des panneaux mal orientés ça passe, mais... très mal orientés ça passe pas.

e) Des difficultés d'attirer des investisseurs ?

Non. Comme je disais tout à l'heure, c'est pas tellement... non justement ça... c'est plutôt quelque chose qui fait que... on a plutôt des facilités à trouver des investisseurs.

f) Autres

/

15. Est-ce que la certification B Corp vous a permis d'attirer plus d'investisseurs ?

16. Quelles pourraient être des sources de tensions potentielles dans le futur dans votre entreprise ? L'amélioration de la mission ? Une limitation des ressources financières ? L'amélioration de dimensions à score faible ou à score plus élevé ?

/

17. Avez-vous déjà observé un « mission drift » au cours de vos activités ? C'est-à-dire que les activités commerciales sont priorisées à la mission. A votre avis, qu'est-ce qui pourrait causer un mission drift dans votre entreprise ?

Euh... non. Pas que je sache. Pour l'instant c'est pas... c'est pas un truc auquel on est confronté.

18. Pensez-vous que la responsabilité légale que les B Corps doivent instaurer dans leur statut peut empêcher un mission drift ? Et renforcer la mission de l'entreprise ?

/

Thème 4 : Questions relatives à l'amélioration de la mission

19. Le BIA est un outil intéressant pour identifier les points à améliorer de la mission de l'entreprise. Est-ce que le fait de compléter le BIA vous a permis d'identifier des points faibles ? Est-ce que cela vous a permis de renforcer la prise en compte des parties prenantes ? Est-ce que cela vous a permis de renforcer la cohérence de la mission dans l'entreprise ?

/

20. Suite à la certification, avez-vous amélioré les points faibles identifiés ? Si vous êtes déjà recertifiés, y a-t-il eu une amélioration de score entre les certifications ?

/

21. Est-ce que ces améliorations sont motivées par le risque d'une non-recertification ?

/

22. Quelque chose à rajouter en plus ?

Juste pour terminer, c'est... c'est quelque chose de vachement positif et je suis persuadé que s'aligner avec ces valeurs-là c'est... c'est quelque chose qui peut justement amener au final à ... à plus de croissance que [...]. Tu peux tout à fait euh... ouais vraiment bien grandir une entreprise sur base de ces valeurs.

Annex 10 : Interview Scale-Up

Présentation de l'entreprise

Nom de l'entreprise : Scale Up

Personne de contact : Olivier Van Cauwelaert

Adresse mail de contact : olivier.vancauwelaert@scale-up.fund

Fonction de la personne de contact : Founder, managing director

Activité de l'entreprise : Fournir des fonds pour “scalabiliser” la taille des entreprises qui ont un impact positif sur l'environnement

Taille de l'entreprise : 18 coopérateurs et 8 administrateurs

Thème 1 : Questions relatives à la mission de l'entreprise

1. Quelle est la mission de votre entreprise ?

La mission de Scale Up... euh... est très clairement de... euh... d'aider des entreprises... euh... qui ont un impact sociétal avéré de... euh... d'atteindre... je dirais une plus grande taille. Et pour atteindre cette plus grande taille, on veut les « scalibiliser », d'où le nom Scale Up, pour avoir plus d'impact et pour pouvoir montrer au marché qu'il y a moyen de faire du business autrement, et... euh... en créant et en générant en même temps de l'impact. Donc ça c'est une autre mission.

Alors au départ, on a été multisectoriels, et très rapidement on s'est rendu compte qu'on construisait une expertise principalement dans l'alimentaire parce que les gens qui nous rejoignaient... euh... que ce soit les investisseurs, que ce soient les projets venaient chez nous principalement... euh... à cause de notre expérience dans le secteur alimentaire. Donc on s'est limités au secteur alimentaire.

2.a. Quels sont les différents aspects de la mission ? Pouvez-vous les décrire ?

Donc, économique très clair puisque on veut tenir compte... euh... de la rentabilité de chacun de ces projets et être sûrs de la pérennité financière. Donc, euh... comme on investit de l'argent,

on espère que cet argent on puisse le réutiliser ultérieurement et donc, oui, on demande un return par rapport à notre investissement. Donc ça c'est très clair.

Mais on mesure en même temps l'impact, que ce soit l'impact... euh... environnemental et l'impact je dirais sociétal. Euh... environnemental bien sûr c'est principalement... euh... lié à... euh... au CO₂, donc euh... diminution des effets de gaz et euh bien sûr aussi tout ce qui est lié à la biodiversité, à... euh... l'utilisation de l'eau, sont des choses que nous mesurons. Et ensuite sociétal, parce que... euh... on rentre dans des nouveaux modèles de type économie circulaire. Donc oui. Social... euh... bien sûr, on... on est attentifs au fait que dans la gouvernance on intègre les parties prenantes et euh... que tout le monde soit payer le juste prix. Le « fair price » est quelque chose de très important pour nous aussi.

2.b. Est-ce que la mission est intégrée aux activités commerciales de l'entreprise ?

Tout à fait.

3.a. Est-ce que la mission et les activités commerciales sont équilibrées ? Ou bien l'une des deux activités est dominante/favorisée ?

On essaye d'avoir un très bon équilibre, et c'est pour ça qu'on mesure aussi, lors de notre rapport annuel, on... on mesure... euh... les résultats financiers tout comme on mesure l'impact... euh... la mesure l'impact de notre participation et donc indirectement du fond en lui-même.

3.b. Seriez-vous prêts à sacrifier la dimension économique au profit de la création de valeur non-économique ?

Et bien c'est un grand débat. Euh... nous sommes... euh... tiraillés, même entre fondateurs qui souhaitent qu'on respectent nos engagements qu'on a fait par rapport à nos investisseurs d'atteindre cette rentabilité. Euh... mais parmi nos investisseurs un certain nombre nous disent qu'il faut favoriser l'impact... euh... sociétal et euh... quitte à y perdre d'un point de vue économique. Euh, donc c'est toujours une balance entre euh... l'engagement qu'on a fait et le fait qu'on veut faire un maximum avec les moyens qui sont mis à notre disposition.

Aujourd'hui, euh... ce serait le premier... donc on essaye de... d'obtenir un IRR de... de 12%, donc une rentabilité de 12% et euh... par an, annuelle. Et il y a 3 % qui est consacré au frais de fonctionnement, donc ça veut dire qu'il nous reste 9 %, et il y a en fait 3 % qui est prévu

pour des projets qui se casseraient éventuellement la gueule, pour couvrir ces frais-là. On essaie d'atteindre – et on l'atteint pas pour le moment, on est légèrement en dessous – mais on essaye d'atteindre du 6% pour nos investisseurs, donc du net... allez du net, non puisque la dessus ils seront... il y a encore éventuellement une... euh... une partie qui sera après taxée mais ça c'est le montant brut qu'on leur promet.

Euh... ici on est sur un projet à Louvain-la-Neuve où... euh... on a trouvé un mécanisme d'exit pour sortir de la société et où on se rémunère que du 6%. Donc si j'enlève... euh... rien que les frais de fonctionnement, 3 %, ça veut dire que c'est un projet qui nous aura apporté que du 3%. Alors donc tu vois, euh, on est prêt à faire des concessions parce qu'on savait que ça serait très difficile de sortir autrement. Et euh... l'objectif c'était de démontrer qu'on savait même avec du capital créer une coopérative entièrement... donc lancée par le capital, mais dont le capital ressort en permettant aux... aux autres parties prenantes, ici en l'occurrence les clients d'un magasin, de devenir propriétaires de leur magasin.

C'est pas des dividendes chez nous, c'est une augmentation de la... valeur de la part. Si ils ont investi 100€, ils espèrent avoir l'année suivante 106. Et au moment où on vend un projet, et bien à ce moment-là ils ont la possibilité de vendre des actions, une partie des actions, au cours que nous avons déterminé préalablement. Alors on peut se tromper, hein. Mais comme chacun... chaque projet fait cet exercice pour lui ben nous reprenons... nous reprenons cette valorisation et nous... nous la comptabilisons par rapport à l'ensemble des projets que nous avons pour déterminer la valeur de la part du fond. Donc on prend pas de dividendes, on... euh... on valorise l'augmentation de la valeur de la part.

4.a. Quelle est l'origine de la mission ? Comment a-t-elle été définie et qui est intervenu ?

C'est dès le début, on a sciemment... euh... axé notre activité là-dessus donc j'ai... euh... on essaye d'intégrer l'ensemble de ces paramètres dans notre propre mode de fonctionnement et donc très clairement non... on l'a fait depuis le début puisque avant j'étais dans des entreprises totalement classiques.

4.b. Est-ce que les parties prenantes sont impliquées dans les décisions ? Et dans la mission ?

Alors... euh... ici au niveau des parties prenantes, euh... pour nous, la manière la plus claire de les mettre en avant c'est de dire... euh... : « On fait des investissements à long terme et on...

on se dit qu'on fait du bien pour la planète ». Encore faut-il que... euh... cette notion, est-ce qu'on fait vraiment du bien pour la planète ?, puisse être évaluée par des tierces parties. Et, notre conviction était de dire... euh... : « On va essayer d'intégrer les générations futures dans notre projet et donc il va y avoir une catégorie qui ne... n'est pas influencée par sa mise de fond, mais qui est influencée par « est-ce que mon avenir est bien assuré en soutenant ce projet-là ? ». Et donc on a créé une catégorie de jeunes à part entière qui sont représentés, non seulement dans la sélection des projets, mais également au niveau du conseil d'administration. Ils ont deux sièges... euh... deux voix au conseil d'administration.

Vous allez me dire : « Oui, c'est deux voix, c'est pas grand-chose ». On est huit : les fondateurs pour... euh... maintenir la... je dirais la philosophie du projet ont deux sièges, et les investisseurs ont deux sièges. Ce qui veut dire que le capital en quelques mots à quatre sièges, mais les jeunes ont deux sièges. Vous voyez bien qu'ils sont pas majoritaires, ils pourront jamais influencer les décisions, le capital aura toujours le dessus, ce qui n'était pas notre volonté donc on a rajouté deux sièges pour des indépendants.

Et les indépendants on est allés les chercher dans la société civile et euh... on est allé chercher deux... euh... l'un c'est « Funds for Good ». C'est euh... un fond qui n'investit que, mais alors dans des projets cotés en bourse mais qui ont... qui sont certifiés... euh... d'une manière ou d'une autre... euh... comme faisant du bien pour la planète. Et... euh, ils consacrent... euh... 50% de leur bénéfice, qui ne dépasse pas un certain montant, à la mise au travail de... euh... de porteurs de projets qui ont besoin d'un pré-donneur pour pouvoir démarrer leur activité. Et donc quand ce pré-donneur est remboursé, ben hop, de nouveau cet argent sert à resoutenir un... un autre indépendant, des personnes qui ont envie de se lancer. Donc nous on aimait bien ce projet-là, on aimait bien cette approche entrepreneuriale. Et le fait que eux aient sciemment décidé de... d'investir une partie de leurs bénéfices, le réinvestir dans des projets sociétaux. Alors le deuxième c'est « Écopress » qui est un bureau de consultance qui accompagne à Bruxelles des... euh... des missions principalement liées à l'impact sociétal.

Voilà ! Donc on est ici dans la gouvernance quatre contre quatre. Et donc si... euh... on n'obtient pas l'adhésion des parties prenantes, et bien le projet ne passe pas.

5. Est-ce que vos employés travaillent sur toutes les dimensions de l'activité (à savoir les dimensions économiques, sociales et environnementales) ou bien engagez-vous vos employés pour travailler sur une dimension particulière ?

On a rien que des coopérateurs, et les coopérateurs sont des investisseurs. Et donc ils consacrent 8h par mois... euh... bénévolement à la recherche de projets et tout ce qui est au-delà des 8h est rémunéré par le fond. Et c'est ça qui couvre les 3%.

Thème 2 : Questions relatives à la certification B Corp

6.a. Quelles étaient vos motivations pour être certifiés B Corp ?

Et bien la même motivation que je t'ai expliquée là tout à l'heure. C'est : « comment est-on certains qu'on fait du bien pour la planète ? ». Donc on s'est dits, on va... on va essayer de mesurer, mais on va essayer aussi nous-mêmes essayer de se... de se faire mesurer ou de regarder quels sont les... les mesures qui étaient utilisées et qui nous permettaient de faire de la comparaison, du benchmark par rapport à d'autres sociétés dans le même secteur. Et, cette mesure nous permettait aussi de nous dire sur quels facteurs nous devons travailler pour nous améliorer.

Et... euh... on est tombé sur B Corp il y a trois ans maintenant... euh... deux ans et demi. Et... euh... puisqu'on est à la recertification maintenant, donc c'est la deuxième fois qu'on se certifie. Et... on refait l'exercice pour la recertification. Et... euh... alors je... ça nous permet dans tous les cas de démontrer que notre fond à une autre raison d'être que rien que financière. Et donc oui on avait besoin de cet outil de mesure.

6.b. Pourquoi B Corp et pas une autre certification ?

Je ne me souviens plus on est arrivé en contact avec B Corp. Moi j'ai croisé pas mal de... parce que quand on a démarré, je crois qu'en Belgique nous étions la 5^{ème} ou la 6^{ème} entreprise. Donc on était très « early stage » dans cette certification et donc effectivement elle n'avait aucune valeur puisque on pouvait pas comparer, en tous les cas en Belgique, par rapport à d'autres. Mais... euh... j'ai côtoyé des personnes qui l'avaient fait en France... non pas la France, je pense qu'ils venaient de Suisse. Euh... j'ai côtoyé... non en France il y a aussi également. Et je trouvais que la démarche était intéressante.

Alors si je me souviens bien, à l'époque on s'est posé la question en se disant : « Tiens c'est quand même très anglo-saxon, c'est très américain, est-ce qu'on prendrait pas un outil européen ? ». Et je dois dire que depuis lors je n'en ai plus entendu parler, parce que je crois qu'il y avait à cette époque-là... on... on avait hésité. Et je n'en ai plus du tout entendu parler. Donc je crois que je suis plutôt dans un réseau... euh... où les entrepreneurs avaient pris comme référence B Corp parce que... ceux à qui j'en parlais m'en disait... en tous les cas que pour eux c'était une bonne référence. Et... voilà... donc depuis lors... euh... on a rencontré un certain nombre de... d'entreprises qui allaient dans ce sens-là, on a participé... euh... on a promotionné B Corp dans le cadre du festival Maintenant et donc... toutes des initiatives que j'ai... dont je suis fondateur pour justement montrer ce qu'il faut faire pour accéder à cette transition qui est tellement nécessaire, même pour le monde des entreprises.

**7. Est-ce que des changements internes ont été nécessaires pour la certification B Corp ?
Si oui, en quoi consistaient-ils ?**

Alors... je me souviens que... on a dû démontrer que dans nos statuts, nous avons bien intégré la mission. Et heureusement, nous avons prévu ça alors que... on ne l'a pas fait en fonction de la certification, c'était prévu. Donc, je trouvais la démarche très intéressante parce que... d'autres entreprises... donc très rapidement, on a demandé à nos participations d'intégrer ça et de se faire certifier. Alors, je suis présent dans quelques conseils d'administration indépendamment de mon fond et là j'ai... j'ai réussi, mais ils ont dû changer leurs... euh... leurs statuts, ce qui n'avait pas été le cas chez nous.

Aujourd'hui, on va déjà très loin au niveau de nos bureaux puisque nos bureaux sont... euh... sont... passifs donc d'un point de vue écologique on était déjà bons. Mais j'ai voulu aller encore plus loin, et donc maintenant je vais créer sur Louvain-la-Neuve... euh... un co-working avec toutes des entreprises durables, euh... donc à impact sociétal positif, sur le même lieu et nouveau dans un bâtiment passif. Donc on essaye d'aller plus loin dans la collaboration, le partage. Et c'est aussi sur base de ça qu'on s'est rendu compte que créer l'écosystème et... euh... et participer à semer cette bonne parole, donc dans les écosystèmes, est un élément important. Donc on a commencé à créer, donc je suis créateur aussi de « Solifin », donc une fédération de... d'entreprises de fonds d'investissement ou de sociétés qui permettent aux porteurs de projets de se financer, et voilà. Donc on a créé autour de nous tout un écosystème qui était favorable à... euh... à ce changement de modèle, et donc sur lequel B Corp accorde

de l'importance puisque... on crée grâce à ça, un réseau plus large et une... euh... et donc un impact on espère plus important.

Dernier point. Je crois qu'on a pas assez de femmes dans... euh... dans nos organes. Donc... euh... de gouvernance et donc là aussi on essaye d'y être attentifs même si pour le moment, je n'ai pas encore atteint le... les objectifs qui sont souhaités, ou dans tous les cas recommandés, par euh... donc ça je... là je vois un point faible. Je crois qu'on a été attentifs tout un temps à nos fournisseurs, je crois qu'on l'est un tout petit peu moins maintenant... à ce qu'ils soient vraiment impactant. Mais... euh... on... en tous les cas c'est intégré dans notre philosophie, oui.

8. Quels impacts a eu la certification B Corp sur votre entreprise ? Avez-vous observé des effets positifs/négatifs suite à la certification ?

Non, le... le... le... le... l'élément principal c'est, euh... le fait de... de... de démontrer que ce label était en cohérence avec notre positionnement et avec notre mission. Et donc, il est dans la signature de nos mails, et euh... donc c'est plus une... une... une... une manière de, euh... de démontrer au marché que pour nous, c'est une préoccupation importante et qu'on intègre dans notre réflexion. Voilà donc, mais ça n'a pas entraîné... euh... une déferlante de projets qui viennent vers nous en nous disant euh... : « Waouh, vous êtes B Corp ! On a envie de travailler avec vous. » Non, pas dans ce sens-là. Euh... comme je vous le disais, peut-être plus dans l'autre sens ou nous sommes attentifs aux entreprises qui sont certifiées B Corp, et donc par exemplarité, il nous semblait important qu'on soit nous-mêmes labellisé.

9. B Corp apporte à ses membres une communauté d'entreprise hybrides. Qu'est-ce que vous apporte cette communauté ? Est-ce que des nouveaux partenariats vous ont permis de renforcer votre mission ? Est-ce que les partages sont utiles pour maintenir/améliorer la mission ?

Non. Euh... comme on était une petite communauté au début, on s'est rencontré à plusieurs reprises et on s'est posé la question : « est-ce que... ben le fait d'avoir un label qui n'est pas reconnu et qui... euh... dont personne n'a jamais entendu parler... comment est-ce qu'on peut lui donner plus de visibilité, plus de crédibilité. » Et très rapidement on s'est rendu compte que... à nouveau c'était... euh... on voulait vraiment agir localement. « Act local », c'était vraiment ça qui était important. Et donc, au départ je crois que quand ils sont arrivés en Europe ils ont commencé par l'Angleterre et puis très rapidement ils ont fait le Benelux, et tout était

régi à partir de... d'Amsterdam. Ça... ça a vraiment créé de la frustration parce que toutes les réunions étaient à Amsterdam... pour eux c'était évident de prendre le train et d'aller facilement à une réunion à Amsterdam. On ne l'a jamais fait. Et donc, on a essayé de les sensibiliser à. Ça et dire qu'on voulait créer un chapitre belge. Donc j'ai été de nouveau initiateur de... de ce projet, de cette vision et... donc j'ai rencontré un certain nombre d'entreprises qui sont dans des secteurs différents mais qui sont déjà bien établies. Et donc non on n'a pas trouvé de partenaires en tant que tel, mais comme j'ai initié pas mal de projets dans lequel je suis à se faire certifier, là maintenant j'ai des entreprises qui sont certifiées B Corp et qui pourraient peut-être demain, un jour, nous intéresser en termes d'investissement.

10.a. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance de la part des investisseurs ou autres organisations suite à la certification ?

Donc euh... La crédibilité est bien plus large que ça, je dis c'est pas rien que le label. Euh... le fait qu'on se soit... investi dans euh.... la... la création de ces festivals de réflexion, il y en a, il y en a encore un autre dans lequel on s'était investi, qui était « régénérative alliance », qui regroupe d'ailleurs un certain nombre d'entreprises qui sont B Corp, mais pas toute. Euh... le fait d'avoir fait avec la LSM des exercices... euh... et... et une des entreprises qu'on a soutenues est devenue B Corp, donc, donc elle a fait l'exercice jusqu'au bout. C'est la... la brasserie de Brunehaut, dont... dont je suis administrateur également, et euh... était invité à... au Festival Maintenant, à faire tester son entreprise par des étudiants de la LSM. Donc ce genre de choses-là, que ce soit B Corp ou pas B Corp, le fait qu'on s'investisse, et qu'on passe du temps, et qu'on promeut ce... ce, ce type d'initiative. Euh... a... a parfois plus d'importance que le label en tant que... en tant que tel.

Je... je crois qu'on attend de nous vraiment une... une cohérence dans la totalité de notre démarche. Et donc euh... faire partie de Solifin, c'est... c'est... c'est une petite étape. Mais nous retrouver, là, au Festival Maintenant, au Festival Entrepreneuriat de transition, euh... etc. Donc, donc c'est... ce mix-là, euh... c'est ça qui je crois, nous donne notre crédibilité. Le fait qu'on... qu'on... Färm en tant que tel, qui est une de nos participations, est une coopérative. « Ah oui, mais pas vraiment une coopérative, parce qu'il y a des gens qui ont du capital derrière. » Ah bah, on va vous démontrer que ce capital peut servir à autre chose. Donc c'est... c'est quand j'aurai terminé cette opération, là maintenant, et bien « Finance it » prend des marches très au sérieux. Donc ça, ça c'est la crédibilité : quand, quand des institutionnels du

type « Finance it » voit dans... dans... dans... dans le fait qu'on... qu'on met en place ce qu'on dit qu'on veut faire, ça... ça les... ça les intéresse.

Nous, nous venons de créer un fond, euh... non, pas de « scale up », mais de... de « start-up ». Donc vraiment, euh, early stage. Donc, c'est ... c'est tu pour aider des entreprises à démarrer. Et bien, euh, on... on a plus à s'associer avec « Crédal », euh... avec... avec son « fund change », parce que... ils estiment qu'on partage les mêmes valeurs, même si on est beaucoup plus capitalistique qu'eux dans... dans... dans les faits, puisque, eux euh..., c'est vraiment... ils sont eux encore beaucoup plus axés sur l'impact. Mais, euh... sur une échelle, et bien oui, on l'est sans doute un peu moins qu'eux, mais suffisamment proche d'eux que pour pouvoir faire des projets en commun. Et avec eux, on a donc créé « Good Food Fund ».

10.b. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance au niveau de vos parties prenantes ?

/

10.c. Est-ce que la certification a impacté la légitimité de la mission en interne ?

/

11.a. B Corp promeut le profit au service d'une mission. Êtes-vous dans la même logique ?

Oui, à ce niveau-là, oui, oui, oui, euh... donc nous, on veut que cet argent puisse servir euh... effectivement euh... notre mission qui est de... de de, de, de, de... de changer le monde avec les moyens qu'on... qu'on met à leur disposition pour créer plus d'impact.

11.b. Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Pensez-vous être alignés avec les valeurs B Corp ?

/

Thème 3 : Questions relatives au conflit

12. L'un des challenges principaux des entreprises hybrides est la cohérence interne suite à l'intégration de dimensions non-économiques dans les activités commerciales. Deux logiques conflictuelles doivent coexister, ce qui peut mener à des disparités au sein de l'entreprise. Par exemple, au niveau des valeurs et de la perception de la mission. Avez-vous déjà observé des disparités de ce type au sein de votre entreprise ?

Oui, oui, euh... c'est de nouveau hein... c'est sur une échelle, pas de Richter. Mais sur... sur, sur l'échelle des investisseurs y en a qui, euh... qui sont... qui sont vraiment extrêmes et qui sont plus proches de la philanthropie, hein euh... Et y en a d'autres qui euh... très clairement ne vois pas pourquoi une entreprise qui fait... qui a une belle mission et qui fait du bien pour la planète, ne peut pas aussi... avoir une belle rentabilité. Donc euh... on a donc des euh... des, des... des remarques et des discussions sur ces points-là entre... entre investisseurs. Euh... parce que chaque investisseur n'est pas monolithique, et, euh... et donc voilà. Donc oui, il y a des discussions, il y a des, euh... et, et à chaque niveau de la gouvernance, à chaque niveau pouvoir dans... dans notre organisation.

13.a. Avez-vous déjà rencontré des tensions/conflits liés à la nature hybride de votre entreprise, c'est-à-dire des conflits entre les dimensions économiques, sociales et environnementales de la mission ? Si oui, en quoi consistait-ils ? Pouvez-vous donner des exemples concrets de conflits/tensions ? Quand est-ce que ces conflits ont eu lieu ?

Non, non c'est... c'est ça... ça.... alors, je... je... plusieurs... plusieurs réponses, euh... par rapport à ça. La première c'est, euh... aux plus anciens sont les coopérateurs, au mieux ils ont intégré cet élément là et au plus ils ont du recul, parce qu'ils savent qu'on essaie de faire pour le mieux. Au plus on a des nouveaux, euh... investisseurs, lorsqu'ils arrivent, ils veulent être sûrs qu'on travaille également l'impact et ils sont plus radicaux et... et vont même plus loin. Et il y en a certains qui nous ont... qui nous ont rejoints où on se dit « Ouille, ça va être compliqué, compliqué de... de... de mener les deux de front, que ce soit la partie économique commerciale, comme tu disais. Ou la partie, euh... purement impact. » Donc, euh... aujourd'hui encore, on est sur... sur des vraies questions liées à l'identité, hein : « Est-ce que ce Scale Up, euh... va plutôt favoriser ? ». Et donc des... des questions vraiment posées telles quelles sur « Est-ce que on doit absolument toujours, euh... essayer d'atteindre la... la... de la croissance ? Est-ce que on rentrait pas dans des projets qui, euh... qui favorisent la décroissance ? » Et donc oui, là

tout de suite, tu vois les débats qu'on peut avoir et.... et... mon point de vue en tout cas, c'est comme ça que j'ai initié ce projet-là, c'était de dire, euh... « La croissance est nécessaire pour garder la dynamique d'entreprise. On est dans un modèle capitalistique, et bien il faut le euh... il faut, je dirais suivre un certain nombre de ces règles, mais... mais, mais pas toutes. En tous les cas, pas celle qui favorise le, le, le capital par rapport aux autres spéculateurs. Non, il faut... il faut que ce soit équitable. » Et... et donc cette identité est vraiment très importante à ce niveau-là, et entraîne des tensions dont... dont on parlait là tout à l'heure.

13.b. Est-ce que ces conflits sont liées à la certification B Corp ? Comment ces tensions ont-elles été résolues ? Est-ce que la certification a aidé dans la résolution des conflits ?

Des réflexions, des mises au vert, des... de l'information comme je, comme je te disais, euh... les plus anciens qui ont... qui ont... qui ont été baignés dans... dans la culture et dans les projets qui ont été présentés, qui ont été refusés, qui ont été... qui sont ressortis des, des, des, des placards quelques mois plus tard, parce qu'ils avaient changé, etc. C'est tout ce processus qu'il faut maintenir de manière constante.

14. Je vais vous faire plusieurs propositions de sources de tensions potentielles, pouvez-vous définir si vous avez été confronté à ce type de tensions ?

a) Des tensions liées à la répartition des ressources financières/humaines entre les dimensions économiques et non-économiques ?

Non... les deux sont répartis équitablement, euh... en fonction des affinités et, et des besoins.

b) Des tensions en lien avec une disparité au niveau des valeurs au sein de l'entreprise (entre employés et actionnaires par exemple) ?

/

c) Une déconnexion entre la stratégie RSE de l'entreprise et ce qui est perçu par les employés ?

Oui il y a peut-être certains exemples qui pourraient toucher à cela. Comme je te disais, c'est, c'est, c'est des... des sujets où effectivement les investisseurs, euh... regardent en arrière, et regardent à travers le prisme de leur connaissance des dossiers, euh... pourrait, pourrait effectivement remettre en cause un certain nombre de décisions qu'on a prises.

d) Des demandes de parties prenantes contradictoires ?

Euh... oui. Oui, ça... ça pourrait... je veux dire, euh... des tensions concernant des dossiers analysés par différentes parties prenantes qui ont des visions différentes par rapport à notre... l'argent qu'on met à la disposition des projets et qui, inévitablement, peut entraîner à ce moment-là des, des, des, des tensions.

e) Des difficultés d'attirer des investisseurs ?

Euh, non. Je sais pas si vous voyez un petit peu dans la dans la presse économique pour le moment, mais le nombre de fonds qui qui sort de terre qui sont liés à la durabilité sont très importants hein ! Oui, le, le, le dernière date était « Planet First », créé par Frédéric de Mévius, euh... où ils ont levé 170 millions d'euros. Donc c'est... c'est des, c'est des fonds qui sont 10 fois plus gros que le nôtre et... et... et effectivement, qui, qui, qui démontrent qu'il y a un vrai intérêt et... et de... de mettre son argent dans... dans, dans d'autres manières d'investir.

f) Autres

/

15. Est-ce que la certification B Corp vous a permis d'attirer plus d'investisseurs ?

/

16. Quelles pourraient être des sources de tensions potentielles dans le futur dans votre entreprise ? L'amélioration de la mission ? Une limitation des ressources financières ? L'amélioration de dimensions à score faible ou à score plus élevé ?

Quand il faut sortir une entreprise, au moment où tu as, t'as... euh... de l'impact ou le, le, le, le moment où, euh... le return financier est le meilleur. Ça, ça pourrait être encore des, euh... des tensions, des... des zones de tension.

Si je trouve plus de sous, euh... on ne fera plus de projets. C'est aussi simple que ça, le projet s'arrête. Oui... non ça va créer des tensions chez moi, mais... mais c'est pas, je veux dire, ça n'empêchera pas les investisseurs qui ont déjà investi, euh... de se dire : « Bon bah très bien, on arrête ici. Dès qu'on revend, bah on va pas réinvestir puisque on arrive déjà pas à lever du... de, de l'argent frais ». Donc non. C'est, c'est... non.

Euh... je sais pas combien on va être côtés cette année-ci, mais je, je crois qu'on était à plafond. On est de mémoire, on était à 82 ou 88, je sais plus... 84,7 et je crois que maintenant mettre à

88 ou quelque chose comme ça. Donc, donc l'augmentation elle est faible, il y a quelques poches de... de, d'amélioration qu'on s'est apporté. Mais.... mais on ne.... mais ça veut rien dire pour personne. 84 sur 200, « OK, c'est pas bon hein ? C'est pas bon. Si il faut avoir plus de quatre-vingts, alors vous êtes juste au-dessus, c'est juste la moitié. » Oui, bah oui, il y en a pleins qui n'ont pas atteint ce chiffre-là et donc euh... donc c'est pas le chiffre qui compte, c'est l'intention qu'on a par rapport, qu'est-ce qu'on va faire avec ce chiffre.

17. Avez-vous déjà observé un « mission drift » au cours de vos activités ? C'est-à-dire que les activités commerciales sont priorisées à la mission. A votre avis, qu'est-ce qui pourrait causer un mission drift dans votre entreprise ?

Oui, il y a... il y a, euh... il y a certains projets qui, euh... qui sont très, très alléchant et on sent effectivement à ce moment-là quand, on va essayer de savoir ce projet là en portefeuille, et puis quand on... on regarde l'impact qui est moins bon, on se dit : « Merde alors ! Comment est-ce qu'on peut quand même garder ce projet qui est quand même un beau projet ? ». Et puis j'ai vu d'autres projets qui étaient axés principalement sur l'impact et euh... mais qui perdaient beaucoup d'argent... et que... donc on a pas su faire passer à cause de ça, donc. Donc oui la priorisation par rapport à euh... la finance est quelque chose qui revient souvent.

18. Pensez-vous que la responsabilité légale que les B Corps doivent instaurer dans leur statut peut empêcher un mission drift ? Et renforcer la mission de l'entreprise ?

Ah. Je crois pas qu'il y a une société qui va aller voir si son... son sous-traitant, qui est B Corp a changé ses statuts, donc c'est vraiment pour l'interne. Pour vraiment assurer que... que c'était important, qu'on l'intègre dans les statuts et euh... et, et, et qu'on est dans un processus d'amélioration continue. Donc, euh... je, je, je, je crois pas que ça, ça intéresserait les externes, euh... de savoir ce que vous avez mis comme... comme mission euh... Mais... mais, mais le fait de pouvoir le faire et, et, et de pouvoir le démontrer d'un de vue communicationnel ça certainement.

Si... si à un certain moment... la pression est là et... et les coopérateurs investisseurs nous demandent de changer, on... on changera quoique qu'il sera marqué dans les statuts parce qu'on ira toujours euh.... on veut, on veut continuer à être... si on veut continuer notre mission, il faut qu'on soit pérenne et donc l'aspect financier est important. C'est. C'est cette dualité avec laquelle je dois vivre en permanence.

Thème 4 : Questions relatives à l'amélioration de la mission

19.a. Le BIA est un outil intéressant pour identifier les points à améliorer de la mission de l'entreprise. Est-ce que le fait de compléter le BIA vous a permis d'identifier des points faibles ?

Ben oui, je, je t'ai dit, euh... La question des genres est... lorsqu'on répond aux questions, on se rend compte qu'on est, qu'on n'a pas beaucoup amélioré depuis la la fois dernière. Donc oui, il y a des, des poches d'amélioration possibles. Et je vous l'ai dit, dès le début, les fournisseurs étaient un autre aspect sur lequel je trouve qu'on a moins travaillé que on avait travaillé au début. Et, euh... et donc il faut... il faut, il faut s'y remettre.

19.b. Est-ce que cela vous a permis de renforcer la prise en compte des parties prenantes ?

Oui.

19.c. Est-ce que cela vous a permis de renforcer la cohérence de la mission dans l'entreprise ?

Non, non, en interne, on a... on connaît les grandes thématiques et on sait qu'on a travaillé sur un certain nombre de choses. Mais bon, on euh... on ne voit pas à travers le prisme de B Corp. Ça fait partie de, de, de ce qu'on sait qu'on va changer dans... pour... pour que nous-mêmes on soit meilleur par rapport à notre mission de faire du bien pour la planète.

20. Suite à la certification, avez-vous amélioré les points faibles identifiés ? Si vous êtes déjà recertifiés, y a-t-il eu une amélioration de score entre les certifications ?

Oui. On a principalement travaillé tout ce qui est l'écosystème. Et... et je le vois bien, c'est ceux-là sur lesquels on a mis le focus et euh... c'est là où on s'améliore. On avait rien quand on a démarré, donc on ne pouvait que s'améliorer.

21. Est-ce que ces améliorations sont motivées par le risque d'un non-recertification ?

Pour moi, pour moi, ça n'a aucun impact parce que on avait démontré qu'on savait le faire. Et euh... on s'est même posé la question : « Est-ce qu'on va le refaire ? ». Euh... et on l'a fait parce qu'on avait un étudiant qui faisait un stage chez nous, qui a fait toute la coordination, le suivi, voilà. Mais sinon, à priori non. C'est pas quelque chose, on le fait pas pour... pour, pour la recertification. Si j'étais pas recertifié, euh.. je, je crois qu'on a déjà eu les effets positifs de de... de la certification une fois.

22. Quelque chose à rajouter en plus ?

/

Annex 11 : Interview Edmire

Presentation of the company

Name of the company : Edmire

Interviewee : Charlotte Van Hoecke

Email address of the interviewee : charlotte@edmire.be

Function of the interviewee : HR manager

Company's activity : Designing products and solutions for businesses

Company' size : 7 employees

Theme 1 : Questions about the company's mission

1. What is the mission of your company?

2. What are the different aspects of the mission? Can you describe them? What are the links between economic, environmental and social aspects? Is the mission integrated into the business activities of the company?

3. Are the economic and non-economic dimensions balanced? Or is one of the two activities dominant / favored? Could you sacrifice economic value for creating more non-economic value?

Euh... today, I think it's getting more and more balanced, if I might say that our social and eco... ecological value is always there when we euh... deliver a project. So do you, do you see what I mean? What, what, what we try to do? And today it's not... it's 50-50, I guess. We are still doing very regular product developments with no impacts, with no assessments with no "we don't know what we're doing actually, we're just designing a beautiful tool for whatever because this customer just wants this and is not interested in eco-design or circular economy".

Euh... but for the part that we... the, the projects we really believe in and we want to go 100% for, we also have this direct impact on the environment. Euh... socially, it may be more difficult because we are really on this product related, so it will be always be more in the ecological and circular economy part. But if we can make products that have feet, that have a feet in the

circular economy, of course we have indirect impacts on those social... social goals as well as. Because that's what, that's what the circular economy is about.

So, today I would say that it would be 50-50, in project that... where the economic aspects and the... the ecological aspects are well balanced. And then 50 projects, we... we still are... in a our... back, back from our past which are following us a bit, but which we also still have to do it because we... we, we need profits if we want to survive. So sometimes you need to... you need to do this type of projects as well. Definitely in this image transition periods. But I'm... I'm actually quite happy that I can say today that it's... that it's 50-50. Yeah... but actually it could be... it could be less as well, so 50-50 is very good euh... for where we are today. It's a very good... very good score.

4. What is the origin of the mission? How was it defined and who intervened? Is it coming from leaders and management or from a request from employees or other stakeholders? Are they all involved in the mission? And in decision-making?

Euh... actually it was the urge or that we felt that we needed to do that was before [the certification]. But it was difficult to... to euh... implement it in the head of boss, or something. Because he was not all... not, not getting along with the story from the... from the beginning point. So it's, I think that's, that's, that's a really beautiful story. That's what we do today really grow, grew out of the needs of, of, of, of our people. Euh... and this is what I said before we, everybody in his private life was, was, was, was thinking about sustainability and know, the classical things of course : we're not driving cars, we don't eat meat, that... that type of things. Euh... we try to buy less, buy better. Euh... but then you feel, when you're, when you are doing that in your personal life that there comes a point that you cannot do the opposite anymore in your... in your professional life.

And there was something that I felt was... was growing. It was, it was, it was some kind of internal battles that I fealed with a few of our designers. And euh... luckily, my boss, he... he did see : "OK yeah, the market as well is changing and this... two years ago they were talking about circular economy, not that much as they are doing today, but euh..." I think it's good because on his own initiative he started this course at the Cambridge University and then he came up with this B Corp story himself. So actually, he gave us the tools to make our... from, from an employee perspective, make our story more tangible, more strong. And he actually really gave us the tool, to yeah... to get, to, to get along with it. Yeah. So that's a good thing,

5. Do the employees in your business work on all the dimensions of the business (the economic, social and environmental dimensions) or do you hire employees to work on a specific dimension of the activity?

/

Theme 2 : Questions about the B Corp certification

6. What were your motivations for certifying B Corp? Why certifying B Corp and not another label?

So, we... maybe some general information. We got B Corp certified in November euh... 2019. And actually, nobody of us knew about the B Corp certification. But our CEO, he followed a course in... an online course in sustainability management at the Cambridge University, euh.... and in one of his, his classes there was... they talked about the label. And we... we were : "OK yeah maybe it's interesting". Not that we... we were looking for some kind of label because yeah, a label... I don't know... A label, they also have some kind of bad connotation, nobody believes a label anymore and like for example the Bio label in shock: «Is it really bio? Or yeah". Yeah so.... so, it gets some sort of negative connotation as well.

But actually, when... when we saw the assessment for the first time, we really had a feeling that : "OK, this is such a good guideline for doing Better Business, even though maybe we don't manage to get enough points to become the B Corp or to receive the label. Euh... it's such a good guideline to... to change our strategy, to change the way we want to do business, to change the way we want to work together with our employees, rethink how we how are salaries for them, that... that that kind of things".

So, actually it was more like : "OK, this is this is a good guideline, and we want to do better". It was in that time we were not yet using the life cycle thinking, the eco-design principles, but it was really something that we felt in our team. We are product designers. Everybody in his personal life is aware of this sustainability problem, of the impact that we have. And as a designer, I am not a designer, I'm an HR... I'm doing HR. I'm not a design myself, but I tried to... I, I like to talk as if I really were a part of the team. Euh... but as a designer, you have a huge impact in the way you design a product. You... yeah, you have an amazing impact in, in, in... how this inflects the CO2 emission, affecting the... yeah, you know how it works.

Euh... so this was so important, we even had a feeling that if we don't change this, if we don't stop doing general product development, but if we start doing sustainable product developments, we will even lose some of our best designers that are working here, and they

have their personal goal which is doing better. So, we believe that something had to change, but it's... it's difficult. You feel it. You feel something needs to change. For our team, we, we need to... to look at the at the product development with other... say put another glasses on.

Yeah, so we want to, to have a look at it another perspective. And then yeah, the... the, the B Corp assessments, purely assessments, was such a good guideline for us. And we had the feeling that... it's... when you're doing the assessment, it's... it's quite American still because you are like in the : “Are you doing health insurance? Yeah good thing!” But every company in the... in Belgium has a... has a hospitality insurance for example. And so that... there were, there were a lot of, lot of bars that were like : “OK checking, checking boxes. This is so easy, but it's also still so common in Belgium”.

But there were, there were a few things like the diversity aspect : I'm the only... not today, not anymore, but that day I was the only woman in the... in the company for example. And then you, you see, we know that the designer world is.... is white and male. It is what it is, but doing... doing this kind of exercises these kinds of strategic exercises and having this guideline with all those topics and questions and “Oh! If we... if we, if we do better on this part we can score so much more. OK, we... we have to be aware of it”. Even though it's not, it's not easy because it's not easy to have a nicely diverse team in our sector. It's just not easy. It's not that we don't want to, it's just how it is. But it's, it's, it's, it's good to be aware of it. And it was, you know, it was a good thing that we, we...it was quite easy to get enough points in the... in assessments. We only had to adapt a few small things, I guess.

7. Did you need to proceed to internal changes for the B Corp certification? What were those changes?

The... the biggest change was the, the change that... B Corps, euh... you can become B Corp very easily when you're a cooperative organization. Because that's... that's actually mainly where they want to go. Stop having, stop making profits for the shareholders, to make a shareholders richer, not that it's not not allowed or something, but think about what you can do with this profits instead of only making the shareholders more... euh... more rich. And it's of course, as an employee, that's a very beautiful story, from which you think : “Yes! Let's do that!”

Euh... and I was actually quite surprised that our CEO was so open to this to this idea. He... he likes... That's maybe a bit of a, of a, of a struggle... He likes to say that we are cooperative organization, which we are not because he has 10,000... 10,000 shares and he divided only

hundreds of them for its employees. But I... I think it's a good starting point. It's it's cool of him that he dares to... to think out of the box, do something that other companies are not doing. Every new employee that that comes in our company euh... gets this same amount of shares as well. And my hope is that, it's that, it's that, it's a good basis and that it that can grow so that we can, we can all have more shares in the... in the future.

Maybe I have a bit of bit my doubts if that will ever happen, I don't know. Euh... but it's something... sometimes I'm a bit scared, but that's purely my personal perspective, that it was something that he thought: "Oh! If we do this then we, we, we have enough points and we get the B Corp label." And then, on that point that B Corp label... having the label was actually more important to him because it might be good for our sales, and then we are part of the community, and then you get that story. But it's something that we are... we, as a team are fighting so hard against sustainability and doing Better Business. It's not a sales and marketing euh... story. It is not a sales and marketing strategy. It's something that that you do because it's the right thing to do. So that's a bit of the struggle and euh... I think it translates itself in this discussion about the shares division.

8. Did the B Corp certification impact your business? How? Have you observed any positive / negative effects following the certification?

/

9. B Corp offers a community of hybrid companies to its members. What does this community bring you ? Having new partnerships enabled you to strengthen your mission? Are the shares useful to maintain / improve the mission?

Euh...not yet. But it's also because we are not very actively involved in the community. That's our fault, it's just lack of time and... definitely a little bit the Covid virus. It was quite difficult, but what we do notice is that, since we have the label, maybe not in the beginning, but definitely since it's... it's getting more known euh... few, few customers really come to us without that we had any... we did not approach them. "Oh! I saw that you are B Corp, it's cool! Yeah, let's talk." So that's yeah... yeah, it definitely sales, sales wise it starts to get on a bit. So, that's... that's a good thing, but we are not... not an active part in the community. I think in the beginning we did contact everybody, and we did a few... yeah, we have followed a few maybe... or something... Yeah, we're not doing that actively enough. We could do better, yeah. But. The... It's... I think it's good that... when it gets more known, that people come on... in... from their

own to us because we are a B Corp company and if it's attracts new customers, it's... yeah, it could be a good thing of course.

10. Have you observed any gain (or loss) in credibility / trust from investors or other organizations following certification? What about the stakeholders (clients, shareholders, employees...)?

/

11. B Corp promotes profit in the service of a mission. Are you in the same logic? Do you think you are aligned with B Corp values?

/

Theme 3 : Questions about conflicts in hybrid companies

12. One of the main challenges of hybrid companies is a lack of internal consistency linked to the integration of the mission into the business activities. Two conflicting logics must coexist, which can lead to disparities within the company. For example, at the level of values and perception of the mission. Have you ever observed disparities of this type within your company? Has certification helped resolve these disparities? Or is it the source of these disparities?

Actually, it does. Yeah, yeah, yeah... we have... overall we have very good vibes. Uh... and it's... it's a wonderful place to work. But, if there is some tensions, it's about that. It's that when sustainability and doing Better Business, when we have the feeling that it becomes just a sales and marketing strategy and that we are all just posting for posting and not thinking about what contents are we spreading, and is this... is this well ? Is, is this good type of communication? Are we saying the right things? Because what... what we do? Uh... measuring the impact of products, it's a very uh... how do you say that?... Uh... it's a very delicate thing to communicate about. You can say so many wrong things.

And our customers are mainly.... Uh... either way, they don't know anything about it, the impact of their product. They don't know anything... anything about circular economy. They don't know anything about "What can we do to do better?" Or they actually know quite a lot about it, and then we cannot make the mistake of say stuff or spreading information that is "maybe... I don't know if it's that correct or not or..." So, if it's... if it's more uh... yeah... and, and that's a bit of the struggle of the discussions that... that we have. When something is posted online that many of us are like "What did you do ? Why did you write that ? Oh my god! Damn it!". But it... it's

because it's, it's such an important value for everybody who is working on this story and he's [the CEO] like I get it eh, because that that's, that's... that's also why, why you're in the sales and marketing position. You need to spread the word, and.... And if things you have to do fast, and that's, that's his point of view: "I just have to tell a good story and it has to... it has to stick with my customers, and we have to be top of mind. So, I have to pop, pop, pop, pop, pop..." And I get that strategy. But it's really, it's really.... Yeah, it's a point of discussion often, on the "What are you telling the people?"

And then you... you also... I'm a bit of the gatekeeper of the employer branding. So, what I do not want is that we uh... do some kind of profilation that we are a cooperative, but then actually when people come and work in our company and they're like: "Oh... Eh! OK, I get 3 shares, but he has ten thousand. And what is the... what is the future grow with this share story or is it going or whatever?" Yeah, then, then that's really bad employer branding of course because, in the... then you see that in the... in practice it's not going how you are spreading the words in... in your communication, your external communication, yeah.

So definitely. That is, that is, yeah, the... the base layer is this share... shareholders story and this cooperative story, in which we all believe, in which I definitely believe. If you give... if you would give, because we have quite low salaries that's... unfortunately that's normal in our sector, that we don't... like... For example, engineers in, in bigger technical mechanical type of companies, they earn like double or something of what our designers earn. So, I really want to... want to do something about it and I think that... that, that shares or this, this story of dividing shares could be a very good thing of... Also, yeah, working in... in another way and on the motivation of your... of your people, yeah.

13. Have you ever encountered tensions / conflicts related to the hybrid nature of your business, i.e. conflicts between the economic, social and environmental dimensions of the mission? If so, what did they consist of? Can you give concrete examples of conflicts / tensions? When did these conflicts take place? Are these conflicts related to B Corp certification? Did the certification help in conflict resolution?

No, actually. Uh... before the certification, there were not really tensions... I think... Yeah, or maybe they were more like undergrounds or something... that there was like: "OK, actually I want to do more sustainability designs and I want to think about the impact that we have, and maybe we should measure the impact of a product when a customer comes to us and then we can measure it when we give it back and then we can say : "OK, look. There's definitely a huge

amount of lower impact now when the product comes... comes our way””. But we did not tell that story before.

But from the moment that we started tell the story... yeah, the tension grew because everybody wants to do it in the... in the right way. And actually, we want to... we want to gain expertise before we claim expertise. You get it? And in a sales and marketing perspective, you do the... you do it the other way around. So, my boss started claiming expertise and everybody was like: “We don't know that yet.” We want to, but we are no expert yet. Then of course, yeah, because then you have to do... you have to do projects, you have to do designs that you actually, you... you're, you're not expertized in, so you actually cannot do them. And then the first... the first project we did it was, it was, it was... we completely messed it up and then yeah, then it becomes difficult of course.

And now, uh... fortunately we... we were one of the first designer companies coming out with this story. So, it was actually a good strategy because now we have a... we are way back before other... other companies who are claiming now this : “Oh! We do sustainability, sustainable”. But we... we know what they're doing, and they... maybe one day they, they, they, they are having a beautiful sustainable design. But then, the other day they're just designing throwaway packaging like they've ever done before. Uh... so that is really our USP.

Uh... I think this B Corp story helped us as a team, to keep coming back on this : “OK, we are now we Corp. This is our reference. We... we need to do this. We need to keep on doing this we cannot... we cannot fall back into doing just... just product design.” We need the sustainability story and also not only in, in the, in the, in the product... products we make, hein, because then we have more the impact on the client's part, community parts in the, in the assessment. But also, as uh... “How are we organized?” The governance parts. And “What are we doing for our employees? So, what is our employer branding and do we? And do we talk the walk?”.

Actually, that is something that is... that we as a team thing is, is, is so important. And I think also that is, that is... uh... that is what the B Corp, the other B Corps really gives me... gives me inspiration in talking the walk uh..., walking the talk. I'm sorry. Yeah, yeah.

[...]

So, I think what tensions mean in our company, it's... yeah, you can.... it's, it's... I think it's dead. Yeah, when you and when you linked it to the B Corp it started. It started with this share story and the way we communicate about : “Oh and then we are cooperative organization.” No, we're not. But nevertheless, it's such a valuable thing to do, and I'm, I'm so grateful that

this... this opportunity is there. And I really believe that it will grow into something... something bigger. It just needs some time.

In the meantime, I try to be diplomatic and keep the tensions... Just listening to them is important of course. And getting feedback, I think it's valuable that in, in, in, in this, in this... this... it's actually some.... It's a change we are going through, it's a transition. And then you need, you need somebody who's uh...pulling the, the project into, into a direction. And uh... I'm more like the, the, the, the diplomatic mediator between the two. Uh... so I try to listen to both parts and I try to translate one vision into the other one, and... and yeah, yeah. But tensions are always there and definitely when it comes to doing Better Business, doing sustainable business, having impact on society and ecological impacts. It's, it's such a... I don't know if you if you notice that in in in other interviews, but it's, it's, it's quite a sensitive topic or something... or people get angry fast. I got : "No, that's not true! No, that's not true!" Yeah, yeah, yeah. You cannot claim any truth or something. I have to be very, very careful... careful in in what you are saying, in what you are communicating. It's a... it's, it's, it's... Yeah, it's quite difficult. But I think that's, that's always the case in any change a company is going through. Euh... and yeah, yeah, there will always, always be a few tensions. But sometimes these tensions can also end in more... in better things. And I, I believe that we are... yeah, that we are going into that direction.

14. Here is a list of potential sources of tensions. Were you confronted to any of the following tensions ?

a) Tensions linked to the distribution of financial / human resources?

[...] Yeah there, there's not enough uh... space now in our financial situation to do all these extra things that we... that we hoped we could do if we want to give more.

We were working for example on a, on a bonus system to give yearly bonuses in teams, but also more in smaller groups, on specified targets. Uh... but that's quite difficult now because we are in this bad financial situation. So, I hope we get out of it very soon, and then we can pick up every good initiative we had.

But yeah, I don't, I don't have the feeling that there. I think financially we are... we are doing what we have to do. We... we really managed to keep unnecessary costs very low, so that's a good thing. I don't... I don't think anybody of us has the feeling : "Why are we spending money on this, instead we could better do that." I don't have that feeling, but maybe it's also because...

yeah, not everybody is seeing the... our financial numbers every day. I am. I do. But I think we, we, we managed it quite well. I don't think they're on, on financially wise there are any tensions. Today, it's just... yeah, it's just not a fun situation to be in, having this heavy loan to pay back. And uh... yeah, definitely because our three main designers work in our company for five years now. And they never get uh... a nice raise for example. So, it should be in a normal situation, when they would not have been any Covid or whatever, and any fall back in our... in our projects, it would be the time now to give them... to give them something extra. And that's really difficult because you cannot in, in a, in a starting company, small company, it's always some kind of : "Yeah, yeah... but we are budgeting, we are limited and yeah, you have to understand."

But I think everybody knows what the situation is, which we try to be quite transparent on them as well. Uh... they can... if they want, I can open the, our bank accounts and they can see what we have. Uh... we, we... they're not interested in it, but it's, it's, it's how we want to work, and we do... every quarter we do an update as well on the financial... on the financials. Uh... not in detail, because nobody is interested in the in the very small details, but they know what's coming in and what's going out. Uh... so, we try to be very transparent in that. And I think that's also important if you do not want to have any tensions on... on the financial, financial part.

b) Tensions linked to a disparity of values within the company (between employees and shareholders, for example)?

/

c) A disconnection between the company's CSR strategy and what is perceived by employees?

I think that's something we are growing into, maybe we are already claiming a bit too much that we are a hybrid organization. Uh... but we are growing into it. And it's definitely our goal uh... getting there.

And... what I said before, actually, that's the... that's the biggest hassle for us... is that when in our external communication, we say that we are already ahead of what we are actually. Nothing difficult for us... but they are some key to transparency. Also, in this circle economy it is so important that... that you, that you get together with, with open and honest partners, that you know what they are, what their limits are uh... So, we believe it is important that, that, that, that we are honest about who we are, what we do. And that, that's a big difference, yeah, a different perspective from an employee site and the way our boss today is putting uh... our

strategy and our vision uh... from a marketing and sales perspective. And he is sometimes just saying more than we then we are or more than we... than we can. And it's... yeah that's... yeah, yeah, yeah, that sometimes it doesn't stroke with reality.

I think... I don't know if it's, if it's even... if it's even necessary to have some kind of drive, I think just the vibe among our team is really the drive to keep on doing this in. Also, the... the fact that we get such good responses on the latest projects we have done for our clients. And they are so satisfied, and they are so happy with what they get, and that it's more than they get from other design companies. Uh... and then they yeah, they are really looking for... for what we are doing. Uh... that's, yeah, that's, that's... we're grateful for this, because that's ,that's a big change with two years ago we were also looking for these companies for these clients, but we couldn't find them. And now today, from one day to the other, they are there. And maybe... maybe it's thanks to this... this marketing strategy of his and we will never know. But I don't think that it's, that it's, that it's a drive for. I think sometimes that, that we... that our ambitions of our team are even higher than, than what we are... are communicating today.

d) Conflicting stakeholder demands?

/

e) Difficulties to attract investors?

/

f) Others

/

15. Have you encountered any problems or on the contrary an easiness to attract investors following the B Corp certification?

/

16. What could be potential sources of tensions in the future? Improving the mission? Limited financial resources? Improving low-scoring or higher-scoring dimensions?

/

17. Have you ever observed a "mission drift" during your activities? That is, business activities are prioritized over the mission.

So... we are now 'cause we had to, had to leave a few people uh... during the Corona crisis because there just was not enough work anymore. But now it's going better again, and we are hiring again. And those are definitely... this is, this is a moment as well for me to say: "OK, I have not looked at the B Corp assessment, B Corp story, whatever B Corp requirements passed since... actually since we got, since we got the certificate. But I think now, since we're thinking about growth again, uh... it's a good time to pick it up again and to say: "OK, what was it again when they were asking in again ?". What I said before we used it as a guideline to change the strategy into a more sustainable company, in this story of doing Better Business. [...] But now again we're on that point : "OK, things are, are going better again. We hope that this summer we can be at the office again altogether." It's a good... it's a good point to get back to the, the, the... the survey.

18. Do you think that the legal responsibility B Corps must establish in their statute can prevent a mission drift? And strengthen the company's mission?

Yeah, we have to do it if we want to... if we want to renew our certification, yeah. [...] Yeah, that's a difficult one. Uh... I think it's an important change. I think it's, it's definitely an important change. It's really cool, so it's Marilyn Deneffe, it's the lawyer who was working on this in, in Belgium. She's a really inspiring, inspiring lady. Uh... yeah, but it's, it's a difficult... I think it's a difficult [...] as long as you stay in this structure of having only one shareholder, which we are actually today. Because finally there is only one vote. We have a board of... a board of directors, but... I'm in there but actually my vote doesn't count so if we really would like to change something, it would be difficult.

So, I have my doubts in our situation if it's... would... yeah, even if it would be uh... yeah. If we would implement this new uh... we have to, eh, if we want to stay B Corp, we have to. And I think it's more like a... a symbolic thing or something, to me... If you has something more symbolic then... : Oh now we have the tool, it gives us power to stay... to knock on the table and say : "Hey! This is our mission! This is our vision! What you are doing today is not correct!". I have my doubts... if it will be... if it, if it will... if it will have any value in the daily practices of our organization. Maybe in other organizations, I don't know.

I think there could be... there would be more value in... if, if our... shares would be divided more equally. Uh... which will give us really a voice uh... And then... actually, legally we do not have that today.

Theme 4: Questions about mission improvements

19. The BIA is an interesting tool for identifying areas for improvement in the company's mission. Did completing the BIA allow you to identify weaknesses? Did it allow you to take into account all stakeholders ? Did it help you strengthen the consistency of the mission in the company?

/

20. Following certification, did you try to improve the identified weak points? If you already recertified, was there a score improvement from one certification to another?

/

21. Are these improvements motivated by the risk of non-recertification?

/

22. Anything you would like to add ?

/

Annex 12 : Interview The Skateroom

Présentation de l'entreprise

Nom de l'entreprise : The Skateroom

Personne de contact : Clara Bardiau

Adresse mail de contact : cb@theskateroom.com

Fonction de la personne de contact : Social impact manager.

Activité de l'entreprise : Vente d'art pour un impact social.

Taille de l'entreprise : 12-15 employés

Thème 1 : Questions relatives à la mission de l'entreprise

1. Quelle est la mission de votre entreprise ?

/

2.a. Quels sont les différents aspects de la mission ? Pouvez-vous les décrire ?

Okay. Alors je sais pas si tu... tu t'es déjà un peu informée sur notre business model, notre entreprise... hum... mais donc en fait The Skateroom a été fondé sur base d'un... d'un business model qui est social. Hum... en fait notre fondateur, qui s'appelle Charles Antoine, et qui toujours notre fondateur et notre CEO d'ailleurs, euh... en fait il a commencé ce projet il y a 7 ans. Et ça venait vraiment un peu d'une passion qu'il avait lui pour le... il avait une collection de skateboards en fait si tu veux, à son titre personnel, et euh il est... il a rencontré... donc The Skateroom est née d'une rencontre avec une ONG qui s'appelle Skateistan. Euh... il a rencontré son fondateur qui euh..., qui commençait en fait ses activités avec son ONG... hum... et qui à l'époque avait besoin de... de... de funding pour euh... pour créer sa 2e école de skate. Euh... et là je vais peut-être basculer sur l'histoire de Skateistan.

Hum... donc Skateistan c'est une ONG qui a commencé donc à travers, de nouveaux, ce fondateur qui s'appelle Oliver Percovich et qui était en Afghanistan et qui était un skateur. Il était en Afghanistan, il était avec sa... sa femme qui avait une mission là-bas et donc lui... lui l'a suivie et un des choses qu'il faisait très souvent c'était d'aller skater dans la rue. Et il s'est rendu compte en fait que... que euh... il s'est rendu compte en fait que euh... oui le skate avait

vraiment une énorme popularité dans la rue et surtout des filles, parce que le skate en Afghanistan n'était pas un sport qui était connu, et donc n'était pas attribué encore à un genre. Et en fait on en parlait encore récemment là-bas ça se voit... c'est plus presque perçu comme un... un jouet et donc les filles avaient le droit de skater, chose que... enfin elles ont vraiment pas beaucoup accès au sport là-bas. Même le vélo peut être... peut être perçu comme un acte sexuel, pour te dire. Donc voilà.

Et donc il a commencé en fait à faire de manière très organique, à donner des petits cours de skate comme ça dans la rue et cetera. Et en fait de fil en aiguille, il a monté un premier... une première école de skate donc c'est vraiment euh... il a essayé le skate avec l'éducation. Donc, il a essayé de faire en sorte que le skate soit la carotte pour que les enfants se réinsèrent dans... dans un système éducatif et surtout les enfants qui sont euh... « out of school », qui sont plus dans le système scolaire, euh... et qui sont complètement perdus et voilà. Et donc petit à petit il a commencé avec l'Afghanistan, et là aujourd'hui ils sont 3 écoles Afghanistan. Avec tout ce qui se passe en Afghanistan... euh c'est assez euh... justement euh... ben leur mission est de plus en plus importante évidemment aussi. Et euh... et oui et alors ils ont aussi une école au Cambodge et une école en Afrique du Sud.

Et donc nous à l'époque, c'était euh... on a... on a été... ils nous a rencontré quand il avait besoin de funding pour son école au Cambodge et donc notre fondateur Charles Antoine a vendu une partie de sa collection de skate pour soutenir, donc de sa... de sa collection de skate personnelle, pour soutenir son école au Cambodge et ça a cartonné ! Et euh... suite à ça il s'est dit en fait je vais... euh... faire produire des éditions d'art sur les planches de skateboard et chaque planche contribuera à soutenir Skateistan. On a commencé par Skateistan puis ça a grandi parce qu'en fait il y a plein de petits projets de skate qui... qui... qui émergent un peu partout dans le monde. Le skate est un sport qui émerge de manière générale, il est pour la première fois une discipline aux JO cette année. Et donc il y a vraiment un intérêt grandissant pour le skate et... je sais pas, tu dois même le voir toi dans les médias, c'est vraiment un sport qui est de plus en plus représenté, de plus en plus représenté par les filles. Et aujourd'hui, fun fact, en Afghanistan les filles pratiquent le plus le skate en Afghanistan. Mais donc voilà, tout ça pour dire que c'est... ça c'est vraiment la base de ce qu'ils font, mais c'est comme ça qu'on a été créé donc c'est vraiment l'essence c'est... c'est une de nos missions c'est de de soutenir ces ONG qui utilisent le skate comme un outil de développement et d'émancipation pour les jeunes. Et euh... donc voilà ça je dirais que c'est plutôt l'axe social.

Ça en fait si tu veux c'est le social, mais c'est aussi l'économique parce que euh... bah quand on a lancé ce modèle euh... évidemment de s'assurer que... que c'est un modèle pouvait être durable et pérenne sur... sur le long terme. Et aujourd'hui on se rend bien compte que oui parce que... parce que voilà, ce projet a été lancé en 2014, on est en 2021 et... et la boîte tient bien sur ces... tient bien sur ses pattes. Et euh... et... et aujourd'hui oui on se rend compte que ce modèle peut fonctionner, et donc là on veut vraiment, allez, accentuer et peut-être inspirer d'autres entreprises de dire « bah voilà, nous on a fait ce modèle depuis 2014, on a levé plus d'un million d'euros pour des ONG dans... partout dans le monde et euh... et... et c'est complètement faisable de soutenir d'autres acteurs dans la société on va dire. Donc nous on se concentre sur ONG-là mais après y'a moyen de faire autre chose en ayant un business model où on est... où on reste profitable mais où on a quand même un impact sociétal quoi.

Et en fait euh... ça rejoint notre business... enfin la partie économique parce que... la manière dont on travaille avec tous les partenaires avec qui on travaille ; donc nous on travaille avec des musées, avec des artistes qui travaillent avec des retailers, euh... on demande à chaque stakeholder et à chaque acteur de cette chaîne de se plier à notre modèle. Donc c'est à dire que... en général quand tu travailles avec un retailer par exemple, ils prennent un pourcentage de marge euh... Ben nous on leur demande de réduire ce pourcentage parce que nous après on va déduire une partie de notre chiffre d'affaires pour soutenir ces projets de skate. Donc en fait tous les acteurs avec qui on travaille dans... dans... dans notre écosystème euh... participent activement à ce modèle économique afin qu'on puisse nous soutenir notre mission et soutenir ces ONG euh... donc voilà, donc si tu veux tout le monde d'être un acteur... chaque personne dans... dans ce modèle est un acteur pour... pour... euh pour que nous on arrive à atteindre cette mission sociale.

Alors je dirais que l'environnement c'est encore un point sur lequel on est loin d'être parfaits et on est loin d'être durable puisque tout à fait... de manière tout à fait transparente. Euh... c'est... je pense, c'est un peu le l'élément qui est... qui est crucial et qui est vraiment un challenge pour beaucoup d'entreprises je pense. Euh... par contre il y a quand même quelques petites choses qu'on a été essayer de mettre en place et on continue d'essayer d'implémenter des améliorations dans nos pratiques. Mais donc on est... euh... neutre en carbone si on peut dire ça comme ça parce que je sais que parfois c'est un peu controversé, mais en tout cas on compense nos émissions de carbone depuis 2016 chaque année. Voilà, ça c'est quand même pour... on est quand même une petite boîte, on est 12 personnes, on est basés à Bruxelles euh... voilà on a réussi à compenser nos émissions depuis 5 ans maintenant. Et voilà, c'est quand

même un effort pour nous mais c'est... c'est même pas une question c'est quelque chose qu'on fait de manière tellement naturelle... euh... au niveau de l'environnement.

Et alors... on fait aussi en sorte bon voilà, y a des petites pratiques qu'on essaie de mettre en place : quand il s'agit de notre production, évidemment de... de favoriser la production dans des... dans des... euh... avec des producteurs qui utilisent du bois certifié FFC et idéalement aussi de... de forêts... qui sont maintenues de manière durable et conservées de manière durable. Et euh... et alors aussi pour éviter et réduire nos émissions de carbone, on essaye aussi de favoriser évidemment les trajets en bateau, de réduire euh... fin voilà, c'est toutes des petites choses qu'on essaie de mettre en place dans un day-to-day euh... mais c'est sûr qu'on a encore... on a encore des grosses questions à ce niveau-là, et la première est que la... la matière première de notre produit, c'était du bois.

Donc... donc voilà, on est on est vraiment en train de activement essayer de trouver, pas forcément une alternative, mais peut être trouver une manière de compenser que ce soit euh... par exemple à travers en un programme de reforestation, euh... bien qu'on sait aussi qu'il faut faire très attention avec ce genre de programme parce que planter un arbre euh... ne sert à rien s'il est mal planté. Donc il faut vraiment faire attention aussi dans tout c'est dans toutes ces... fin, il faut prendre tous ces éléments en compte. Et euh... et voilà. Mais donc ça c'est encore un... un... une partie où on veut évidemment s'améliorer, après je pense que dans notre pratique à l'interne on est... on est tous vachement conscient, on met des politiques en place pour les voyages euh... pour euh... voilà... on est basé à Bruxelles donc y'a personne qui vient vraiment de très loin en voiture etcetera. On a... on a... on essaye de réduire aussi évidemment nos émissions dans un day-to-day mais... mais... mais je dirais que les... les plus grosses émissions qu'on émet sont celles dues au transport de... de nos planches, que ce soit de notre production ou que ce soit vers nos clients, parce qu'on les fait envoyer vers nos clients. Donc... donc voilà. Mais c'est clairement un élément qui... qui devient de plus en plus important et sur lequel on se penche de plus en plus.

2.b. Est-ce que la mission est intégrée aux activités commerciales de l'entreprise ?

/

3.a. Est-ce que la mission et les activités commerciales sont équilibrées ? Ou bien l'une des deux activités est dominante/favorisée ?

Alors euh... je... pour être très très très honnête, si t'entendais mon fondateur et... fin mon fondateur et CEO Charles-Antoine, lui son but n'est vraiment pas de faire du chiffre d'affaires. Donc lui, la première chose qu'il veut faire, c'est de soutenir de soutenir les... les ONG qui ont besoin de soutien et euh... il a une vision très précise aussi euh... enfin voilà que dans... dans... on est... on est en train de... comment dire... d'accélérer un petit peu notre modèle pour idéalement pouvoir soutenir plus de 200 projets d'ici 2024. Euh... donc voilà ça c'est son but ultime et euh... et... et non il parle très rarement de... de chiffre d'affaires, en fait il en parle... après il faut... il faut que ça suive évidemment pour que la boîte tienne sur pied et... et puisse... et puisse envoyer son équipe et cetera. Mais... mais... mais c'est je dirais que dans la balance, c'est beaucoup plus la mission sociale qui a de l'impact euh... que notre modèle économique.

3.b. Seriez-vous prêts à sacrifier la dimension économique au profit de la création de valeur non-économique ?

/

4. Quelle est l'origine de la mission ? Comment a-t-elle été définie et qui est intervenu ? Est-ce que les parties prenantes sont impliquées dans les décisions ? Et dans la mission ?

/

5. Est-ce que vos employés travaillent sur toutes les dimensions de l'activité (à savoir les dimensions économiques, sociales et environnementales) ou bien engagez-vous vos employés pour travailler sur une dimension particulière ?

/

Thème 2 : Questions relatives à la certification B Corp

6. Quelles étaient vos motivations pour être certifiés B Corp ? Pourquoi B Corp et pas une autre certification ?

/

7. Est-ce que des changements internes ont été nécessaires pour la certification B Corp ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

/

8. Quels impacts a eu la certification B Corp sur votre entreprise ? Avez-vous observé des effets positifs/négatifs suite à la certification ?

Je pense que ça a été, en tout cas la lanterne, ça a été euh une célébration parce que euh... ben on a eu la certification en 2019 donc déjà... quasi il y a 2 ans. Euh... et c'est clair que ça va... ça va pas changer... enfin ça dépend aussi de la... de l'effort qu'une entreprise suite à l'obtention de certaines questions... parce que si on en reste là, oui ça va rien changer d'avoir cette certification, c'est un label en plus et basta. Pour nous, ça a été un peu un tremplin aussi, dans le sens ou déjà bah... c'était un... une... comment on dit ça en... en anglais « a recognition » ... une reconnaissance. Ouais, une reconnaissance des efforts qui avaient été faits jusqu'à présent. Ça a été un peu aussi... euh... voilà, la preuve de se dire : « Okay, on est pérenne, on peut continuer à faire ce qu'on fait... et en plus voilà, on... on a la certification que on est dans les... les plus grandes performances par rapport à l'environnement, social, et cetera. » Euh... donc ça c'était clairement... ça a été clairement une célébration euh... Ben on était fiers aussi en fait tout simplement de pouvoir dire : « Ben on est B Corp, on a fait tout ça maintenant ».

Mais, là on s'est pas arrêtés, c'est qu'on s'est dit justement on va pas s'arrêter là. Nous on veut continuer à s'améliorer, on veut continuer à... à... à... à... à se challenger et à innover sur certaines pratiques là où on peut, là où ça peut être une priorité, là où stratégiquement ça peut entrer, et cetera. Euh... et donc ce qu'on a fait en fait, c'est que, après la certification, je dirais qu'on a eu 2-3 mois de battement où on s'est dit : « Ah ! Qu'est-ce qu'on fait ? Ça va très bien. » Et puis on a été à... à la conférence de B Corp au niveau européen, mais bon n'importe qui peut se joindre, mais c'était à Amsterdam. Et là en fait on s'est rendu compte de la... fin du dynamisme du mouvement. C'était vraiment... en fait il y avait pleins de choses à faire, il fallait se connecter avec tous ces... toutes ces entreprises dans l'écosystème et cetera. Et c'est là qu'on a vraiment commencé à interagir avec le réseau B Corp pour mettre sur pied... sur place un... pour mettre en place, pardon, un... un plan d'amélioration pour l'entreprise. Donc on s'est... en fait B Corp peut nous aider parce que, quand on lit entre les lignes, ben... ils nous expliquent comment on peut être une meilleure entreprise euh... Et euh... avec plusieurs autres entreprises dans le réseau B Corp, moi j'ai échangé beaucoup, et en fait c'était presque de la collaboration sur la mise en place d'un plan... d'un plan d'action, d'amélioration.

Et euh... et ça je dirais que ça a été euh... oui ça a été hyper important pour nous, euh... et en fait à l'interne du coup, ça a fait que j'ai pu reconnecter avec tout le monde par rapport à B Corp pour engager tout le monde dans ce plan d'action, euh... et pour faire en sorte qu'e ce ne

soit pas quelque chose qui soit leadé par moi de manière individuelle dans mon coin euh... à essayer d'améliorer les pratiques qui en fait doivent être prises en charge par toute l'équipe et... où toute l'équipe à son... son mot à dire, où toute l'équipe a peut-être euh... enfin peut... peut contribuer à certaines tâches, et cetera. Donc on a vraiment réparti en fait les tâches de ce plan d'amélioration au sein de l'équipe et pour... pour mieux engager aussi, pour que tout le monde comprenne en fait sur quoi on travaille, comment on peut s'améliorer, aussi quel est notre... quel est notre statut ? Genre c'était un peu aussi un... un performance assessment, tu vois, de demander : « Okay, où on en est ? Quelles sont nos forces, quelles sont nos faiblesses ? Et comment est-ce qu'on peut avancer ? ».

9.a. B Corp apporte à ses membres une communauté d'entreprise hybrides. Qu'est-ce que vous apporte cette communauté ?

/

9.b. Est-ce que des nouveaux partenariats vous ont permis de renforcer votre mission ?

/

9.c. Est-ce que les partages sont utiles pour maintenir/améliorer la mission ?

/

10.a. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance de la part des investisseurs ou autres organisations suite à la certification ?

/

10.b. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance au niveau de vos parties prenantes ?

/

10.c. Est-ce que la certification a impacté la légitimité de la mission en interne ?

/

11.a. B Corp promeut le profit au service d'une mission. Êtes-vous dans la même logique ?

Ouais, tout à tout à fait. Euh... pour la mission sociale et puis évidemment... euh... pour les autres stakeholders qui sont nos artistes, les musées, euh... eux ils sont évidemment ravis de pouvoir... bon les... les artistes en général, bah voilà c'est des collaborations, mais les musées eux ils sont ravis d'avoir des nouveaux produits dans leur... dans leur... dans leur... dans leur

shop aussi donc... voilà. Mais oui en effet c'est la mission sociale qui... qui est le plus important dans la balance pour nous. D'ailleurs il y a des années où on donne plus que ce qu'on devrait mais... c'est plus fort que nous.

11.b. Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Pensez-vous être alignés avec les valeurs B Corp ?

/

Thème 3 : Questions relatives au conflit

12. L'un des challenges principaux des entreprises hybrides est la cohérence interne suite à l'intégration de dimensions non-économiques dans les activités commerciales. Deux logiques conflictuelles doivent coexister, ce qui peut mener à des disparités au sein de l'entreprise. Par exemple, au niveau des valeurs et de la perception de la mission. Avez-vous déjà observé des disparités de ce type au sein de votre entreprise ?

Euh... pas du tout. Justement au contraire. Je dirais que... la plupart des gens qui..., en fait la majorité des gens vraiment, j'ai... j'ai pas entendu quelqu'un ne pas dire qu'ils se joignent au projet The Skateroom... se joignent parce qu'il y a cette dimension d'impact et social, et cette mission sociale. Je pense que ça donne ensemble dans... dans tout ce qu'on fait euh... et en fait euh... je pense que oui, la majorité des gens ne serait pas là s'il y avait pas ce modèle de contribution en fait. Donc non j'ai jamais vraiment ressenti ça.

13.a. Avez-vous déjà rencontré des tensions/conflits liés à la nature hybride de votre entreprise, c'est-à-dire des conflits entre les dimensions économiques, sociales et environnementales de la mission ? Si oui, en quoi consistait-ils ? Pouvez-vous donner des exemples concrets de conflits/tensions ? Quand est-ce que ces conflits ont eu lieu ?

Euh... non. Je dirais vraiment pas qu'il y ait de tensions, je pense que parfois ce qui est difficile c'est, euh... comme je le disais, qu'on a cette envie de contribuer au... à notre mission sociale. Euh... c'est vraiment euh c'est vraiment la motivation derrière ce qu'on fait, et euh... je dirais que parfois le challenge c'est de s'assurer qu'on donne pas trop afin que à la fin de l'année, on soit pas dans... dans des... enfin... que nos chiffres soient positifs, quoi. Donc je dirais que dans le passé, oui, il y a eu des années où on a été challengés parce que, en fait on gérât pas bien l'équilibre entre les deux et donc, pour être tout à fait transparente, il y avait des années où on donnait plus que ce qu'on pouvait en fait euh... Et... et en fait, on a... on a réussi à

rééquilibrer ça à partir des.... de 2016-2017. Et puis moi je suis rentrée chez The Skateroom en 2019 pour vraiment reprendre tous les contacts avec les ONG, mais il faut vraiment une organisation là-dedans, ce qui est assez euh... comment dire, c'est assez surprenant d'une entreprise qui... qui emploie... qui a une équipe de 12 à 15 personnes, moi je suis en full time sur le social et sur l'environnemental. Donc c'est quelque chose qui est assez rare, je... je pense, quand je vois... je vois autour de moi, même dans l'écosystème B Corp, euh... bah même dans des énormes boîtes, euh... des multinationales bah je sais pas de 300-400 personnes, y a peut-être 2 ou 3 personnes qui s'occupent de la RSE comme vous l'appellez ou des... des topics par rapport à la durabilité.

Donc... donc oui. Bon là je m'éloigne de la question mais... mais je dirais que oui, on a.... on a peut-être on a été challengés plus sur le fait d'équilibrer bien les choses et de s'assurer qu'on a un bon tracking sur ce qu'on donne par rapport à... à... à notre chiffre d'affaires. Et euh... et oui c'est... c'est parfois challenging, enfin c'est parfois un challenge parce que euh... bah nous on veut s'assurer qu'on... qu'on soutienne les ONG avec les fonds dont ils ont besoin. Euh... et on a déjà revu beaucoup euh... beaucoup revu notre modèle de soutien envers ces ONG. Euh... ce qui peut être un challenge, c'est que euh... quand on vend moins bien, on peut moins bien contribuer à leur... à leur mission, même si là on a vraiment reswitché ce... ce modèle justement en essayant de leur donner un budget à l'avance, pour que eux puissent vraiment... fin... pour qu'ils sachent en fait à quoi ils peuvent s'attendre avec notre soutien.

Donc ça je dirais que des challenges qui... auxquels on a fait face plutôt en 2019 et avant ça. Mais depuis 2019, on est vraiment dans un... un modèle où on est beaucoup plus transparents et beaucoup plus fixes sur ce qu'on donne aux ONG. Ça c'est un peu des détails mais... oui, ça a été des challenges, et cela rend le business model un peu plus complexe. Mais... mais voilà on s'en sort très bien comme ça et on a une telle... un tel... une telle collaboration et un tel contact avec les ONG que... euh... tout est très transparent, qu'on communique... fin on est beaucoup en contact avec eux donc... il y a une communication qui est régulière et donc y a pas de flous pour elles... euh, je dirais.

13.b. Est-ce que ces conflits sont liées à la certification B Corp ? Comment ces tensions ont-elles été résolues ? Est-ce que la certification a aidé dans la résolution des conflits ?

Euh... je pense que ce qui a eu un impact, c'est qu'on a voulu s'améliorer, euh... et que B Corp nous a donné un coup de boost, non seulement parce que comme je le disais, on avait un peu un status quo de notre entreprise, euh... qu'en plus on s'est rendu compte ben... grâce à B Corp

on a vraiment un guide et un framework, une structure de comment s'améliorer. Et c'est sûr que ça a été un élément aussi de se dire : « Ben, la relation qu'on a avec les ONG, on veut qu'elle soit optimale pour... pour ses ONGs ». On veut que notre soutien soit optimal et donc euh... oui.

Puis c'est vrai que la manière dont on a peut-être remodelisé notre soutien a pu être un peu lié à B Corp, même si B Corp ne nous aide pas forcément là-dedans je dirais. Ça c'est vraiment plutôt propre à nous et euh... c'est quelque chose qu'on a... qu'on a désigné vraiment en pensant à la communauté de skate. Comme c'est... c'est assez précis, c'était pas... c'était pas forcément lié à B Corp mais... mais oui on était un peu dans... dans ce mind set de vouloir s'améliorer sur tous les niveaux... euh... voilà.

14. Je vais vous faire plusieurs propositions de sources de tensions potentielles, pouvez-vous définir si vous avez été confronté à ce type de tensions ?

a) Des tensions liées à la répartition des ressources financières/humaines entre les dimensions économiques et non-économiques ?

/

b) Des tensions en lien avec une disparité au niveau des valeurs au sein de l'entreprise (entre employés et actionnaires par exemple) ?

/

c) Une déconnexion entre la stratégie RSE de l'entreprise et ce qui est perçu par les employés ?

Alors, ça... c'est une bonne question parce que je trouve que l'engagement des employés c'est... c'est toujours un challenge et c'est vraiment quelque chose que... qui est souvent repris dans les discussions liées B Corp, que ce soit dans des panels, que ce soit entre nous, que ce soit... enfin quand on parle de B Corp en B Corp tu vois, y'a souvent parfois des calls qui sont organisés avec des personnes comme moi qui sont ce qu'on appelle des « internal champions » euh... et qui lead le mouvement à l'interne dans leur entreprise. Et c'est vrai que l'engagement de l'équipe, c'est souvent un challenge parce que c'est... euh... c'est du travail de communiquer ça, c'est du travail d'arriver à... à traduire en fait euh... ce qu'est B Corp réellement en pratique, euh... à traduire le mouvement, à traduire les valeurs pas vraiment parce que en général c'est déjà euh... c'est des... c'est des valeurs qui sont déjà fondées dans l'entreprise et dans les mind sets de... de l'équipe.

Mais, c'est vrai que... ça a été un challenge au début. J'étais en train de mettre le plan d'action d'amélioration en place. Ça a été un challenge parce que... ben moi j'étais en train de tout mettre en place pour après pouvoir engager l'équipe, en fait je mettais en place un outil pour m'assurer que l'équipe soit engagée. Et donc pendant quelques mois en effet l'équipe euh... ben n'a pas été très connectée à B Corp parce que même moi j'étais dans le processus de chercher comment faire. Et là je te parle de ça, c'était en 2019.

Aujourd'hui, le mouvement il a grandi vraiment de manière exponentielle vraiment, euh... et les ressources qui sont mises à disposition pour les B Corp ont aussi grandies, il y en a beaucoup plus. À l'époque, on était un peu comme des poissons dans l'océan puisque le moment était nouveau plus ou moins en Europe euh... donc on devait un peu se débrouiller tout seul j'ai envie de dire. Aujourd'hui, je pense que B Corp a beaucoup plus de ressources qui sont mises à disposition dès qu'on est certifié : il y a des workshops, il y a des... y a des... y a des comundo, plein de... de... d'outils qu'ils mettent à disposition. Et si l'entreprise veut se concentrer là-dessus, euh... ils ont tout ce qu'il faut pour le faire.

Bon après évidemment il y a toujours des choses à mettre... à devoir aligner par rapport à son entreprise, donc tout n'est pas « One size fits all ». Mais euh... c'est vrai que ça a été un challenge de devoir mettre tout ça sur pied pour m'assurer que... ensuite l'équipe soit bien engagée dans ce processus. Euh... et donc je dirais que oui, pendant 3 à 4 mois, y avait pas beaucoup de connexions entre l'équipe et B Corp. Mais une fois qu'on a fait le kick off si tu veux... du plan d'amélioration avec l'équipe, tout le monde était... était de nouveau « on page » sur euh... j'avais fait toute une présentation, j'avais vraiment fin un quizz, tu vois, de manière interactive pour s'assurer que tout le monde comprenne bien B Corp.

Et ensuite, j'avais proposé... enfin pas proposé, j'avais mis en place un... un... un... une procédure en fait où chacun pouvait revenir avec... sur chaque pilier avec des priorités qu'ils aimeraient voir l'entreprise s'améliorer. Donc tu vois y'a les 5 piliers dans le Corp : euh... workers, gouvernance, environnement, customer et community. Et donc j'avais demandé à chacun... euh non à certaines personnes de l'entreprise, qui après créaient des groupes avec les autres personnes de l'entreprise. En fait, j'avais désigné des leaders, si tu veux, pour s'assurer qu'il y ait responsabilité euh... et chaque leader devait revenir avec les priorités qu'ils voulaient mettre en place dans ce plan d'amélioration.

Donc voilà, c'était vraiment... j'avais... j'ai vraiment demandé, et on a fait ça pendant le lockdown donc c'était en fait le meilleur moment pour le faire parce que les gens étaient un peu plus genre « OK slow », on doit revoir un peu euh... ils avaient peut-être un peu plus le temps...,

tout le monde était plus penché là-dessus, et cetera. Euh... je pense que c'est aussi un... un sujet qui revenait beaucoup dans les médias, tu vois « build back better », « the new normal », et cetera. Euh... et donc et donc l'équipe était hyper engagée là-dedans et ils ont vraiment chacun... ils ont chacun plongé dans... dans... dans le BIA donc dans la plateforme B Corp et dans toutes nos questions-réponses. Et tout le monde est revenu avec « voilà moi dans ce département... dans ce pilier-là, j'aimerais qu'on avance sur ça, ça et ça. » Et ensuite c'était vraiment un travail collaboratif où, toutes les semaines, et après tous les mois, on se regroupait pour se dire : « Ok, où est-ce qu'on a avancé ? Où est-ce qu'on n'a pas avancé ? Est-ce que quelqu'un a besoin d'aide ? ».

Donc voilà, donc c'était vraiment à partir du moment où le plan d'action était mis en place et où j'avais pu un peu... euh... comment... mettre... clarifier les choses sur comment engager l'équipe. Ben une fois que c'est fait, l'équipe était vachement engagée. Et bon après quand il y a des nouvelles personnes c'est toujours un challenge, quand t'as des nouveaux team members... mais c'est toujours quelque chose sur lesquels je fais un unboarding et j'essaye que tout le monde ait une compréhension là-dessus quoi... et en engagement évidemment.

d) Des demandes de parties prenantes contradictoires ?

Euh... je comprends pas très bien ta question mais... mais... d'intuition je dirais non, on a pas eu de déséquilibre ou de... non de disparités entre euh... dans... dans ce qu'on fait dans les 5 piliers différents. Euh... comme je le disais, je dirais que l'environnement est celui dans lequel on a le plus de challenges, je pense comme beaucoup d'entreprises, mais... non, sinon non.

e) Des difficultés d'attirer des investisseurs ?

Non, mais déjà on a pas... on a pas vraiment d'investisseurs. Donc on travaille vraiment avec... euh... avec la vente de nos... de nos planches. Mais par contre, c'est des... des sujets qui sont déjà venus sur... sur la table et je dirais que B Corp est plutôt une motivation plus que un... une barrière pour les investisseurs. En tout cas ceux avec lesquels nous on est en contact. Donc non, je dirais que c'est justement plutôt un atout pour nous.

f) Autres

/

15. Est-ce que la certification B Corp vous a permis d'attirer plus d'investisseurs ?

/

16. Quelles pourraient être des sources de tensions potentielles dans le futur dans votre entreprise ? L'amélioration de la mission ? Une limitation des ressources financières ? L'amélioration de dimensions à score faible ou à score plus élevé ?

/

17. Avez-vous déjà observé un « mission drift » au cours de vos activités ? C'est-à-dire que les activités commerciales sont priorisées à la mission. A votre avis, qu'est-ce qui pourrait causer un mission drift dans votre entreprise ?

/

18. Pensez-vous que la responsabilité légale que les B Corps doivent instaurer dans leur statut peut empêcher un mission drift ? Et renforcer la mission de l'entreprise ?

/

Thème 4 : Questions relatives à l'amélioration de la mission

19. Le BIA est un outil intéressant pour identifier les points à améliorer de la mission de l'entreprise. Est-ce que le fait de compléter le BIA vous a permis d'identifier des points faibles ? Est-ce que cela vous a permis de renforcer la prise en compte des parties prenantes ? Est-ce que cela vous a permis de renforcer la cohérence de la mission dans l'entreprise ?

/

20. Suite à la certification, avez-vous amélioré les points faibles identifiés ? Si vous êtes déjà recertifiés, y a-t-il eu une amélioration de score entre les certifications ?

/

21. Est-ce que ces améliorations sont motivées par le risque d'un non-recertification ?

/

22. Quelque chose à rajouter en plus ?

Euh non. Bah... je dirais que je terminerai juste par le fait de dire que... je sais que... je sais qu'il y a beaucoup, il peut y avoir beaucoup de critiques par rapport à B Corp, et je le comprends tout à fait parce que euh... bah tout est... il faut il faut garder l'esprit critique, en

effet. Euh... avoir une labellisation, ça veut pas tout dire. Euh... mais je dirais que le vrai avantage de cette labellisation/certification, comment vous l'appellez, c'est que... il est tellement holistique euh... qui... que... qu'il demande des preuves, que les preuves elles sont pas statiques donc, ça veut dire qu'on doit se recertifier tous les 3 ans et tout ça... pour moi ça fait que c'est la certification qui est la plus crédible aujourd'hui sur... sur le marché on va dire.

Euh... et alors par rapport aux entreprises euh... qui sont certifiées, parce que j'entends parfois aussi des entreprises se dire « Oh ! Ben, ça sert pas à grand-chose et cetera. » En effet, si tu met pas le temps dedans, ça va pas servir à grand-chose. Et ça, c'est quelque chose qui est stratégique et qui est propre à chaque entreprise parce que, comme je le dis, moi j'ai beaucoup de chance d'être dans une petite entreprise qui... qui emploie une personne full time sur ce genre de sujet-là. Donc moi j'ai l'occasion de pouvoir vraiment mettre mon nez dedans et... et euh... travailler là-dessus en profondeur euh... donc voilà. Donc ça, ça dépend un peu aussi du temps que les entreprises veulent dépenser, fin des ressources qu'ils veulent mettre à la disposition pour B Corp.

Moi je pense honnêtement que... ça a été une énorme valeur ajoutée pour nous, euh... non seulement parce que voilà on a fait... on fait partie d'un... déjà on a la certification donc c'est aussi une reconnaissance et une crédibilité et cetera. Mais aussi parce qu'il y a beaucoup de collaboration en fait, euh... à travers... enfin dans... dans le réseau B Corp, on a travaillé avec des... des... d'autres B Corps, comme je disais, sur ce plan d'action. On est tout le temps en contact avec... avec le réseau, enfin... donc vraiment je trouve que c'est... c'est... c'est... c'est quelque chose qui motive énormément l'entreprise aussi, qui fait qu'on sent qu'on a un sentiment d'appartenance à une communauté.

Et euh... et rien que pour des... des voilà, des personnes comme moi qui travaillent sur certains sujets où ça peut être parfois très challenging, on sait pas très bien comment s'y prendre. Typiquement, bah l'environnement, moi par exemple, je suis pas une experte là-dedans, enfin c'est des choses sur lesquelles j'apprends un petit peu aussi sur le tas euh... même si j'ai les notions évidemment basiques mais euh... bah ça fait du bien en fait de pouvoir s'entourer de... de... de... oui, d'autres personnes qui travaillent sur les mêmes sujets, de... d'avoir une collaboration et pas du tout, pas du tout de compétition, il y en a vraiment pas. Euh... donc... donc voilà, pour moi c'est un réseau qui est hyper inspirant et qui euh... apporte beaucoup de d'incentives en fait.

Et au-delà d'une certification en fait, c'est un mouvement quoi, euh... c'est un mind set et... donc voilà. Moi je suis vraiment... je recommande à qui que ce soit qui... qui a l'opportunité et les ressources pour le faire de le faire parce que c'est super intéressant.

Annex 13 : Interview N-SIDE

Présentation de l'entreprise

Nom de l'entreprise : N-SIDE

Personne de contact : Maxime Némerlin

Adresse mail de contact : mne@n-side.com

Fonction de la personne de contact : finance coordinator

Activité de l'entreprise : propose des softwares d'optimisation pour d'une part réduire les déchets des essais cliniques et d'autre part pour coupler la demande énergétique avec l'offre sur le marché Européen.

Taille de l'entreprise : 50-200 employés

Thème 1 : Questions relatives à la mission de l'entreprise

1. Quelle est la mission de votre entreprise ?

Alors, je vais aller reprendre directement euh... la mission du site, ouais... je pourrais facilement en parler derrière aussi. Euh... euh... alors la mission, c'est... c'est en anglais mais j'imagine que l'anglais ça va. « We empower our customers with innovative analytics solution to anticipate and act on their future in a resource-limited and fast-changing era ». Donc euh... nos softwares sont... font ces numérations et on essaye que, grâce à ces softwares, nos clients puissent optimiser leurs décisions dans un cadre précis, dans un cadre de ressources limitées et dans un cadre qui évolue rapidement aussi.

Euh... bah le... avec ce que j'expliquais de ce qu'on fait du côté énergie, c'est assez... assez évident du coup comment notre mission s'y applique dans le sens où euh... les nouvelles technologies dans le milieu de l'environnement évoluent constamment. Euh... et on essaie de... d'aider nos clients à... à prendre les meilleures décisions pour utiliser au mieux les énergies vertes et euh... essayer que justement « le monde se porte mieux ».

Et euh... au niveau pharmaceutique, euh... bah on a un software innovant qui est dans le cadre de la recherche clinique, donc qui est toujours dans le but de trouver des... des nouveaux traitements, de nouveaux médicaments pour plein de maladies dans, à travers le monde et donc aider simplement les gens à se porter mieux un peu partout. Et euh... grâce à notre software

aussi on réduit fortement les déchets parce que c'est une industrie qui produit beaucoup de déchets dans le sens où... où quand il y a des essais cliniques comme ça, c'est difficile de savoir : « Okay, on va avoir un patient pour tester tel nouveau médicament à tel endroit, à tel moment. » Ça arrive un peu de manière aléatoire. Et du coup sans le software qu'on... qu'on utilise, euh... les déchets sont augmentés de 50% pour les entreprises pharmaceutiques. Donc l'impact environnemental de... de ce qu'on fait, va aussi là-dedans avec notre mission, et permet de réduire les déchets et de d'essayer d'optimiser les décisions à ce niveau-là. Euh... et... et ça rentre en lien aussi avec le « late motif » des B Corps : « Businesses as a force for a good », du coup on était assez alignés déjà à ce niveau-là.

2.a. Quels sont les différents aspects de la mission ? Pouvez-vous les décrire ?

[Les dimensions sociales et économiques] On l'a aussi, mais dans des proportions beaucoup plus limitées je dirais. Euh... on a de manière récurrente des événements pour euh... pour aider des charités, des associations, etc. euh... qui sont pas forcément dans ce qu'on vend au jour le jour, mais dans lequel on essaye d'impliquer nos employés. Donc, euh... ça ne transparait pas directement à ce niveau-là mais euh... c'est des choses qui nous tiennent à cœur et qui sont répétée d'années en années, Covid ou pas Covid.

2.b. Est-ce que la mission est intégrée aux activités commerciales de l'entreprise ?

Oui. Voilà et sauf si on considère que bah... tout ce qui se fait dans le milieu pharmaceutique, il n'y a pas que l'impact environnemental mais le fait que ça aide à de la recherche clinique, il y a quand même un aspect social en fait... Quand des gens vont être soignés derrière et euh... c'est... au mieux ces techniques se passe, plus de gens on pourra aider derrière aussi donc euh...

3.a. Est-ce que la mission et les activités commerciales sont équilibrées ? Ou bien l'une des deux activités est dominante/favorisée ?

L'économique est important, forcément parce qu'il faut assurer la viabilité de l'entreprise mais... pour le coup, moi le sentiment que j'ai, c'est que les deux vont de pair dans notre cas. Ce qu'on propose nous permet d'assurer notre « survie financière », on se porte même plutôt bien à ce niveau-là, mais euh... permet d'avoir un vrai impact sur... sur les aspect environnementaux ou sociaux. Donc euh...chez nous les deux vont de pair de... de par la nature du business je dirais.

3.b. Seriez-vous prêts à sacrifier la dimension économique au profit de la création de valeur non-économique ?

C'est difficile pour moi de répondre au nom de l'entreprise pour le coup [rires]. Euh... on a un plan de croissance qui est assez ambitieux pour l'instant mais euh... on n'est pas encore arrivé à ce genre de... de réflexion, de dilemme je dirais. Euh... donc c'est vraiment difficile de répondre au nom de l'entreprise. Euh... pour le moment les deux vont bien ensemble et... temps qu'on ne sera pas face à un dilemme comme celui-là, ça... je pense que... en soi on ne saura pas y répondre en vrai.

4.a. Quelle est l'origine de la mission ? Comment a-t-elle été définie et qui est intervenu ?

Euh... de l'historique de l'entreprise que... que je connais, euh... les deux ont toujours été un peu liés. On n'a pas... on a été active aussi dans un 3ème domaine à une époque, euh... qui était au niveau de la métallurgie, pour essayer d'optimiser le processus de métallurgie pour euh...justement réduire la... la consommation d'énergie tout en gardant la même production pour les entreprises qui travaillaient avec nous. Euh... mais du coup, euh... en fait, N-SIDE est une spin-off de l'UCL, euh... et qui est devenue une entreprise parce qu'il y avait une demande d'un point de vue clients qui ne peut pas être satisfaite en tant que recherche, euh... en faisait partie intégrante de l'UCL. Euh... et du coup N-SIDE a été créé il y a une vingtaine d'années pour répondre à ces demandes. Mais... de ce que j'ai compris, l'historique de la société, ça a toujours été un peu en parallèle justement et, l'optimisation était toujours au service de... de l'économie et de l'environnement du coup.

4.b. Est-ce que les parties prenantes sont impliquées dans les décisions ? Et dans la mission ?

Du coup... je pense que c'est difficile d'avoir les cinq [parties prenantes] systématiquement dans les prises de décisions. Euh... il y en a toujours certaines qui seront favorisées par rapport à d'autres entre guillemets. Euh... par exemple je vais donner, en termes de... de fournisseurs ou de fournisseurs, euh... et bah c'est un équilibre un des moins bien performé de la certification, et où, de par la nature de notre business euh..., ça sera toujours difficile de... de performer. On est conscient qu'on peut s'améliorer, euh... mais ça va être par petites touches et ça va pas être dans les décisions business. Euh... donc les « principaux problèmes » par exemple, par rapport à la certification sur la partie fournisseur : on travaille beaucoup avec Amazon, euh... pour des softwares ou ce genre de choses, donc ils fournissent le support euh... et qui forcément

ça sera jamais un... un bon point d'un point de vue B Corp parce que voilà. Mais... sinon si on travaille pas avec eux, ce sera difficile pour nous de... de survivre et de pouvoir impacter les autres domaine. Donc euh... il y a des... à faire, on ne peut pas satisfaire les... toutes les parties prenantes systématiquement.

5. Est-ce que vos employés travaillent sur toutes les dimensions de l'activité (à savoir les dimensions économiques, sociales et environnementales) ou bien engagez-vous vos employés pour travailler sur une dimension particulière ?

Non. Parce que moi, en tant que finance director, euh... je suis pas dans le business de tous les jours avec les entreprises pharmaceutiques ou qui travaillent dans le milieu de l'énergie. Donc, on peut pas d'office dire que tous les employés ne sont pas impliqués là-dessus. Maintenant euh... certains sont plus impliqués que d'autres sur certains piliers, d'autres... et ce sera pas la même pour tout le monde, chacun aura ses spécificités. Euh... une équipe de développeurs euh... par exemple eux ne vont pas directement impacter la gouvernance de l'entreprise, par exemple, tandis que... moi au niveau finance j'aurais peut-être plus d'impact sur ce pilier-là. Mais... tout le monde est impliqué sur certains aspect sans que ce soit de la manière pour chacun.

Thème 2 : Questions relatives à la certification B Corp

6. Quelles étaient vos motivations pour être certifiés B Corp ? Pourquoi B Corp et pas une autre certification ?

Euh... donc ça c'est assez facile à répondre. En fait c'est euh... on est tombé sur la certification B Corp un peu par hasard, via notre président Philippe Chevalier, euh... qui donc a pris connaissance de... de B Corp et... s'est rendu compte que ça rentrait en fait euh... très en ligne avec ce qu'on faisait déjà. Euh... on avait déjà des certifications au niveau du bien-être employé, au niveau environnemental, donc qui du coup étaient restrictives à certains domaines. Et on s'est rendu compte que B Corp euh... était beaucoup plus globale et du coup pouvait apporter une sorte de... de validation de ce qu'on faisait déjà. Euh... et on a pas forcément cherché d'autres... d'autres certifications similaires... quand on est tombé sur B Corp. Je ne pourrais même pas en citer une pour être honnête. Euh... donc voilà. Et du coup quand on s'est rendu compte que ça rentrait en ligne avec ce qu'on faisait déjà, on s'est dit : « Ben on va tenter le coup, on verra bien comment ça se passe et... dans le pire des cas on verra sur quels

axes s'améliorer grâce à B Corp. » Et voilà ça s'est bien passé. Et on est resté sur B Corp et on a pas eu vraiment une raison de changer.

7. Est-ce que des changements internes ont été nécessaires pour la certification B Corp ? Si oui, en quoi consistaient-ils ?

Euh non. On a pas eu besoin de faire des changements internes. La certification a été assez vite pour nous. Euh... on a commencé le processus en... fin octobre, début novembre 2019 ; on a été certifié euh... fin mars 2020 si je dis pas de bêtises euh... j'ai un doute avec si c'est fin mars.... Euh... ça n'a pris que six mois euh... Et... et on a pas dû faire de grands changements ça nous a... surtout donné euh... des consommations de nouveau sur des aspects qu'on voulait améliorer dans le futur, ou qui ont été améliorés depuis euh... et qui du coup suite à la certification, on s'est rendu compte qu'effectivement c'était les aspects sur lesquels euh... on était pas très bien noté de... de la part de B Corp.

On a pas du tout dû mettre en place de gros changement euh... le plus dur en fait c'est surtout retrouver la documentation pour justifier toutes les réponses qui sont données au questionnaire mais... c'est pas mettre des changements en place ça, donc euh...

8. Quels impacts a eu la certification B Corp sur votre entreprise ? Avez-vous observé des effets positifs/négatifs suite à la certification ?

C'est une question qu'on m'a déjà posée qui est compliquée dans le sens où on a été certifié en tout début de Covid euh... l'année passée. Euh... donc, du coup s'il y a un vrai impact en interne, c'est difficile à s'en rendre compte parce que... on est chacun de notre côté. Euh... par contre on remarque quand même que... donc la visibilité a été fortement augmentée, euh... t'es pas la première étudiante qui demande des questions pour un TFE par exemple. On a aussi d'autres entreprises qui s'intéressent à la certification qui viennent vers nous euh... en posant des questions pour essayer de... de l'obtenir aussi.

Donc, ça nous aide en terme de recrutement, ça apporte pas mal de visibilité aussi. Euh... tout ça c'est des aspects positifs euh... externes. Et... ce que ça va changer sinon c'est... comme je me disais plus tôt, valider certains aspects sur lesquels on voulait s'améliorer et qui... avec la confirmation du... du processus B Corp euh... on s'est dit : « Okay, oui effectivement, il faut qu'on mette ces choses en place euh... parce que c'est la bonne voie à suivre ». Euh... j'ai en tête, par exemple, on a mis pas mal de... de « code of conduct » en place, que ce soit au niveau des fournisseurs, au niveau interne avec les employés, et ce genre de choses... Et donc c'est des

choses dont on avait conscience mais, grâce à B Corp, euh... ça a amené des changements et ça nous a peut-être poussé à les faire un peu plus vite que si on avait pas fait la certification.

9. B Corp apporte à ses membres une communauté d'entreprise hybrides. Qu'est-ce que vous apporte cette communauté ? Est-ce que des nouveaux partenariats vous ont permis de renforcer votre mission ? Est-ce que les partages sont utiles pour maintenir/améliorer la mission ?

On a pas de partenariat... qui est venu de là directement. Euh... je sais qu'on... on a quand même un partenariat avec « Atlas Go », je sais pas si tu connais ? Mais qui en fait est une autre B Corp, mais on s'en est rendu compte à postériori, on travaillait déjà avec eux, euh... qui via différents challenges permet de... justement euh... soit euh... récolter de l'argent pour une association, soit planter des arbres dans un pays quelque part euh... Et donc, ça c'est vraiment leur « core business », ils font que ça, de... d'aider des entreprises à mettre en place du challenges pour soutenir des associations, etc. Donc c'est un partenariat qu'on a avec une autre B Corp mais qui vient pas de là directement.

Euh... par contre au niveau du réseau de... de ce que ça amène... euh... Ça nous a permis de... d'aider à pousser des... des aspect euh... où... pour lesquels on aurait peut-être pas toutes les idées de notre côté tous seuls sans... sans ce réseau, euh... dans le sens où on veut s'améliorer, comme je pense beaucoup monde, au niveau de... de « diversity inclusion » euh... pour qu'il y ait plus de diversité dans les entreprises, etc. Euh.... Et clairement le réseau B Corp pour ça donne des... des idées, des... des propositions, fait penser à des événements qui pourraient être célébrés qui permettent d'amener certains thèmes, auxquels bah... euh... en étant juste « isolés » on ne pourrait pas... forcément pris conscience de tout.

Euh... en dehors des classiques, je reviens sur les... les droits la femme qui sont célébrés chaque année de manière euh... « plus classique » maintenant mais euh... par exemple on a... des petits événements pour ce qu'aux États-Unis s'appelle le « Black History month » euh... et ce sont des choses qui... voilà en tant que belge, on y penserait pas forcément... de nous-même même. Mais euh... ayant des employés aux États-Unis, bah ça nous permet de prendre conscience de... de choses comme ça, et... et de pouvoir mettre des choses en place pour... pour s'améliorer là dessus.

Euh... et alors un dernier point euh... sur l'environnement justement. Euh..., donc comme je disais, on avait déjà une certification avant d'avoir celle de B Corp euh... à ce niveau-là, « CO2logic ». Mais euh... via B Corp, euh... il y a une ambition pour certaines B Corps d'être

euh... de ne plus émettre de... de CO₂ d'ici 2030. Et donc, pour la personne chez nous qui s'occupe de coordonner tous les aspects environnementaux et les événements qui y sont liés pour euh... augmenter la... la prise de conscience et... et tout ça... de l'entreprise et de nos employés, ça nous donne des... des idées supplémentaires et... et des choses comme ça. Donc on se sert du réseau de cette manière-là.

Et plus généralement, je sais qu'il y a aussi une initiative pour développer le réseau belge de B Corp. Parce que la certification dépend pour l'instant de B Corp Benelux. Mais... elle est beaucoup plus développée du côté des Pays-Bas. Et euh... ça, c'est mes collègues qui s'en occupe, moi, je suis plus trop là-dedans. Euh... il y a une initiative pour donc faire prendre connaissance de la certification B Corp en Belgique, etc. via soit les entreprises déjà certifiées, soit celles qui souhaiteraient l'être. Et j'ai... j'ai des collègues qui participent à cette initiative là aussi.

10.a. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance de la part des investisseurs ou autres organisations suite à la certification ?

Je... Ça, je saurais pas répondre honnêtement. On a été, euh... avec discussion avec des partenaires, etc. Mais je ne sais pas si certification a aidé dans ce cadre-là. Euh... je saurais pas répondre.

10.b. Avez-vous observé un gain (ou une perte) de crédibilité/confiance au niveau de vos parties prenantes ?

Non, même pas. On s'en sert vraiment pas comme ça, on l'utilise beaucoup pour euh... pour avoir cet aspect validation sur notre site internet et pas juste faire des déclarations sans... « sans certification », c'est facile à... à déclarer et ça... ça n'engage à rien. Le fait d'avoir le... la certification permet de... de confirmer ça, notamment via le site Internet. Et... et je pense que ça aide, comme je le disais, au niveau du recrutement. Euh... mais j'ai pas de... enfin je suis pas impliqué directement là-dedans donc c'est ce que j'ai entendu dire, mais je... j'en sais pas plus.

10.c. Est-ce que la certification a impacté la légitimité de la mission en interne ?

/

11.a. B Corp promeut le profit au service d'une mission. Êtes-vous dans la même logique ?

Euh..., bah oui. On a... en plus... pour se satisfaire aux exigences de B Corp, dû inclure un article dans nos... dans nos statuts euh... qui va dans ce sens. Donc oui on est effectivement alignés avec ça. Et, comme je disais, quand on a fait la certification, on se rendait compte que ça... ça allait dans le même sens que ce qu'on essayait de mettre en place chez nous depuis... depuis un moment. Donc, on est... on est alignés avec eux de ce point de vue-là.

11.b. Quelles sont les valeurs de votre entreprise ? Pensez-vous être alignés avec les valeurs B Corp ?

/

Thème 3 : Questions relatives au conflit

12. L'un des challenges principaux des entreprises hybrides est la cohérence interne suite à l'intégration de dimensions non-économiques dans les activités commerciales. Deux logiques conflictuelles doivent coexister, ce qui peut mener à des disparités au sein de l'entreprise. Par exemple, au niveau des valeurs et de la perception de la mission. Avez-vous déjà observé des disparités de ce type au sein de votre entreprise ?

Euh... j' en n'ai pas observé, mais comme je l'expliquais depuis le début euh..., on est assez alignés déjà euh... de base avec la certification dans... dans ce qu'on fait. Donc du coup, on n'est pas le meilleur exemple de... de source de tensions entre la mission économique et la mission plus globale.

13.a. Avez-vous déjà rencontré des tensions/conflits liés à la nature hybride de votre entreprise, c'est-à-dire des conflits entre les dimensions économiques, sociales et environnementales de la mission ? Si oui, en quoi consistait-ils ? Pouvez-vous donner des exemples concrets de conflits/tensions ? Quand est-ce que ces conflits ont eu lieu ?

Non. En tout cas pas....

13.b. Est-ce que ces conflits sont liées à la certification B Corp ? Comment ces tensions ont-elles été résolues ? Est-ce que la certification a aidé dans la résolution des conflits ?

/

14. Je vais vous faire plusieurs propositions de sources de tensions potentielles, pouvez-vous définir si vous avez été confronté à ce type de tensions ?

a) Des tensions liées à la répartition des ressources financières/humaines entre les dimensions économiques et non-économiques ?

Non.

b) Des tensions en lien avec une disparité au niveau des valeurs au sein de l'entreprise (entre employés et actionnaires par exemple) ?

/

c) Une déconnexion entre la stratégie RSE de l'entreprise et ce qui est perçu par les employés ?

Euh... je ne pense pas. C'est pas ce qui est ressorti des... des enquêtes de satisfaction ou des... des certifications qu'on a à ce niveau-là. Donc je pense que là on est aussi alignés entre ce qu'on fait et... et ce qu'on déclare via la certification.

d) Des demandes de parties prenantes contradictoires ?

Pas... pas à ma connaissance.

e) Des difficultés d'attirer des investisseurs ?

Euh... les investisseurs, si on a du mal à les attirer, je pense pas que ce soit lié à ça en tout cas parce que... voilà on est un business... enfin, comme c'est lié à notre business, euh... y a pas vraiment de... de tensions à ce niveau-là. Si jamais, il y a des problèmes avec les investisseurs potentiels, je pense que ce sont les mêmes qu'avec des entreprises quelconque qui n'auraient pas la... la certification.

f) Autres

/

15. Est-ce que la certification B Corp vous a permis d'attirer plus d'investisseurs ?

/

16. Quelles pourraient être des sources de tensions potentielles dans le futur dans votre entreprise ? L'amélioration de la mission ? Une limitation des ressources financières ? L'amélioration de dimensions à score faible ou à score plus élevé ?

Une limitation des ressources financières va amener des tensions. Euh.... maintenant, notre produit phare est euh... celui qui euh... d'un point de vue environnemental, pour B Corp aussi, est celui le plus performant. Donc, l'un dans l'autre, on s'en sortira pas trop mal non plus je pense... à ce niveau-là. Euh... après, d'un point de vue plus évolution de l'entreprise, si on veut se diriger dans une direction ou dans l'autre, je sais pas si.... si une limitation des ressources pourrait éventuellement amener des tensions. Probablement, mais... c'est difficile d'identifier comme ça, depuis ma position.

17. Avez-vous déjà observé un « mission drift » au cours de vos activités ? C'est-à-dire que les activités commerciales sont priorisées à la mission. A votre avis, qu'est-ce qui pourrait causer un mission drift dans votre entreprise ?

Euh... j'ai pas observé... J'imagine que si on est pas attentifs, ça peut toujours arriver d'une manière ou d'une autre. Euh... on est dans un monde qui change constamment comme le dit aussi notre euh... notre mission justement. Et donc si on ne se rend pas compte de ces changements et qu'on reste sur nos positions, peut-être qu'un jour effectivement euh... on pourrait euh... dévier de notre mission initiale. Mais euh... pour l'instant j'ai du mal à l'envisager en tout cas.

18. Pensez-vous que la responsabilité légale que les B Corps doivent instaurer dans leur statut peut empêcher un mission drift ? Et renforcer la mission de l'entreprise ?

C'est difficile à dire, d'autant plus que... parce que les statuts changeront, si jamais, au moment de recertifier, euh... pour nous dans deux ans maintenant. Euh... si par hasard on n'obtient plus la certification, ce qui est pas le but, on... on aimerait la garder, mais... est-ce que du coup les statuts changeraient de nouveau et il pourrait y avoir un « mission drift », euh... ? Ça m'étonnerait. C'est... c'est difficile comme question. Je sais pas trop, euh... je... j'ai l'impression qu'il faudrait beaucoup de facteurs pour que... du « mission drift » ait lieu chez nous. Beaucoup de facteurs qui iraient pas dans notre sens avant qu'on arrive là, j'ai l'impression.

Thème 4 : Questions relatives à l'amélioration de la mission

19. Le BIA est un outil intéressant pour identifier les points à améliorer de la mission de l'entreprise. Est-ce que le fait de compléter le BIA vous a permis d'identifier des points faibles ? Est-ce que cela vous a permis de renforcer la prise en compte des parties prenantes ? Est-ce que cela vous a permis de renforcer la cohérence de la mission dans l'entreprise ?

Comme je disais plus tôt, oui ça nous a aidé sur certains aspects, notamment tout ce qui est « code of conduct » qui ont été mises en place depuis la... la certification. Euh... on utilise pas l'assessment au jour le jour pour définir nos priorités. Euh... maintenant une fois qu'on arrivera à l'approche de la recertification, je pense que clairement on se penchera dessus pour se dire : « OK. Où est-ce qu'on en est avant de recommencer ce processus ? Est-ce que on peut pas euh... se remettre en question sur certains aspects avant de... avant d'avancer ? ». Donc il y a eu des changements, mais donc on utilise pas l'assessment en temps que tel comme base pour s'améliorer euh... mais on sait qu'on a ça comme base aussi si jamais on a besoin de pistes.

20. Suite à la certification, avez-vous amélioré les points faibles identifiés ? Si vous êtes déjà recertifiés, y a-t-il eu une amélioration de score entre les certifications ?

/

21. Est-ce que ces améliorations sont motivées par le risque d'un non-recertification ?

Bah... on souhaite la garder la certification donc euh... oui... ça va... ça sera forcément une motivation si jamais on en arrive là. Euh... on espère ne pas en arriver là, mais... je pense que le questionnaire évolue aussi et du coup forcément, il faudra voir si N-SIDE est restée euh... « au goût du jour », j'ai pas de meilleur terme là tout de suite. Euh... on est restés en cohérence avec ce qui se passe et... si on n'est pas rester à la traîne. L'objectif n'était pas juste d'avoir obtenu certification pour 3 ans... On... on espère le... la garder longtemps donc euh... forcément un risque de non recertification euh... ce serait une motivation supplémentaire.

22. Quelque chose à rajouter en plus ?

Non pas forcément. Je me rends compte que N-SIDE n'est pas forcément la... la meilleure source pour euh... parler des conflits que ça peut générer mais euh... voilà ça reste un exemple intéressant.

Abstract :

Over the last decades, there has been a realization that for-profit business can play a role in the current societal challenges, leading to a new hybrid form of companies that combine social and environmental value creation with commercial activities. Among these companies, B Corps, validated their mission through an external certification. Because combining economic and non-economic creation is challenging and can lead to tensions, the aim of this research is to understand the tensions B Corps face due to their hybrid nature, and how does the B Corp certification intervene in the resolution of this tensions.

The interview of six Belgian B Corps allowed us to identify internal disparities as the main source of tensions B Corps face. These tensions seem to be linked to the nature of the B Corps, namely their level of mission integration, mission origin and dominant logic, which can provide an environment either limiting or favoring tensions. The certification also as an impact on tensions as it allows certified companies to attract like-minded employees and is an opportunity to review the entire organization, limiting disparities. However, the certification can also lead to some tensions, which are necessary for companies to improve their mission.

Résumé :

Au cours des dernières décennies, il y a eu une prise de conscience du rôle des entreprise à but lucratif dans la résolution des challenges sociétaux actuels, ce qui a conduit à la création d'une nouvelle forme hybride d'entreprises qui combinent de la création de valeur sociale et environnementale avec des activités commerciales. Parmi ces entreprise, on retrouve les B Corps qui ont validés leur mission via une certification externe. Cependant, combiner de la création de valeur économique et non-économique peut mener à des tensions. C'est donc pour cela que ce travail a pour but de comprendre les tensions auxquelles les B Corps sont confrontées du fait de leur nature hybride, et comment la certification B Corp intervient dans la résolution de ces tensions.

Grâce à des entretiens avec six B Corps belges, nous avons pu identifier les disparités comme source principale de tensions des B Corps. Ces tensions sont entre autres liées à la nature des B Corps, à savoir leur niveau d'intégration de la mission, l'origine de la mission et la logique dominante, qui peuvent fournir un environnement qui limite ou favorise l'apparition de tensions. La certification a également un impact sur les tensions puisqu'elle permet entre autres d'attirer des salariés ayant la même vision que l'entreprise et c'est également une opportunité pour revoir l'ensemble des pratiques de l'organisation, permettant de limiter les disparités. La certification peut également mener à des tensions, cependant nécessaire pour l'amélioration de la mission.

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