

Louvain School of Management

Motivations, obstacles et freins des entreprises sociales à se certifier B Corp.

Le cas de 10 coopératives belges

Auteur : Aline FRISQUE
Promotrice : Valérie SWAEN
Année académique 2020-2021

Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenue et encouragée tout au long de la réalisation de mon mémoire de fin d'étude.

Je tiens, tout d'abord, à remercier vivement ma promotrice, Valérie Swaen, pour ses précieux commentaires, retours et recommandations qui ont permis d'améliorer ce travail.

Ensuite, je tiens à exprimer ma reconnaissance aux dix coopératives et à leurs responsables engagés et passionnants, qui ont très gentiment accepté de répondre à mes questions et, sans qui, cette recherche n'aurait pas vu le jour.

Je tenais également à sincèrement remercier mon copain, Ludovic Burlet, qui m'a encouragée, épaulée tout au long de ce parcours et de cette année si particulière.

Pour terminer, je tenais à remercier mes parents et mes amis qui m'ont soutenue tout au long de la rédaction de ce mémoire ainsi que durant mes études.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des abréviations	V
Introduction.....	1
Partie I : Revue de littérature	4
Chapitre 1 : Les organisations hybrides	4
1.1. Les organisations hybrides.....	4
1.1.1. Émergence des entreprises hybrides	5
1.1.2. Caractéristiques.....	6
1.1.3. Différences fondamentales avec les entreprises traditionnelles.....	7
1.1.4. Hybride différenciée et hybride intégrée	9
1.1.5. Défis.....	10
1.1.6. Stratégie pour répondre à ces défis	13
1.2. Les entreprises sociales, idéal des entreprises hybrides.....	14
1.2.1. Les sociétés coopératives (SC)	16
1.2.2. Les sociétés coopératives en Belgique.....	18
1.3. Conclusion du chapitre	20
Chapitre 2 : La Certification B Corp	22
2.1. B Lab.....	22
2.2. Certification B Corp.....	23
2.3. Étapes à accomplir pour obtenir la certification	25
2.3.1. B Impact Assessment (BIA) et questionnaire de divulgation.....	25
2.3.2. Modification des statuts	28
2.3.3. Vérification de la performance	29
2.3.4. Autres exigences	29
2.4. Benefit Corporation	30
2.5. Le mouvement B Corp.....	31
2.5.1. Importance du mouvement	31
2.5.2. Industries.....	32
2.5.3. Couverture géographique.....	32
2.6. Motivations des entreprises à se certifier B Corp	32
2.6.1. Promulgation et validation de leur identité.....	33

2.6.2.	Appartenance à une communauté	33
2.6.3.	Attraction de talents	33
2.6.4.	Augmentation de la crédibilité et de la confiance.....	34
2.6.5.	Outil de communication.....	34
2.6.6.	Amélioration des performances et évaluation.....	35
2.6.7.	Protection de la mission de l'entreprise	35
2.6.8.	Évaluation holistique	36
2.6.9.	Support de la presse	36
2.7.	Caractéristiques des entreprises certifiées	36
2.7.1.	Taille des entreprises certifiées	36
2.7.2.	Entreprises intégrées, partiellement intégrées et non intégrées	37
2.8.	Obstacles	37
2.8.1.	Ralentissement de la croissance sur le court terme.....	37
2.8.2.	Accessibilité	38
2.8.3.	Nécessité d'engager du personnel supplémentaire	38
2.9.	Limites du mouvement et de la certification.....	38
2.9.1.	Légitimité et crédibilité.....	38
2.9.2.	Renouvellement de la certification	39
2.9.3.	Efficacité du benchmark	39
2.9.4.	Absence d'évaluation de l'impact négatif.....	40
2.9.5.	Transparence	40
2.10.	Conclusion du chapitre	40
Chapitre 3 : Élaboration de nos questions de recherche.....		42
Partie II : Étude Empirique.....		45
Chapitre 4 : Méthodologie.....		45
4.1.	Méthodologie qualitative	45
4.2.	Échantillon	45
4.3.	La collecte de données – entretiens semi-directifs	47
4.4.	Méthode d'analyse	48
Chapitre 5 : Discussion des résultats.....		50
5.1.	Quel est le positionnement des coopératives de l'économie sociale par rapport à la certification B Corp ?	50

5.2. Quelles sont les motivations qui pousseraient les coopératives de l'économie sociale à se certifier B Corp ?	52
5.2.1. Motivations internes.....	52
5.2.2. Motivations externes	53
5.2.3. Discussion	56
5.3. Quels sont les facteurs externes (obstacles) qui limitent les coopératives de l'économie sociale à se certifier B Corp ?	57
5.3.1. Effort demandé à la mise en œuvre.....	57
5.3.2. Coût.....	60
5.3.3. Connaissances des certifications.....	61
5.3.4. Discussion	62
5.4. Quels sont les freins qui font que les coopératives de l'économie sociale ne souhaitent pas se certifier B Corp ?	62
5.4.1. Absence de besoin de certification	62
5.4.2. Sentiment d'incompatibilité avec le type d'entreprise.....	63
5.4.3. Forme juridique de Société Coopérative, déjà un label	66
5.4.4. Méfiance quant aux certifications payantes	68
5.4.5. Absence actuelle de (re)connaissance de la certification B Corp	68
5.4.6. Crainte de contraintes similaires au label Bio.....	69
5.5. Quelles sont les motivations des entreprises sociales à avoir adopté la forme "Coopérative" en Belgique et cette forme, se rapproche-t-elle de la forme "Benefit Corporation" aux États-Unis ?	70
5.5.1. Éloignement du système capitaliste	70
5.5.2. Hybridité	71
Conclusion générale.....	76
6.1. Objectifs et résultats du travail	76
6.2. Recommandations.....	78
6.3. Limites et pistes futures de recherche	79
Bibliographie	81
Annexes	92
Annexe 1 : Extrait du Code des Sociétés et des Associations	92

Annexe 2 : Le nombre de Sociétés Coopératives en Belgique	93
Annexe 3 : Exemple du Questionnaire de Divulgateion	94
Annexe 4 : Exemple de cadre juridique à insérer dans les statuts	95
Annexe 5 : Déclaration d'Interdépendance.....	97
Annexe 6 : Frais annuels de la certification B Corporation.....	98
Annexe 7 : Présentation des coopératives constituant l'échantillon.....	99
Annexe 8 : Guide d'entretien.....	102

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACI	Alliance Coopérative Internationale
B Corp(s)	Société(s) certifiée(s) B Corp
BIA	B Impact Assessment
CNC	Conseil National de la Coopération, de l'Entrepreneuriat social et de l'Entreprise Agricole
ES	Entreprise(s) sociale(s)
ONU	Organisation des Nations Unies
PME	Petite(s) et moyenne(s) entreprise(s)
SC	Société(s) Coopérative(s)
TPME	Très petite(s) et moyenne(s) entreprise(s)

INTRODUCTION

« L'idée d'une croissance sans fin met en route une humanité insatiable, qui, au lieu de percevoir la planète comme un véritable miracle [...], dans laquelle il fait si bon vivre, la voit comme un gisement de ressources qu'il faut épuiser jusqu'au dernier poisson et au dernier arbre. »

(Pierre Rabhi dans Dion, 2015, p. 160)

Bien que l'alarme ait été déclenchée il y a plus de trente ans, la question de la durabilité de notre monde n'a pas encore été résolue et réside toujours au cœur de notre actualité.

Selon le rapport de Brundtland¹, publié en 1987, un des moyens mentionnés pour combattre les innombrables défis est d'adapter notre développement économique en adhérant à un développement plus durable. En effet, certains experts affirment que le mode de développement économique que nous poursuivons actuellement, à savoir le capitalisme, ne fait qu'amplifier les inégalités sociales, appauvrissant les plus vulnérables, en plus de dégrader l'Environnement. Selon eux, le « bien-être économique » est fondamentalement lié au « bien-être social et environnemental ». Ils doivent être considérés comme un tout plutôt que séparément (*Rapport Brundtland*, 1987; Strange & Bayley, 2008).

Ces dernières années, la pression est mise sur les entreprises ainsi que le rôle qu'elles ont à jouer dans cette transition vers un monde durable, remettant ainsi en question le modèle économique capitaliste, selon lequel l'unique objectif des entreprises consiste à accroître la richesse de leurs actionnaires (B Lab, 2020k).

En effet, certains activistes reprochent au modèle de n'assigner aux entreprises qu'une finalité lucrative afin d'atteindre la satisfaction maximale de leurs actionnaires au détriment de leurs autres parties prenantes, négligeant ainsi l'intérêt commun et générant des impacts négatifs sur ces dernières (Normand, 2017; Roth & Winkler, 2018). Ce modèle a également montré ses limites durant la pandémie de la COVID-19 que nous traversons (Marquis, 2020).

¹Ce rapport, rédigé par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, commission fondée à la demande de l'Organisation des Nations-Unies (ONU), avait pour but d'élaborer « un programme global de changement » (Strange & Bayley, 2008). Au cœur de ce rapport, un bilan mondial des problèmes existants à l'époque de sa rédaction est dressé ainsi que les défis que l'Humanité devait impérativement relever, pour bénéficier d'un avenir pérenne (*Rapport Brundtland*, 1987).

De cette conscientisation émergent des changements. Ainsi, certaines entreprises ont remis en cause l'idée de durabilité comme un moyen pour arriver à une finalité, généralement économique. À la place, elles considèrent désormais la durabilité comme une finalité en tant que telle ; ce qui remet en cause le système socio-économique (Moratis, 2017). Ceci renforce l'émergence d'entreprises combinant logique commerciale et logique sociale, appelées plus communément les entreprises hybrides.

Pour encadrer cette nouvelle pensée entrepreneuriale, de nouveaux modes organisationnels, et, dans certains pays, de nouvelles formes juridiques se sont développés, de même que des certifications couvrant le développement durable. Parmi ces certifications, l'une d'entre elles a particulièrement retenu notre attention, de par sa différenciation des autres certifications durables et de par la volonté de ses fondateurs d'en faire la certification qui rassemblera les entreprises et les soutiendra à utiliser leurs forces pour créer un monde meilleur pour demain : il s'agit de la certification B Corp.

B Corp est une certification accréditée par B Lab, une organisation américaine sans but lucratif, prouvant l'impact positif des entreprises au niveau social, environnemental, de la gouvernance et de la transparence. Pour obtenir la certification B Corp, l'entreprise doit prendre en considération l'intérêt de ses diverses parties prenantes. Ce mouvement récent dont l'importance et l'impact grandissent, est bien connu aux États-Unis, mais l'est beaucoup moins en Belgique. On dénombre actuellement seulement 17 entreprises belges parmi 3.718 entreprises certifiées B Corp réparties dans 74 pays et 150 industries (B Lab, 2020e)².

Nous avons dès lors voulu, à travers ce travail, comprendre quelles sont les motivations qu'ont ou qu'auraient les entreprises et en particulier, les entreprises sociales belges, à se certifier, et quelles sont les raisons pour lesquelles elles ne le font pas nécessairement. Cette certification étant attribuable uniquement aux entreprises ayant une forme juridique à but lucratif, nous a amenée à nous focaliser sur les Sociétés Coopératives, acteurs de l'économie sociale en Belgique avec une forme « commerciale ».

Pour y parvenir, ce mémoire est composé de deux parties principales.

La première consiste en une revue de littérature qui permettra de mieux comprendre l'émergence de ces entreprises dites « hybrides ». Nous présenterons alors ce modèle d'entreprises en détaillant les principales caractéristiques, les difficultés qu'elles

² Nombre observé en date du 24 décembre 2020

rencontrent ainsi que les différentes stratégies qu'elles peuvent mettre en place pour les surmonter. Nous nous arrêterons également sur le concept d'entreprise sociale et plus précisément des coopératives et enfin, clôturerons cette partie avec la présentation de la certification B Corp, ses caractéristiques, les motivations des entreprises certifiées B Corp, les obstacles rencontrés et enfin les limites de la certification B Corp.

La seconde partie, pratique, consistera en une analyse de terrain sur base d'entretiens réalisés auprès d'un échantillon de 10 coopératives belges issues de l'économie sociale. Nous y détaillerons et confronterons les résultats des entretiens avec la partie consacrée à la revue de littérature.

Nous conclurons par des recommandations et suggestions à la suite de notre analyse et aux constats réalisés.

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature va permettre de mieux comprendre la thématique de ce travail en développant les concepts clés, à savoir principalement les organisations hybrides et la certification B Corp. Nous présenterons les entreprises hybrides en nous intéressant à leurs caractéristiques, leurs stratégies mises en œuvre pour survivre au sein d'un monde où la compétition est accrue, ainsi que les différentes barrières qu'elles doivent surmonter. Nous nous intéresserons également à une forme particulière d'entreprises hybrides, à savoir les entreprises sociales et développerons le concept de société coopérative, forme légale représentant les organisations commerciales de l'économie sociale en Belgique. Dans le second chapitre de cette revue de littérature, nous mettrons en évidence la certification B Corp. Nous en expliquerons l'origine, le processus à suivre pour obtenir cette certification, ainsi que les motivations qu'ont les entreprises à se certifier et les limites de la certification. Pour conclure cette revue de littérature, nous développerons une problématique qui nous servira de fil conducteur à la partie pratique.

Chapitre 1 : Les organisations hybrides

1.1. Les organisations hybrides

Quelle que soit la nature d'une organisation, celle-ci est systématiquement guidée et dictée par des motivations, des principes, des croyances, des hypothèses, socialement construits, plus communément dénommés « *logiques institutionnelles* » (Maire, s. d.; Thornton & Ocasio, 1999). Ces logiques servent de lignes directrices à l'entreprise et dictent donc les prises de décision de l'organisation (Haigh & Hoffman, 2014; Thornton & Ocasio, 1999).

Les entreprises peuvent être guidées par une ou plusieurs logiques institutionnelles. Dans le cas où une entreprise est conduite par au moins deux logiques institutionnelles distinctes et généralement concurrentielles, elle est alors caractérisée comme étant une **organisation hybride** (Dufays & Huybrechts, 2016; Haigh & Hoffman, 2014; Santos, Pache, & Birkholz, 2015). Il s'agit par exemple de la combinaison de la logique bancaire avec celle du développement social, ou encore la logique sociale et la logique commerciale (Dufays & Huybrechts, 2016).

Une partie de la littérature académique, s'interrogeant sur les organisations hybrides (Haigh ; Hoffman ; Battilana, Dorado ; Stubbs, ...), étudie la forme particulière d'entreprises

combinant spécifiquement **la logique de marché** avec la **logique de bien-être social** (Stubbs, 2017a). Les études sur ce type spécifique d'entreprises s'étant multipliées ces dernières années, le terme « organisation hybride » fait désormais référence à ce type particulier d'entreprises (Hahn, Spieth, & Ince, 2018).

Nous retiendrons, pour la suite de ce travail, la définition de Haigh, Walker, Bacq et Kickul et Hoffman (2015, p. 5) qui définissent les entreprises hybrides *« comme étant des sociétés qui basent leur plan d'affaires sur l'atténuation ou la résolution d'un problème social ou environnemental. Les sociétés hybrides génèrent des revenus et attirent le capital d'une manière compatible pour les organisations avec un but lucratif ou sans but lucratif ou une combinaison des deux »*³.

1.1.1. Émergence des entreprises hybrides

Auparavant, la frontière entre les secteurs privés, publics et le secteur des organisations sans but lucratif était clairement définie et identifiable. Durant ces 30 dernières années, cette frontière a eu tendance à devenir floue et a eu comme conséquence la montée en puissance des « organisations hybrides », organisations mêlant des caractéristiques issues de différentes formes d'organisation (Battilana & Lee, 2014).

Dans certains secteurs, comme la formation professionnelle, les soins de santé et le microcrédit, les entreprises hybrides existent depuis un certain temps. Ces dernières années, elles font leur apparition dans des secteurs tels que le conseil aux entreprises, les services environnementaux, la vente au détail, les produits de consommation, la restauration et les technologies de l'information (Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012). Cette montée en puissance de ce type d'entreprises, dont l'objectif est l'accomplissement d'une mission sociale à l'aide des mécanismes du marché, est due à plusieurs facteurs que nous citons ci-après (Mair et Marti, 2006 cités dans Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014).

Une partie **des consommateurs** est de plus en plus soucieuse de la manière dont elle consomme et accorde plus d'importance à la justice sociale et environnementale, à la vie saine (Haigh & Hoffman, 2012) et à ce que les produits ou services consommés soient respectueux de l'environnement et de la société (Haigh et al., 2015).

Cela s'est notamment reflété dans les **associations caritatives**, dont habituellement le principal objectif était l'accomplissement d'une mission sociale dans le but d'aider les

³ Traduit de l'anglais.

personnes dans le besoin et qui ont commencé petit à petit à opter pour des pratiques associées au « business ». C'est le cas, ces dernières années, par exemple dans les secteurs de l'art, de l'éducation, des soins de santé, dans lesquels les associations caritatives ont généré une grande partie de leurs revenus à travers la vente de biens ou services. Ils ont également adopté de plus en plus des pratiques managériales utilisées dans les entreprises traditionnelles (Ebrahim et al., 2014).

Cet engouement pour ces entreprises hybrides est également dû à l'envie des jeunes de **réformer le modèle capitaliste** et ce, particulièrement après la crise financière de 2008. Les entreprises hybrides étaient alors une façon de repenser le modèle capitaliste en y intégrant des idéologies humanitaires plus inclusives (Battilana et al., 2012).

Cette crise financière de 2008 a également donné l'envie aux entrepreneurs sociaux de **moins dépendre de dons et de subsides** (Battilana et al., 2012).

En conséquence, tous ces facteurs ont mené à une croissance du nombre d'entreprises s'écartant des modèles d'entreprise traditionnels pour adopter un modèle d'entreprise plus durable, poursuivant ainsi une mission sociale et/ou environnementale développée à l'aide du profit réalisé (Haigh & Hoffman, 2012; Haigh et al., 2015; Roth & Winkler, 2018).

Ce modèle d'entreprise a remis en cause l'hypothèse bien ancrée selon laquelle la création de revenus ainsi que la création de valeur sociale ne pouvaient pas être liées. Cela signifiait, selon cette hypothèse, qu'une entreprise ne pouvait pas générer de revenus tout en améliorant le bien-être social (Battilana et al., 2012).

Ce nouveau modèle d'entreprise a donc été déployé car ces partisans affirmaient que, dans l'économie traditionnelle, ni les entreprises à but lucratif ni les organisations sans but lucratif n'étaient en mesure de répondre à ce besoin de solutionner les problèmes sociaux et environnementaux existants. Il était, selon eux, l'unique moyen de créer un modèle durable sur le long terme tout en répondant aux besoins sociaux et environnementaux (Haigh & Hoffman, 2012).

1.1.2. Caractéristiques

La caractéristique principale pour les entreprises hybrides est d'être **guidées par leur mission à caractère social et/ou environnemental, en utilisant un modèle commercial pour y parvenir** (Santos et al., 2015). Leur objectif est donc aussi de générer du profit afin d'être en mesure de poursuivre leur mission, au contraire des organisations qui utilisent un

modèle philanthropique pour y parvenir (Haigh & Hoffman, 2012). Ces organisations sont donc guidées par la combinaison de deux modèles traditionnellement utilisés distinctement : un modèle de génération de revenus liés à l'activité commerciale de l'entreprise et un modèle de génération de bien-être social et/ou environnemental (Battilana et al., 2012).

Ainsi, ces organisations acceptent de vivre avec les tensions liées à l'intégration d'objectifs opposés au sein du modèle de l'entreprise (Hervieux, Fallu, & Turcotte, 2016). Nous reviendrons sur ces tensions dans la partie dédiée aux défis rencontrés par les organisations hybrides.

La durabilité est donc au cœur du modèle d'affaires de ces entreprises (Hahn & Ince, 2016) car elles cherchent à générer un impact environnemental et/ou social positif à l'aide de leurs activités commerciales (Haigh & Hoffman, 2012). En effet, les entreprises hybrides souhaitent placer la durabilité au cœur de l'organisation plutôt que de placer la durabilité dans un contexte commercial, comme c'est généralement le cas dans les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) (Moratis, 2017). Ainsi les entreprises durables tentent de générer un maximum d'impact positif sur les deux piliers (social et environnemental) du développement durable à l'aide du troisième pilier, l'activité économique (Haigh & Hoffman, 2012). Le développement durable doit donc être pleinement considéré dans l'orientation de l'entreprise (Hervieux et al., 2016), remettant en cause l'hypothèse selon laquelle l'intégration du développement durable nuisait inéluctablement à la rentabilité économique de l'entreprise (Cohen et Winn, 2007 cités dans Hervieux et al., 2016).

1.1.3. Différences fondamentales avec les entreprises traditionnelles

Haigh et Hoffman (2012) ont identifié trois différences fondamentales qui distinguent les entreprises hybrides des entreprises traditionnelles. Ces différences sont toutes trois liées aux pratiques relationnelles de l'entreprise, à savoir d'une part la relation entre les objectifs organisationnels et les questions sociales et environnementales, ensuite, la relation qu'entretient l'entreprise avec les fournisseurs, les employés et les clients et enfin, les interactions que les entreprises ont avec le marché, les concurrents ainsi que les acteurs présents au sein du secteur. Ce sont entre autres ces trois différences qui permettent aux entreprises hybrides de générer des résultats tangibles au niveau social et environnemental.

Relation entre les questions sociales/environnementales et les objectifs organisationnels

La première différence est *l'intégration des changements sociaux et environnementaux positifs en tant qu'objectif organisationnel distinct* et indépendant de l'objectif organisationnel du profit. Les entreprises hybrides, au travers de leurs opérations et de leurs produits, utilisent le marché pour dynamiser les avantages mutuels de chacun des objectifs sociaux et environnementaux. Cela signifie que leurs produits et leurs opérations sont guidés par les objectifs de durabilité à côté de l'objectif de rentabilité et non uniquement par ce dernier (Haigh & Hoffman, 2012). Afin d'équilibrer ces deux objectifs, certains éléments stratégiques doivent être mis en place ; par exemple, la nécessité d'avoir une vision sur le long terme ou encore d'avoir un leadership positif et engagé (Haigh & Hoffman, 2012). Nous reviendrons sur ces éléments dans la partie « stratégie » de ce chapitre.

Dans les organisations traditionnelles, les questions sociales et environnementales ne sont traitées que si l'entreprise dispose des ressources nécessaires (temps, profit, ...) et si celles-ci représentent un argument commercial (Haigh & Hoffman, 2012).

Relations avec les fournisseurs, les employés et les clients

Les entreprises hybrides ont tendance à entretenir des *relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes*.

C'est le cas notamment avec les communautés, qui sont souvent impliquées dans le processus de décision. En effet, les entreprises hybrides engagent généralement des employés locaux. L'entreprise forme également la communauté locale à une consommation plus durable. De plus, ce type d'entreprise souhaite souvent que les conditions de travail des fournisseurs locaux respectent certaines exigences. En retour, elles s'attendent à recevoir des fournitures et services de qualité répondant aux besoins du marché et permettant de rester économiquement viable. Ces relations étroites, basées sur la confiance, sont primordiales car elles permettent à l'entreprise hybride de renouveler la prospérité des systèmes sociaux et environnementaux de la communauté dans laquelle elle évolue (Haigh & Hoffman, 2012).

Il existe généralement une relation mutuellement bénéfique avec les employés. Ces derniers considèrent les organisations hybrides comme étant *compatissantes* ; ce qui se reflète au niveau des conditions de travail : la relation de confiance basée sur la gouvernance participative, le sens de la famille, la diversité des travailleurs, l'autonomie, ... (Haigh & Hoffman, 2012).

Cette relation mutuellement bénéfique apparaît aussi avec les clients, les consommateurs qui, en plus de ressentir un avantage fonctionnel de par l'utilisation du produit, perçoivent un bienfait psychologique et émotionnel lié, créant ainsi une relation de confiance entre les deux parties (Haigh & Hoffman, 2012).

Interaction avec le marché, concurrents et acteurs de l'industrie

Les entreprises hybrides *n'ont pas peur de montrer leur succès et de partager leur modèle d'entreprise* publiquement afin que d'autres entreprises puissent s'en inspirer et également créer à leur tour des bienfaits pour la Société. Elles tentent également d'**obtenir l'acceptation de leur modèle au sein du marché dans lequel elles opèrent**, ainsi que de devenir les leaders de ce dernier sans pour autant avoir l'intention d'influencer les normes ou réglementations existantes, l'objectif des nombreuses entreprises commerciales qui souhaitent garder ou accentuer leur avantage concurrentiel (Haigh & Hoffman, 2012).

1.1.4. Hybride différenciée et hybride intégrée

Au sein du modèle des entreprises hybrides, il est important de distinguer l'acheteur (la personne payant pour obtenir le bien ou le service vendu) du bénéficiaire (la personne qui bénéficie de l'impact social généré par la vente de ce bien ou service). En effet, l'acheteur et le bénéficiaire peuvent être deux personnes différentes selon l'intégration de la création de valeur commerciale et de valeur sociale (Santos et al., 2015). Cette distinction entre acheteurs et bénéficiaires est rarement établie dans les entreprises commerciales traditionnelles (Battilana et al, 2012).

Cette distinction entre acheteur et bénéficiaire, conduit les auteurs (Battilana et al., 2012) à définir deux sous-catégories d'entreprises hybrides ; les entreprises **hybrides intégrées** lorsque les acheteurs et les bénéficiaires sont identiques et les entreprises **hybrides différenciées** lorsque les acheteurs et les bénéficiaires sont différents. Ces deux types d'entreprises sont catégorisés comme étant deux extrêmes. Il existe bien évidemment des entreprises combinant dans une certaine mesure les caractéristiques de ces deux types.

Hybride différenciée

Ce type d'entreprise a un modèle d'entreprise qui implique que l'acheteur n'est pas le bénéficiaire de la valeur sociale générée par la consommation du bien ou service qu'il s'est procuré (Santos et al., 2015).

Ce type d'entreprise est souvent créé quand il est impossible d'associer l'acheteur et le bénéficiaire. Cela peut être notamment dû à un manque de moyens financiers des

bénéficiaires. C'est par exemple le cas dans le domaine de l'éducation des enfants défavorisés car offrir une éducation gratuite aux enfants dans le besoin nécessite des ressources financières conséquentes. Dans de nombreux cas, ces entreprises décident de combler ce manque de moyens financiers par la création d'une activité commerciale permettant la création de revenus afin de financer l'éducation de ces enfants (Battilana et al., 2012).

Hybride intégrée

Dans une entreprise hybride intégrée, l'acheteur est également le bénéficiaire. Dans ce cas-ci, la consommation du produit ou service entraîne la génération de revenus, mais aussi la génération d'impacts sociétaux positifs en faveur de la même personne (acheteur et bénéficiaire) (Battilana et al., 2012; Santos et al., 2015).

Battilana et al. (2012) ont classifié l'entreprise hybride idéale comme étant une organisation totalement intégrée. Cela signifie que chaque action impacte autant la création de valeur commerciale que de valeur sociale ; ce qui, en réalité, est très difficile à atteindre.

Cette complète intégration présente deux avantages notables. Premièrement, le risque de dévier vers la mission commerciale au détriment de la mission sociale est moindre puisque ces deux missions sont intégrées au sein de la même stratégie (Battilana et al., 2012). En deuxième lieu, cette intégration crée un cercle vertueux de profit et ainsi de réinvestissement dans la mission sociale. C'est ce qui est recherché car ce réinvestissement sans fin permettrait idéalement de solutionner les problèmes sociaux à grande échelle. De plus, cette envie de croissance ne porte pas préjudice aux bénéficiaires. Au contraire, la croissance et l'accomplissement de la mission sociale sont, dans ce modèle idéal, inséparables (Battilana et al., 2012).

Il est important de noter qu'il arrive régulièrement qu'une entreprise soit une entreprise intégrée sans que le bénéficiaire ne soit forcément l'acheteur. C'est le cas par exemple d'entreprises qui emploient des personnes immigrées ou encore des personnes présentant un handicap, dans ce cas les bénéficiaires. La mission sociale d'**insertion de personnes** et l'apprentissage d'un travail sont dès lors entièrement intégrés avec la mission commerciale puisque la poursuite de l'activité commerciale entraînera automatiquement la poursuite de la mission sociale (Battilana et al., 2012).

1.1.5. Défis

Développer un tel modèle nécessite de relever certains défis auxquels les entreprises traditionnelles ne sont pas confrontées. Ces entreprises hybrides doivent donc trouver leur

place entre le secteur commercial et le secteur non marchand. Ces défis sont accrus du fait de la jeunesse de ce modèle. De plus, ces challenges peuvent menacer la durabilité de l'entreprise si ceux-ci ne sont pas contrôlés (Battilana & Lee, 2014).

Certains scientifiques, comme Mohammed Yunus, détenteur du prix Nobel de la Paix en 2006, mettent en avant le fait que la combinaison entre les différents objectifs complique les prises de décision (Roth & Winkler, 2018). Le risque majeur pour les entreprises hybrides est la dérive de la mission, ce qui entraînerait une distanciation de la part de l'entreprise de sa mission initiale au détriment du profit ou inversement (Battilana et al., 2012). Comme expliqué précédemment, un modèle d'entreprise hybride totalement intégrée permet de limiter cette dérive de la mission (Battilana et al., 2012; Hervieux et al., 2016) et permet que les dimensions, sociales, environnementales et économiques soient mutuellement bénéfiques pour la génération d'impacts positifs (Haigh & Hoffman, 2012).

Une autre difficulté pour les entreprises hybrides est qu'elles *s'éloignent de la norme*, c'est-à-dire du modèle socio-économique actuel qui est principalement basé sur une vision à court terme et qui ne voit que la valeur économique comme création de valeur possible ; omettant ainsi les externalités et les impacts négatifs générés. L'intégration de la durabilité est alors perçue comme étant inefficace puisque la création de valeur pour la société n'est pas reconnue comme étant économiquement efficace. Cet éloignement et cette combinaison de logiques peut également mener à un manque de légitimité pour ce type d'entreprises (Dobrev, Kim et Hannan, 2001 cités dans Chauhan & O'Neill, 2020). De plus, les investissements dans ce type d'entreprise sont malencontreusement moins rentables que les investissements traditionnels ; ce qui n'incite donc pas ces entreprises traditionnelles à mettre la durabilité au centre de leurs préoccupations (Moratis, 2017).

Comme évoqué, les entreprises hybrides doivent gérer des difficultés ; des tensions suite à la combinaison inhabituelle de deux logiques. On distingue deux types principaux de tensions : les *tensions externes* qui sont provoquées par des facteurs externes à l'entreprise et les *tensions internes* qui sont les facteurs qui ont des impacts sur les prises de décision, l'identité de l'entreprise. Nous développons ci-après les deux types de tensions.

1.1.5.1. Tensions externes

Les organisations hybrides rencontrent des difficultés dans la gestion de leurs relations. En effet, leurs multiples objectifs distincts complexifient l'environnement organisationnel dans lequel elles évoluent (Battilana & Lee, 2014).

Législation

Une des difficultés réside dans le fait qu'il ***existe très peu, voire pas de forme juridique adaptée***, selon les pays. En effet, les hybrides, lors de leur constitution, doivent choisir parmi une des formes juridiques d'entreprises existantes. Cependant, leur hybridité complique ce choix puisqu'elle implique que l'entreprise ne suit pas une forme organisationnelle « traditionnelle » et donc devra se tourner vers des formes d'entreprises commerciales ou des formes non commerciales, et ne trouvera que difficilement la forme juridique idéale (Battilana & Lee, 2014).

Cependant, une prise de conscience de ce manque de législation est en cours, ce qui favorise petit à petit l'émergence de nouvelles formes juridiques adaptées aux entreprises hybrides et répondant ainsi mieux à leurs besoins (Battilana & Lee, 2014). C'est le cas aux États-Unis où les entreprises hybrides peuvent, par exemple, prendre la forme de « Benefit Corporation », de « Low Profit Limited Liability Company », ... (Stubbs, 2017b) Au Royaume-Uni, les entreprises peuvent choisir une structure d'entreprises CIC ou encore « Community Interest Company » qui favorise l'intérêt général plutôt que les actionnaires privés (« Setting up a Social Enterprise », s. d.). Jusqu'à l'apparition du Code des Sociétés et des Associations (avril 2019) en Belgique, il existait une forme juridique d'entreprise entièrement adaptée, la « société à finalité sociale » (Stubbs, 2017a). Cependant, cette forme juridique n'existe plus et a été remplacée par l'agrément « Entreprise Sociale » que seules les sociétés coopératives peuvent demander pour ainsi devenir une Société Coopérative Agréée comme « Entreprise Sociale » (SPF Économie, 2020). Par ailleurs, en Belgique, les entreprises n'ont exclusivement le choix qu'entre des statuts de sociétés dites « à but lucratif » ou « sans but lucratif » (« Types de société | Belgium.be », s. d.).

Le développement de nouvelles formes juridiques, en vue de multiplier le nombre d'entreprises hybrides, nécessite une prise de conscience plus importante (Battilana & Lee, 2014).

Accès aux ressources tangibles (financements, ...)

L'accès aux ressources tangibles est rendu difficile à cause de l'hybridité. C'est le cas notamment du capital financier. Les organisations hybrides sont considérées comme étant plus risquées par les investisseurs du fait de l'incertitude liée à leur attitude future ainsi que le risque que l'entreprise favorise les investissements sociaux au détriment de sa viabilité économique (Battilana & Lee, 2014).

Des structures financières favorisant les investissements à *impact social*⁴ (« impact investing ») voient néanmoins petit à petit le jour. Ces structures financières prennent en compte les intérêts et les contraintes de ce type d'entreprises (Battilana & Lee, 2014).

1.1.5.2. Tensions internes

Hormis les tensions externes, l'entreprise doit faire face à des tensions internes qui peuvent même aller jusqu'à menacer la viabilité de l'entreprise (Santos et al., 2015). Ces tensions se trouvent au niveau des prises de décision, de la répartition des ressources entre les deux logiques et enfin de l'identité de l'organisation (Battilana & Lee, 2014).

Les convictions personnelles des membres de l'entreprise peuvent influencer fortement les prises de décisions en faveur de la logique commerciale ou de la logique sociale selon qu'elles soient plus orientées vers l'une ou l'autre. Cela peut également créer des tensions entre les membres du personnel de l'entreprise (Glynn, 2000 cité dans Battilana & Lee, 2014) et peuvent ainsi compromettre le fonctionnement de l'organisation .

1.1.6. Stratégie pour répondre à ces défis

La complexité du modèle nécessite la mise en place d'une stratégie adaptée et, dans certains cas, une gestion différenciée (Haigh & Hoffman, 2012; Hervieux et al., 2016).

Nous développons différents outils stratégiques que les organisations hybrides adoptent pour se développer et s'étendre.

Une conséquence de cette intégration des questions sociales et environnementales comme objectif organisationnel est la nécessité d'une **vision à long terme** que les entreprises doivent adopter afin de ne pas dévier des objectifs. La croissance de ces entreprises se fait généralement plus lentement que les entreprises traditionnelles. En effet, la volonté de travailler avec des fournisseurs éthiques et l'octroi de salaires décents sont des exemples de raisons d'une croissance plus lente et donc de la nécessité d'avoir une vision axée sur le long terme. Cette vision à plus long terme nécessite également une plus grande autonomie par rapport aux différentes parties prenantes (Haigh & Hoffman, 2012).

Un leadership positif et engagé est davantage recommandé dans les entreprises hybrides que dans les entreprises traditionnelles. Le leader doit faire attention d'intégrer correctement les

⁴ Définition d'Investissement à Impact Social selon le Comité français : « Investissement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement. L'investissement à impact social implique en conséquence l'établissement d'objectifs sociaux prioritaires et spécifiques dont l'impact est mesurable par un processus continu d'évaluation » (Langendorff, 2004, p. 15).

valeurs et les missions de l'entreprise dans son leadership, permettant ainsi la pleine intégration de celles-ci dans les activités quotidiennes de l'entreprise (Haigh & Hoffman, 2012). Moratis (2017, p. 25) a mis en évidence lors d'une étude sur le terrain, les caractéristiques suivantes faisant d'un leader un bon « leader hybride »: « inspirant, mobilisateur, connectif, activiste, axé sur l'impact, holistique, visionnaire, imaginatif, stimulant et révoltant »⁵. Les entrepreneurs sociaux sont caractérisés comme intégrant leurs valeurs personnelles dans leur style de leadership, ce qui est fortement compatible avec le modèle de leadership attendu (Roth & Winkler, 2018).

Dans leur étude, Chauhan et O'Neill ont aussi étudié l'apport que peut avoir **une certification obtenue auprès d'une tierce partie** sur les tensions rencontrées au sein des organisations hybrides. Ils ont avancé qu'une certification, telle que la certification B Corp, peut aider les entreprises à harmoniser l'organisation interne, les valeurs, l'identité ainsi que l'allocation des ressources. La certification aide ainsi à réduire les tensions internes existantes (Chauhan & O'Neill, 2020). À cela, Paelman, Van Cauwenberge, et Vander Bauwhede (2020) ajoutent que la certification B Corp peut même permettre à l'entreprise hybride de convertir les tensions liées à la mission sociale en avantage concurrentiel.

1.2. Les entreprises sociales, idéal des entreprises hybrides

Battilana et Lee (2014) définissent les entreprises sociales (en abrégé, ES), combinant logique de « charité » et logique « commerciale », comme le modèle idéal des entreprises hybrides car elles sont entièrement intégrées.

Les recherches sur les entreprises sociales se sont multipliées ces dernières années, menant cependant à diverses définitions et rendant ainsi la notion d'entreprise sociale très large et ambiguë (Battilana & Lee, 2014; Defourny & Nyssens, 2011). La définition d'entreprise sociale diffère fortement selon les courants de pensée américains et européens (Defourny & Nyssens, 2011).

Pour la suite de ce travail, nous utilisons comme référence d'entreprise sociale, l'approche EMES⁶, qui nous semble pertinente car la plus répandue (Centre d'Economie Sociale, 2017).

Le Réseau EMES présente les critères constitutif d'un modèle idéal d'entreprise sociale. Les entreprises sociales, pour être considérées comme telles, ne doivent pas remplir l'ensemble

⁵ Traduit de l'anglais

⁶ Réseau européen regroupant des chercheurs universitaires qui a pour but d'établir un corpus de connaissances théoriques et empiriques sur les notions d'économie sociale et entrepreneuriat social (« EMES International Research Network », s. d.)

des indicateurs présentés dans le modèle idéal, qui sert plutôt de boussole (Defourny & Nyssens, 2011). Nous présentons ci-dessous les 9 indicateurs issus de l'approche EMES, groupés en deux catégories, la dimension économique et entrepreneuriale et la dimension sociale (Centre d'Economie Sociale, 2017; Defourny & Nyssens, 2011).

La *dimension économique et entrepreneuriale* est composée des indicateurs suivants :

- une activité continue de production de biens et/ou de services ;
- un niveau significatif de prise de risque économique ;
- un degré élevé d'autonomie ;
- un niveau minimum d'emplois rémunérés.

La *dimension sociale* est composée des éléments suivants :

- un objectif explicite de service à la communauté ;
- une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- une limitation de la distribution des bénéfices ;
- un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ;
- une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

Nous présentons, tout de même, la définition de l'économie sociale définie, en Belgique, en 1990, par le Conseil Wallon de l'Économie Sociale (CWES) de la façon suivante :

« L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations, dont l'éthique se traduit par les principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus » (cité dans Defourny & Laville, 2007, p. 79).

Dans la suite de ce travail, nous avons trouvé pertinent de nous focaliser sur les sociétés commerciales de type « sociétés coopératives », représentantes de l'économie sociale belge, dans la mesure où la certification B Corp est exclusivement accessible aux entreprises à but lucratif. Nous présentons dans le reste de ce chapitre, les fondements des coopératives, à l'échelle internationale et à l'échelle nationale.

1.2.1. Les sociétés coopératives (SC)

La forme de Société Coopérative (SC, dans la suite de ce travail), constituant une partie de l'économie sociale comme mentionné ci-avant dans la définition de l'économie sociale belge, est dès lors utilisée comme un choix alternatif possible aux modèles d'entreprises purement commerciales. Cette forme de société attire aussi bien l'attention de chercheurs que de managers remettant l'éthique au centre des affaires (Dufays & Mertens, 2017). Dufays et Mertens (2017) ont identifié deux raisons principales de l'intérêt accru, ces dernières années, pour le modèle coopératif.

Premièrement, les coopératives offrent la possibilité aux utilisateurs de devenir propriétaires de l'entreprise ; ce qui a comme particularité de réduire les conflits d'intérêts qui, dans les autres modèles d'entreprises, émanent des divergences entre les actionnaires et les autres parties prenantes. Cet argument a mené à la création de coopératives répondant ainsi à un manque de transparence d'informations ou encore à un pouvoir de marché fort. Un exemple est la création de coopératives défendant les droits des consommateurs, face à des situations de monopole (Dufays & Mertens, 2017).

La seconde raison de l'importance accordée à ce modèle est le contexte local dans lequel elles opèrent. En effet, les coopératives favorisent le développement de communautés ainsi qu'un climat d'appartenance et de confiance. La coopérative est, dès lors, un moyen pour des citoyens affectés par la dimension collaborative de devenir ensemble propriétaires d'une entreprise et d'y intégrer, dans son activité, des principes éthiques. Cela s'est vu avec la création de coopératives citoyennes proposant des alternatives de consommation dans les secteurs tels que celui de l'alimentation ou encore de l'énergie et souhaitant procurer des effets positifs pour la collectivité (Dufays & Mertens, 2017).

De plus, comme le souligne Frédéric Dufays, les coopératives sont à « l'avant-garde de la responsabilité sociétale » ; elles s'appuient sur des valeurs plutôt que sur le capital, et ainsi remettent l'humain et les questions environnementales au cœur de leur modèle et de leur mission (cité dans Mignon & Thieffry, 2020).

1.2.1.2. L'alliance Coopérative Internationale

La référence en matière de coopératives est l'Alliance Coopérative Internationale (ACI). Cette alliance, créée en 1895, est l'organe qui regroupe, représente et assiste les coopératives de 109 pays. En 1985, elle a publié la « Déclaration sur l'identité coopérative » qui définit les valeurs ainsi que les 7 principes des coopératives (ACI, 2020a).

La coopérative est ainsi définie par l'ACI (2020b) comme étant « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement ».

Les coopératives ont, dès lors, la particularité d'être des entreprises ayant une mission bien définie, répondant aux besoins de leurs associés (appelés généralement coopérateurs). Ces besoins peuvent être très variés. Il peut par exemple s'agir de consommateurs qui ne trouvent pas un bien ou un service spécifique sur le marché ou qui pensent pouvoir offrir un bien de meilleure qualité ou à meilleur prix. Il peut s'agir également d'entreprises qui se regroupent afin de combler un besoin commun. L'origine de ce besoin définit l'objectif de l'entreprise et permet de distinguer différents types de coopératives : coopératives de travailleurs, coopératives d'entreprises, coopératives citoyennes et de consommateurs, coopératives avec plusieurs parties prenantes, ... (Hollebecq & Jacobs, 2018). Les valeurs des coopératives sont : « l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité » (ACI, 2020b).

Les sept principes de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)

Ces principes servent de ligne directrice aux coopératives. Les coopératives doivent interpréter et intégrer ces principes comme bon leur semble dans leurs statuts car ces principes ne peuvent être interprétés comme un règlement commun à toutes les coopératives (Hollebecq & Jacobs, 2018). Les sept principes que nous décrivons brièvement sont les suivants :

Adhésion volontaire et ouverte : Les coopératives sont des entreprises ouvertes, dans laquelle toute personne se sentant concernée par l'objectif de l'entreprise peut se joindre. Aucune discrimination ne peut avoir lieu (ACI, 2020b).

Contrôle démocratique exercé par les membres : Les coopératives opèrent sur le principe démocratique d' « un homme, une voix ». Chaque associé a donc droit à une voix, quel que soit le montant investi (ACI, 2020b). Ce critère permet d'assurer le maintien de l'objectif de la coopérative (Hollebecq & Jacobs, 2018).

Participation économique des membres : Les associés contribuent au capital de l'entreprise afin d'assurer la mise en place et le maintien de l'objectif (ACI, 2020b). Par son investissement, l'associé construit dès lors une relation transactionnelle dans laquelle il peut bénéficier d'avantages en tant qu'utilisateur, bien que celle-ci ne doit pas prendre le dessus

sur la mission principale (Hollebecq & Jacobs, 2018). La redistribution des bénéfices est limitée, et ces derniers doivent être principalement réinvestis dans la poursuite de la mission (ACI, 2020b).

Autonomie et indépendance : L'entité agit de manière autonome et indépendante. Si, pour quelle que raison que ce soit, elle dépend d'une autre entité, elle s'assure du maintien de l'autonomie et du contrôle démocratique par les membres afin de ne pas dévier de cette mission principale de satisfaction pour les membres (ACI, 2020b; Hollebecq & Jacobs, 2018).

Éducation, formation et information : La coopérative donne accès à des formations aussi bien pour ses associés que pour ses employés et ses gestionnaires, afin qu'ils puissent améliorer efficacement le développement de l'entreprise (ACI, 2020b).

Coopération entre les coopératives : Les coopératives aident à renforcer le mouvement coopératif en collaborant avec d'autres coopératives à l'aide de structures mises en place à cet effet au niveau local et/ou national (ACI, 2020b). Cela se fait notamment par le partage de leurs connaissances, expériences, ... (Hollebecq & Jacobs, 2018)

Engagement envers la collectivité : La coopérative sert sa collectivité en y intégrant le développement durable. Cet engagement est indispensable (ACI, 2020b).

1.2.2. Les sociétés coopératives en Belgique

Il nous a semblé intéressant de faire le point sur les coopératives en Belgique.

En 2015, la Belgique comptait 25 405 coopératives représentant 5,5% du PIB belge (Febecoop, s. d.). Sur la plateforme Bel-first, base de données qui fournit des informations sur la situation comptable et financière des sociétés belges et luxembourgeoises, 21 950 entreprises coopératives sont actuellement recensées⁷. Le nombre de coopératives tendait déjà à diminuer doucement depuis 2005 (28 088 en 2005 contre 25 405 en 2015), au contraire du nombre de coopératives agréées CNC qui tend à augmenter ainsi que le nombre d'emplois au sein de celles-ci (Febecoop, s. d.).

La forte diminution du nombre des coopératives est potentiellement due à la réforme du Code des Sociétés, qui a redéfini les conditions et critères de la SC. En effet, la législation sur les

⁷ A la date du 28 décembre 2020. Nous avons filtré notre recherche selon 3 critères : le statut juridique à savoir : entreprises actives, entreprises en situation juridique transitoire et non précisé, la forme juridique de coopératives et la zone géographique. (pour plus de détails, voir Annexe 2 : Le nombre de Sociétés Coopératives en Belgique) (Bel-first, s. d.)

coopératives en Belgique a évolué suite à cette réforme⁸ qui a eu lieu en 2018 et qui est d'application depuis le 1^{er} mai 2019 avec une période transitoire jusqu'au 1^{er} janvier 2024 (Adam, 2019).

Les changements législatifs au niveau des coopératives visent à intégrer les principes coopératifs dans les statuts des coopératives, ce qui n'était pas le cas auparavant. En effet, la particularité était qu'elles se composaient d'associés dont le nombre et les apports étaient variables. Les coopératives ne respectant pas ces conditions, à la date du 1^{er} janvier 2024, devront adopter une autre forme commerciale (Société à Responsabilité Limitée, Société Anonyme, ...) (Adam, 2019; Wathelet, 2017).

1.2.2.1. Agréments

Les coopératives belges ont la possibilité d'obtenir deux agréments distincts et complémentaires, l'agrément du Conseil National de la Coopération et/ou l'agrément « Entreprise Sociale », qui leur permettent de faire reconnaître leur mode de fonctionnement spécifique.

Conseil National de la Coopération (CNC)

Le Conseil National de la Coopération de l'Entrepreneuriat social et de l'Entreprise Agricole, créé en 1955, est un organe qui s'assure que les coopératives belges respectent les principes du mouvement coopératif. Pour cela, le CNC vérifie, pour les coopératives qui le demandent, que ces dernières intègrent les principes de l'ACI dans leurs statuts. Si tel est le cas, elles reçoivent l'agrément CNC (Wathelet, 2017).

Bien que le CNC vérifie que les coopératives respectent les principes de l'ACI, seuls certains principes doivent être appliqués pour obtenir l'agrément, tels que *l'entrée libre et volontaire* pour les nouveaux associés, *l'absence d'associé dominant*, *le respect du vote démocratique* lors de l'Assemblée Générale et *l'absence de but spéculatif pour le coopérateur*. Ce dernier critère mène à l'obligation légale de ne pas distribuer un dividende de plus de 6% de la valeur nominale des parts (Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives, 1962; SPF Économie, 2018, 2020).

⁸ Réforme qui a eu comme but une simplification du Code des Sociétés ainsi que la réduction du nombre de formes de société, ayant ainsi une grande répercussion sur les coopératives. Elle a aussi mené à la fusion du Code des Sociétés et du Code des Associations pour n'en former plus qu'un.

Entreprises Sociales

Il existe également un agrément pour les coopératives ayant une finalité sociale. Avant la réforme, les coopératives pouvaient demander l'agrément de « société à finalité sociale » que d'autres types de sociétés pouvaient également solliciter. Aujourd'hui cette dénomination n'existera progressivement plus et est remplacée par l'agrément « Entreprise Sociale » dont seules les coopératives peuvent bénéficier (SPF Économie, 2019). Il est adressé aux SC « dont le but principal ne consiste pas à procurer à ses actionnaires un avantage économique ou social » (Bazelmans & Della Faille, 2019, p. 398)⁹.

Plusieurs conditions sont nécessaires pour qu'une entreprise puisse obtenir l'agrément « d'entreprise sociale ». Nous en explicitons les plus importantes dans le cadre de ce travail.

Tout d'abord, il est indispensable que l'objectif premier de l'entreprise soit de « générer un impact sociétal positif pour l'homme, l'environnement ou la société »¹⁰ (Bazelmans & Della Faille, 2019, p. 398) et que cet objectif soit clairement explicité dans ses statuts (SPF Économie, 2019).

De plus, les associés ne peuvent bénéficier d'avantage patrimonial excédant un taux d'intérêt de 6% de la valeur nominale des parts, comme dans le cas de l'agrément CNC (François & Verheyden, 2019; SPF Économie, 2019). Ce taux maximal de 6% a pour but de favoriser l'accomplissement de l'objectif social plutôt que l'enrichissement des apporteurs de capitaux (Hollebecq & Jacobs, 2018).

Une autre condition pour posséder cet agrément est la limitation du nombre de voix d'un actionnaire qui ne peut excéder un dixième des voix représentées lors de l'assemblée générale (SPF Économie, 2019).

Rappelons également que les coopératives peuvent cumuler les deux agréments CNC et Entreprise Sociale.

1.3. Conclusion du chapitre

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons abordé la notion d'organisations hybrides et nous nous sommes focalisée spécifiquement sur l'une de ces formes, faisant de plus en plus l'objet d'études, qui combine logique commerciale et logique sociale. Nous avons mis en évidence les raisons de l'émergence de cette forme qui est notamment due à un souhait de

⁹ Article 8.5 du Code des Sociétés et des Associations.

¹⁰ Idem.

réformer le modèle capitaliste, à la conscientisation croissante des consommateurs de consommer des produits éthiquement et environnementalement responsables, mais aussi l'envie des associations de devenir plus autonomes financièrement. Nous avons mis en évidence certaines caractéristiques de ce type d'entreprises, à savoir qu'elles sont guidées par leur mission à caractère social et/ou environnemental, en utilisant un modèle commercial pour y parvenir, la durabilité ainsi que leur presque totale autonomie financière. Nous avons évoqué également les différences fondamentales avec les entreprises caractérisées de « traditionnelles », principalement au niveau de leurs pratiques relationnelles. Deux modèles d'entreprises hybrides (*différenciées* et *intégrées*) ont été définies selon le niveau d'intégration de la mission sociale et/ou environnementale avec le produit (aucune ou présente). Nous avons également discuté certaines difficultés rencontrées par ces entreprises, comme l'éloignement des normes qui mène parfois à un manque de légitimité de la part des institutions bancaires, mais également des difficultés résultant notamment de tensions entre les différents objectifs (commercial et social). Nous développons finalement certaines stratégies adoptées par ce type d'entreprises hybrides, qui permettent notamment de réduire les tensions, comme par exemple l'adoption d'une vision à long terme ou encore l'accréditation de leur modèle par une tierce partie, comme la certification B Corp.

Dans un second temps, nous avons évoqué la notion d'entreprise sociale, qui est définie par Battilana et Lee (2014), comme la forme idéale des organisations hybrides due à sa complète intégration. Nous avons défini cette notion en utilisant l'approche EMES, qui est la plus répandue à l'heure actuelle (Centre d'Economie Sociale, 2017) et qui établit la définition d'entreprise sociale de type « idéal » selon 9 critères, pouvant ainsi servir de boussole. Nous avons également vu, qu'en Belgique, l'économie sociale est principalement constituée de SC, d'associations, de mutualités. Nous sommes spécifiquement concentrées sur les sociétés coopératives pour la suite de ce mémoire, car ce sont des entreprises catégorisées comme étant à but lucratif, ce qui est une condition requise pour obtenir la certification B Corp qui est au cœur de notre problématique. Nous avons terminé par l'étude du modèle des entreprises coopératives ainsi que leurs caractéristiques et le cadre légal belge.

Chapitre 2 : La Certification B Corp

Au sein de la littérature sur les entreprises hybrides, nombreux sont les auteurs qui mentionnent la certification B Corp dans leurs articles. Cette certification, créée en 2006 aux États-Unis par l'organisation non marchande B Lab, est une certification qui assure que les entreprises répondent à des normes exigeantes en matière de performances sociales, environnementales, de gouvernance et de transparence (Honeyman & Jana, 2019). De plus, les sociétés certifiées B Corp (en abrégé, les B Corps) sont considérées comme étant des acteurs potentiels dans la gestion du changement vers un monde plus durable, et ce, grâce notamment aux solutions concrètes qu'elles apportent pour limiter ces problèmes mondiaux (Abramovay et al, 2013 cités dans Roth & Winkler, 2018).

Cette certification a particulièrement attiré notre attention de par sa volonté de faire évoluer la culture des entreprises pour que la maximisation du profit disparaisse en faveur de missions sociales de par son processus de certification, mais également pour la communauté qui s'est construite depuis sa création. Elle est ainsi au cœur de la question de recherche de ce mémoire. C'est pourquoi, dans ce troisième chapitre, nous estimons important de mettre en évidence les fondements de cette certification et de présenter au préalable B Lab, l'organisation certificatrice ainsi que la communauté B qui joue un rôle important dans la propagation de ce mouvement. Enfin, nous détaillerons les démarches nécessaires à l'obtention de cette certification et les avantages qu'elle peut présenter.

2.1. B Lab

B Lab est l'organisation qui est à l'origine de la certification B Corp. Trois amis sont à la tête de ce mouvement créé en 2006 : Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan et Andrew Kassoy. Tous trois désiraient utiliser la force des entreprises privées afin d'en faire bénéficier le public, et ce, par la génération d'impacts sociaux et environnementaux positifs. Après avoir consacré une année à se renseigner et à discuter avec des entreprises sociales, ils ont fait le constat que la présence de trois piliers était indispensable à l'atteinte de l'objectif souhaité (Marquis, Klaber, & Thomason, 2011) . Nous les détaillons ci-après :

- La mise en place d'un **ensemble de normes** permettant au public (consommateurs, investisseurs, ...) de discerner une entreprise comme étant une « bonne entreprise ». Cette distinction ne se ferait non plus sur base des concepts, tels que « durable, écologique, responsable, charitable, local, ... » utilisés trop fréquemment et diminuant ainsi fortement leur influence auprès des consommateurs, mais désormais sur base de

réels critères que les entreprises doivent remplir pour être considérées comme « bonnes entreprises ». Ceci a été mis en place avec le B Impact Assessment, outil sous forme de questionnaire que nous expliquerons par la suite (Honeyman & Jana, 2019; Marquis et al., 2011);

- ***L'absence de tensions*** liées aux divergences d'objectifs entre les actionnaires, qui s'attendent à une maximisation de la valeur actionnariale, et les dirigeants qui souhaitent à tout prix accroître leur impact positif. L'idée des fondateurs consistait alors à développer de nouvelles formes juridiques, qui permettent aux entreprises de poursuivre leurs missions sociales et environnementales aussi bien que leurs objectifs économiques (Marquis et al., 2011; Normand, 2017). C'est dans ce contexte-là qu'est apparue la création d'une structure légale telle que la structure « Benefit Corporation » aux États-Unis.
- ***La création d'une communauté, d'un mouvement***, où toutes les personnes ayant les mêmes intentions d'utiliser le pouvoir des entreprises pour créer un monde meilleur puissent se rassembler, communiquer, échanger. Cette volonté s'est traduite par la création de la « communauté B » (Marquis et al., 2011).

À l'heure actuelle, c'est plus de 3.700 entreprises qui sont certifiées B Corp, provenant de plus de 70 pays différents et représentant près de 150 industries (B Lab, 2020a, 2020e). Les B Corps font partie d'un réseau, pouvant ainsi participer à des événements physiques, rejoindre un réseau de pairs (B Hive) et participer à d'autres collaborations avec B Lab (B Lab, 2020j).

La mise en place de ces trois piliers est ainsi devenue les trois principales missions de B Lab.

À ces trois missions s'ajoute le développement d'un système global de notation basé sur l'impact social et environnemental (Global Impact Investing Ratings Systems, GIIRS) afin de favoriser les investissements basés sur l'impact et encourager les investissements responsables (B Lab, 2020h; Roth & Winkler, 2018; The New Media Group, s. d.).

2.2. Certification B Corp

Cette certification, mise en place par B Lab, a pour but de certifier l'engagement d'entreprises commerciales à vouloir « *être meilleures pour le monde* » en lieu et place d'être « *les meilleures dans le monde* », c'est-à-dire de satisfaire des normes exigeantes de performance sociale et environnementale, de responsabilité et de transparence (B Lab, 2020b; Honeyman & Jana, 2019).

Plus explicitement, cette certification garantit qu'une entreprise à but lucratif abandonne la maximisation du profit à des fins sociales positives et qu'elle s'engage à améliorer continuellement son impact axé sur les trois piliers du développement durable, à savoir l'amélioration de son impact *économique, social et environnemental* (Normand, 2017; Roth & Winkler, 2018; Stubbs, 2017b). Les sociétés certifiées B Corp (en abrégé B Corps) gardent une obligation envers leurs actionnaires de leur distribuer des dividendes, sans négliger la recherche d'impact positif (Roth & Winkler, 2018). En effet, leur objectif principal n'est plus la maximisation du profit, mais bien celle de l'impact positif généré (Stubbs, 2017b).

Grâce à la certification, on est assuré que les B Corps répondent à des exigences relatives à leur performance sociale et environnementale, mais également à leur responsabilité et transparence (Honeyman & Jana, 2019).

B Lab prône également la transparence ; c'est pourquoi toutes les évaluations des entreprises certifiées sont disponibles publiquement sur le site de l'organisation américaine (Normand, 2017; Stubbs, 2017b).

La certification B Corp se distingue d'autres certifications par le fait que les entreprises certifiées sont obligées d'intégrer dans leurs statuts leur volonté d'inclure les engagements sociaux, environnementaux et sociétaux dans leur modèle économique (Normand, 2017; Roth & Winkler, 2018; Stubbs, 2017b). De plus, la certification offre un aperçu complet de l'entreprise et de ses pratiques. Les critères utilisés pour attribuer la certification sont concrets et mesurables ; ce qui permet ainsi d'éliminer les éventuels doutes autour des termes tels que « vert », « responsable », « durable » que d'autres labels et normes ne font pas systématiquement (Honeyman & Jana, 2019, p. 48).

Au contraire de nombreuses autres certifications, elle nécessite la modification des statuts, ce qui ajoute de la valeur à cette certification (Webb, 2020).

De plus, cette certification est axée sur les pratiques de l'ensemble de l'entreprise et non uniquement sur le produit en lui-même.

S'y ajoute l'appartenance à un réseau de personnes et d'entreprises certifiées ayant la même vision d'une nouvelle économie (Schuttenhelm, 2020).

Les impacts positifs pour l'environnement sont quantifiables. À titre d'exemples, en 2019, l'ensemble des entreprises certifiées B Corp ont permis de protéger 8.800 hectares de terres,

de compenser 6,6 millions tonnes de carbone, d'économiser 335 millions de litres d'eau et d'éviter 108.000 tonnes de déchets (B Lab, 2020i).

Selon Honeyman (2019), les B Corps ont permis de redéfinir le succès au sein du monde des affaires. Les B Corps, de par leurs moyens, parviennent, en plus de faire du profit, à réduire la pauvreté, à construire des communautés plus fortes et à régénérer la planète (Honeyman & Jana, 2019).

Comme l'évoque le directeur de B Lab, James Ghaffari, la certification ne définit pas les B Corps comme étant « parfaites », mais bien un engagement de la part des entreprises à continuellement s'améliorer (Webb, 2020).

La crise économique qui touche le monde entier suite à la pandémie de la Covid-19, est une preuve supplémentaire que les B Corps se distinguent des autres entreprises. Les licenciements massifs qu'ont faits certaines entreprises sont un exemple de décision qui serait inenvisageable pour une entreprise certifiée B Corp, au risque de perdre sa certification ou encore de faire face à de nombreux problèmes suite au système de plaintes mis en place par B Lab (Webb, 2020).

2.3. Étapes à accomplir pour obtenir la certification

Afin d'être certifié B Corp, différentes exigences doivent être remplies (B Lab, 2020c). Les exigences principales sont développées autour de trois axes que sont la performance, le cadre juridique et la transparence. Trois exigences principales sont requises, à savoir remplir le B Impact Assessment (BIA), répondre à des exigences légales (adaptation des statuts ou adoption d'une forme juridique adaptée) et offrir une transparence publique.

2.3.1. B Impact Assessment (BIA) et questionnaire de divulgation

La première exigence est de compléter le questionnaire et d'atteindre un seuil minimum de points aux critères environnementaux et sociaux définis dans *le B Impact Assessment*.

Le B Impact Assessment (BIA) est un outil présenté sous forme d'une plateforme, accessible publiquement et dont l'usage est gratuit. Il permet aux entreprises de rendre visibles des valeurs intangibles que sont les impacts de leurs activités et de leur modèle d'entreprise sur les différentes parties prenantes (propriétaires, employés, clients, communautés locales, communautés de fournisseurs, l'environnement, ...) (B Lab, 2020b, 2020c; Gazzola, Grechi, Ossola, & Pavione, 2019; Honeyman & Jana, 2019).

L'outil permet également de savoir si une entreprise remplit les exigences requises pour obtenir la certification. Les entreprises sont évaluées sur 200 critères, présentés sous forme de questions et mesurant l'impact que l'entreprise a sur l'ensemble de ses parties prenantes. Les critères peuvent varier selon la taille, le secteur et le contexte socio-économique de l'entreprise de sorte que 72 questionnaires différents coexistent (Dorff, 2016).

La principale condition pour être en mesure d'obtenir la certification, est d'atteindre une note d'au minimum 80 points sur un total possible de 200 points, une note étant attribuée à chacun des critères (Normand, 2017; Stubbs, 2017b).

Grâce aux guides des meilleures pratiques, grâce à la possibilité de se fixer des objectifs et à la génération de rapports d'amélioration, le BIA permet aux entreprises de s'améliorer continuellement (B Lab, 2020c). Elles peuvent également comparer leurs résultats du BIA avec ceux d'autres entreprises du même secteur, et de percevoir clairement les points susceptibles d'être améliorés. Cet outil, accessible gratuitement peut également être utilisé par des entreprises non certifiées B Corp, afin de connaître dans quelle mesure leur modèle est durable, d'identifier des sources d'améliorations possibles, ... (Gazzola et al., 2019; Honeyman & Jana, 2019). Il est également important de noter que seules les entreprises en activité depuis plus d'un an sont en mesure d'être certifiées puisque les scores obtenus au BIA se focalisent sur les 12 derniers mois. Les entreprises ayant moins d'un an sont toutefois admises pour le « Pending B Corp Status » (B Lab, 2020c), que nous ne détaillerons pas dans le cadre de ce travail.

Les critères d'analyse sont divisés **en 5 dimensions** : la gouvernance, les travailleurs (gestion des ressources humaines), la communauté, l'environnement et les clients (Gazzola et al., 2019; Normand, 2017). Le modèle économique joue également un rôle important, puisque celui-ci assure que l'entreprise puisse évoluer davantage vers un modèle « durable », tout en restant en bonne santé financière (Normand, 2017). C'est pourquoi une partie des questions du BIA se concentre sur le modèle d'affaires tandis que l'autre partie des questions se focalise sur l'impact des opérations quotidiennes de l'entreprise (par exemple, émissions de CO₂, compensations de celles-ci, ...) (B Lab, 2020j).

Nous détaillons ci-après les 5 dimensions d'analyse :

- **Gouvernance** : Cette dimension aborde le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble de par sa mission, son engagement, son éthique, sa responsabilité ou encore sa transparence. Plus spécifiquement, elle mesure l'intégration de la responsabilité

sociale et environnementale au sein de la mission, et la manière dont celle-ci est développée (par exemple, formation des employés au sujet de la mission, intégration des travailleurs et autres parties prenantes pour la réalisation de celle-ci) (B Lab, 2020j; Shields & Shelleman, 2017) ;

- **Travailleurs** : Cette partie identifie les relations qu’entretient l’entreprise avec ses travailleurs. Elle comprend notamment des questions sur les conditions salariales qu’elle offre (salaires, avantages, formations, ...), sur la participation des travailleurs au capital (ont-ils par exemple des opportunités d’achat d’actions ?) et également sur l’environnement de travail (évaluation de la qualité de communication au sein de l’entreprise, flexibilité des emplois, culture d’entreprise, ...) (B Lab, 2020j; Shields & Shelleman, 2017) ;
- **Communauté** : Cette section a pour but d’examiner l’intégration de la communauté dans le fonctionnement de l’entreprise. Cela comprend notamment la diversité, les relations avec les fournisseurs, l’implication de la communauté locale, la création de jobs locaux, ... Cette partie comprend également des questions concernant l’engagement civique (partenariat avec des associations caritatives, dons, ...) et aussi concernant l’utilité du produit ou service (est-il, par exemple, conçu dans le but de résoudre des problèmes sociaux ?) (B Lab, 2020j; Shields & Shelleman, 2017) ;
- **Environnement** : L’environnement a également sa place en tant que dimension à part entière. Cette section a pour but de mesurer l’impact qu’a l’entreprise sur l’environnement, sur base de critères tels que l’utilisation d’énergie, l’utilisation des ressources, les infrastructures, ... La performance environnementale de la chaîne d’approvisionnement est aussi mesurée ainsi que la capacité du produit à résoudre des problèmes environnementaux (B Lab, 2020j) ;
- **Clients** : Cette dernière dimension, rajoutée récemment au BIA, permet de calculer l’impact positif qu’a l’entreprise sur ses clients. Pour cela, le BIA comporte des questions relatives au service-clientèle, au processus de fidélisation des clients mis en place, à la qualité des produits ou services proposés (B Lab, 2020j; Honeyman & Jana, 2019, p. 151). De plus, cette dimension mesure l’intérêt public qu’apportent les produits et/ou services de l’entreprise et vérifie dans quelle mesure ils ciblent les populations les plus défavorisées et solutionnent un problème existant (amélioration de la santé, préservation de l’environnement, ...). Ces éléments sont la clé pour créer de la valeur à travers un impact positif, et ont donc pris une grande importance au sein du BIA (B Lab, 2020j).

Afin de garantir l'intégrité et une réelle valeur à la certification, les entreprises sont également invitées à remplir un **Questionnaire de Divulcation**, complémentaire au BIA. Ce questionnaire évalue l'impact négatif des entreprises et permet également à ces dernières de transmettre confidentiellement des informations sensibles relatives à des pratiques utilisées, des amendes ou sanctions qu'elles ont déjà subies ou relatives à l'un de leurs partenaires (B Lab, 2020c). L'entreprise doit, par exemple, déclarer si elle participe à la production ou à la commercialisation d'OGM, d'énergie nucléaire ou fossile, de tabac, ... Au niveau des pratiques, l'entreprise doit par exemple déclarer si elle effectue des expérimentations animales et déclarer qu'elle n'emploie pas d'enfants mineurs, ... (B Lab, 2020g) (voir Annexe 3 : Exemple du Questionnaire de Divulcation)

Les entreprises certifiées B Corp qui répondent par la positive à certaines questions posées dans le Questionnaire de Divulcation verront leur Questionnaire de Divulcation publié sur le site de B Lab (Bauer & Umlas, 2017).

Cette démarche, n'ayant aucune influence sur le résultat obtenu au BIA, permet à B Lab d'identifier d'éventuels éléments recquérant une plus grande transparence de la part de l'entreprise concernée, ou encore la mise en œuvre de certaines mesures afin de conserver ou de décrocher la certification (B Lab, 2020c). L'organisation B Lab précise toutefois que le retrait de la certification n'a eu lieu qu'extrêmement rarement.

2.3.2. Modification des statuts

Une autre condition pour devenir B Corp est l'obligation de modifier les statuts de l'entreprise pour que ceux-ci intègrent l'objectif social et environnemental ainsi que la considération de l'ensemble des parties prenantes (Marquis et al., 2011) (voir un exemple dans l'Annexe 4 : Exemple de cadre juridique à insérer dans les statuts). Dans les pays où il existe un cadre légal adapté, les entreprises sont obligées d'adapter leur forme juridique. C'est le cas, par exemple aux États-Unis, où les entreprises doivent adopter la forme juridique de Benefit Corporation dans les États ayant adopté la structure de « Benefit Corporation » (Honeyman & Jana, 2019). B Lab (2020j, 2020c) explique que cette exigence juridique a trois buts principaux:

- elle permet d'intégrer les valeurs de l'entreprise au sein de son « ADN » juridique ;
- les intérêts de l'ensemble des parties prenantes sont pris en compte lors des prises de décision, et pas uniquement ceux des actionnaires ;

- elle assure la continuité de la mission même en cas de changement de direction ou de propriétaire.

2.3.3. Vérification de la performance

Afin d'initier le processus de certification, l'entreprise doit soumettre son BIA (questionnaire où chaque réponse positive contribue au score obtenu). Bien que les entreprises remplissent ce dernier de manière autonome, un processus de vérification a lieu. Ce processus de vérification se déroule en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, l'entreprise candidate devra présenter des pièces justificatives pour 6 à 15 questions (ayant un score positif), sélectionnées aléatoirement par un analyste des normes de B Lab. Dès que les pièces justificatives sont postées sur la plateforme BIA, les analystes peuvent planifier un rendez-vous téléphonique, au besoin, avec l'entreprise afin de clarifier certaines incompréhensions relatives aux questions soumises au préalable, et de passer en revue le BIA de l'entreprise. Au vu du fort succès que connaît B Corp actuellement, le laps de temps entre la soumission du BIA et l'appel téléphonique peut aller jusqu'à 6 mois. Généralement, le premier appel téléphonique va mener à un ajustement du score obtenu au BIA (B Lab, 2020c).

Après le premier appel téléphonique, les entreprises doivent présenter des pièces justificatives relatives aux questions *de l'impact du modèle d'entreprise*. S'en suivra dès lors un second appel avec les analystes pour en discuter. Lors du second appel, les analystes peuvent également demander des précisions supplémentaires quant à la documentation soumise lors de la première évaluation (B Lab, 2020c, 2020j).

2.3.4. Autres exigences

En plus de ces trois principales nécessités (B Impact Assessment, modification des statuts et vérification de la performance), l'entreprise doit également signer *la Déclaration d'Interdépendance* (voir Annexe 5 : Déclaration d'Interdépendance) qui reprend les valeurs prônées au sein de la communauté B Corp, marquer son approbation aux conditions générales et aux attentes de la certification en signant le « *B Corp Agreement* » et finalement, payer les frais annuels, variant de 1.000 \$ à 50.000 \$¹¹ selon le montant de leurs ventes annuelles (voir Annexe 6 : Frais annuels de la certification B Corporation pour le détail des tarifs) (B Lab, 2020c; Honeyman & Jana, 2019).

¹¹ Les tarifs peuvent être plus élevés si le montant des ventes annuelles de l'entreprise excède 1 milliard USD.

Toute entreprise certifiée est obligée de publier publiquement sur le site www.bcorporation.net un rapport des résultats globaux obtenus pour chacune des dimensions du BIA. Cette transparence est présente afin de travailler dans un climat de confiance (Honeyman & Jana, 2019).

La durée de validité de la certification est de 3 ans ; ce qui signifie qu'au-delà de cette période, l'entreprise n'a plus la garantie de conserver sa certification et doit alors recommencer le processus expliqué ci-avant pour conserver sa certification (B Lab, 2020j; Gazzola et al., 2019).

De plus, chaque année, 10 % des entreprises certifiées sont sélectionnées aléatoirement pour un examen approfondi de leur réponses au BIA. Cet examen a lieu en présence physique ou actuellement virtuellement suite à la pandémie de la Covid-19. Il a également lieu au moins une fois tous les trois ans pour les sociétés cotées ou leurs filiales détenues à 100%. Cet examen dure généralement une journée (B Lab, 2020d).

B Lab a également instauré un **système de plaintes**, permettant aux différentes parties prenantes de déposer une plainte à l'encontre d'une entreprise certifiée B Corp. Les plaintes peuvent dénoncer une fausse déclaration intentionnelle de la société certifiée B Corp au regard de pratiques, de politiques ou de résultats présentés dans le BIA. Elles peuvent aussi alerter B Lab du non-respect de valeurs de la communauté B Corp, figurant dans la déclaration d'Interdépendance, signée pour accord par chaque entreprise B Corp. Cette procédure a été instaurée afin de garantir la valeur de la certification, ainsi qu'à dissuader les entreprises pourvues de mauvaises intentions à se certifier (B Lab, 2020f).

2.4. **Benefit Corporation**

La structure juridique « Benefit Corporation » est une structure qui a été créée à l'initiative de B Lab. Cette structure a comme but principal de protéger la mission de l'entreprise en cas d'augmentation de capital, de changement de direction ou d'actionnariat et de laisser une certaine flexibilité aux managers en cas de revente de l'entreprise (Honeyman & Jana, 2019).

La structure juridique des Benefit Corporations « contraint les administrateurs à considérer des intérêts financiers et extra-financiers dans leur processus décisionnel » (Tchotourian & Morteo, 2019, p. 6). Elles doivent ainsi avoir une mission générant un « bénéfice public général », c'est-à-dire un impact positif sur la société et l'environnement et définir leurs « bénéfices publics spécifiques » qui doivent être des objectifs issus de la liste suivante : « Fournir aux personnes à faibles revenus ou mal desservies ou aux communautés, des

produits ou services ; promouvoir les possibilités économiques pour les individus ou les communautés au-delà de la création d'emplois ; préserver l'environnement ; améliorer la santé humaine ; promouvoir les arts, les sciences, ou l'avancement des connaissances ; fournir des capitaux à des entités avec un but d'utilité publique, l'accomplissement de toute autre prestation particulière pour la société ou l'environnement » (Branellec & Lee, 2015, p. 165).

Ainsi, elles doivent avoir un objectif sociétal et environnemental, allant au-delà de la seule maximisation économique pour les actionnaires. De plus, elles doivent prendre en considération l'ensemble des parties prenantes dans leurs décisions, et équilibrer l'impact de leurs décisions sur ces parties prenantes. Enfin, elles doivent publier un rapport annuel présentant leurs performances sociales et environnementales en suivant une norme spécifique. Celui-ci ne doit, cependant, pas être audité (B Lab, 2020).

Les Benefit Corporations n'ont pas l'obligation de se faire certifier B Corp, mais peuvent le faire. Certaines Benefit Corporations décident de se certifier, de façon à avoir une tierce partie qui accrédite la performance sociale et environnementale, comme l'a fait la société américaine Patagonia. De plus, les entreprises qui se certifient B Corp doivent obligatoirement opter pour cette forme juridique, si cette dernière a été adoptée par l'État dans lequel siège l'entreprise (Honeyman & Jana, 2019).

2.5. Le mouvement B Corp

2.5.1. Importance du mouvement

Les premières certifications furent attribuées en 2007, année durant laquelle 87 entreprises obtinrent le label. Depuis, le mouvement B Corp s'est étendu. On compte, à l'heure actuelle, plus de 3500 entreprises certifiées (B Lab, 2020; Paelman et al., 2020). Sur la Figure 1, on peut observer l'évolution du nombre d'entreprises certifiées au fil des années. On y observe que le nombre d'entreprises à se certifier ne cesse d'augmenter.

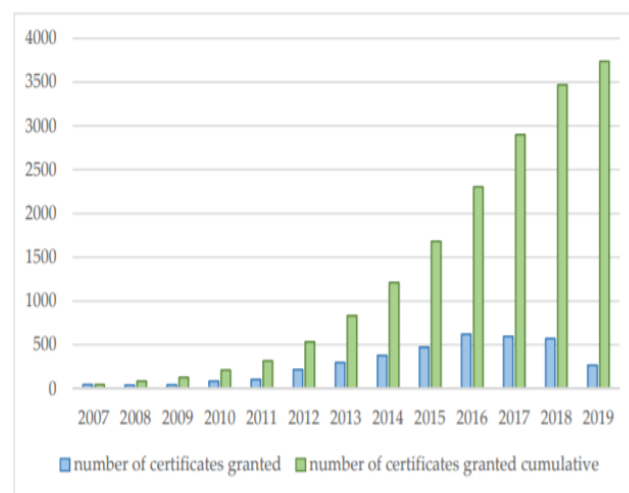


Figure 1 : Nombre annuel de certifications accordées
Source : (Paelman et al., 2020)

2.5.2. Industries

La certification est adaptée à toutes les industries. En effet, de nombreuses études évoquent cette diversité. De plus, les questions du BIA varient en fonction du secteur d'activité (Grimes, Gehman, & Cao, 2018; Honeyman & Jana, 2019).

En 2019, l'industrie la plus représentée est l'industrie des « produits et services aux entreprises » avec près de 37% , et est suivie par l'industrie des « produits et services de consommation » qui représente 26% des entreprises (Paelman et al., 2020).

2.5.3. Couverture géographique

Le mouvement a démarré aux Etats-Unis en 2007. En 2009, a eu lieu la première certification en dehors des USA (Cao, Gehman, & Grimes, 2017). Le mouvement a continué à croître et, à l'heure actuelle, on compte plus d'entreprises hors des Etats-Unis qu'aux États-Unis. Cela démontre bien que c'est un mouvement mondial, et pas seulement américain (Honeyman & Jana, 2019). Sur le site de B Lab, on peut lire que la certification a été attribuée dans plus de 50 pays (B Lab, 2020).

L'Europe a également connu une croissance très rapide et compte actuellement plus de 800 entreprises certifiées (MVO Vlaanderen, 2019). En Europe, le Royaume-Uni est le pays qui compte le plus d'entreprises B Corp suivi de l'Italie, la France et les Pays-Bas, selon une analyse réalisée récemment par Corsi, Prenci et Boffa (2020), d'après une base de données « B Corp Impact Data » publiée par B Lab.

L'expansion géographique a été favorisée grâce au travail acharné de B Lab mais aussi grâce aux partenaires locaux de B Lab présents un peu partout dans le monde (Honeyman & Jana, 2019), tels que B Lab Europe qui a été fondée en 2013, B Lab UK en 2015 (Cao et al., 2017). On compte 10 représentants B Lab (distincts de B Lab US) dans le monde (Honeyman & Jana, 2019).

2.6. Motivations des entreprises à se certifier B Corp

Chaque entreprise tire profit de la certification. Ces avantages varient selon les entreprises, et peuvent être de plus ou moins grande intensité. Nous mentionnons dans ce travail, les avantages les plus courants et qui sont généralement à l'origine de la volonté d'obtenir la certification.

2.6.1. Promulgation et validation de leur identité

La promulgation et la validation de l'identité de l'entreprise est l'une des raisons principales pour laquelle une entreprise choisit la certification B Corp. C'est une manière de légitimer au monde extérieur les pratiques, les valeurs, l'identité qui caractérisent l'entreprise. L'accréditation par une tierce partie augmente cette légitimité (Gehman & Grimes, 2017). La certification est donc un moyen d'affirmer au public que l'entreprise se différencie d'autres entreprises dites « traditionnelles ».

2.6.2. Appartenance à une communauté

Un des atouts majeurs de la certification est l'entrée au sein d'une *communauté* d'entreprises qui sont dévouées aux mêmes objectifs et partageant la même vision. S'en suit dès lors un sentiment d'appartenance qui renforce l'entreprise, et ce, grâce aux nombreux partages et collaborations à l'innovation, à la diversité des expériences, à l'esprit entrepreneurial qui sont présents au sein de la communauté. La certification agit comme un filtre, puisque cela assure que l'ensemble des membres de la communauté avance dans la même direction en se servant de leur modèle d'entreprise comme force de changement positif. La communauté B Corp est propulsée par l'effet boule de neige ; plus la communauté grandit, plus les entreprises externes à la communauté y voient un intérêt d'y entrer. La communauté permet aussi de construire une voix collective, d'adopter des normes plus facilement et peut également être un incitateur de changement de consommation vers une consommation plus responsable (Abouelnaga, 2017; B Lab, 2020j; Honeyman & Jana, 2019).

2.6.3. Attraction de talents

La certification facilite l'*attraction de talents* tant au niveau des employés et des investisseurs que des clients. En effet, devenir une B Corp est en quelque sorte une déclaration publique qui affirme que vous êtes une entreprise qui souhaite apporter du bien par le biais de votre activité et qui n'a pas, comme unique objectif, la profitabilité. À propos de l'attractivité des employés, des études ont démontré que les employés appartenant à la génération Y¹² qui, d'ici quelques années, représentera plus de la moitié des travailleurs, ressentaient un fort besoin de travailler au sein d'un environnement dans lequel ils se sentent bien et également pour une cause pour laquelle ils sont passionnés. Le fait d'être certifiée B Corp et de faire partie d'une telle communauté est alors une source d'attractivité ; ce qui augmente la rétention des travailleurs passionnés par le sujet, leur engagement ainsi que leur enthousiasme (B Lab, 2020j; Honeyman & Jana, 2019).

¹² Génération constituée des personnes nées entre le début des années '80 et le milieu des années '90.

2.6.4. Augmentation de la crédibilité et de la confiance

L'attraction des consommateurs vers des produits éco-responsables a augmenté ces dernières années. Celle-ci va de pair avec une plus grande préoccupation des pratiques utilisées au sein des entreprises. C'est donc grâce aux caractéristiques de la certification B Corp (transparence, réponse à de solides exigences, évaluation de l'ensemble des pratiques, évaluation par une organisation externe, ...) que cette dernière peut aider les entreprises à avoir une meilleure crédibilité de ses produits auprès de ses clients. Le temps et le coût que nécessite le processus de certification renforcent également cette crédibilité car c'est une preuve que l'entreprise s'engage dans des pratiques durables (Paelman et al., 2020). À cela, s'ajoute la création d'un climat de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes (Honeyman & Jana, 2019, p. 48, 49; Stubbs, 2017b).

2.6.5. Outil de communication

L'accréditation B Corp augmenterait les motivations des consommateurs à acheter chez ces entreprises. Selon l'étude réalisée par Bianchi, Reyes et Devenin (2020), trois facteurs expliquent cela. Tout d'abord, l'envie des consommateurs d'acheter des produits socialement et environnementalement responsables, aspects renforcés chez les B Corps grâce à leur certification. Les consommateurs souhaitent également que ces entreprises ayant des objectifs autres qu'économiques et ayant un impact sociétal et environnemental positif, continuent à se développer. Être client de ce type d'entreprise leur procurerait ainsi de l'autosatisfaction. Enfin, le dernier facteur motivant les consommateurs à se tourner vers une B Corp, est lié à certaines caractéristiques intrinsèques du produit telles que la qualité, le design ou encore les avantages qu'ils procurent pour la santé. C'est pourquoi la certification est également considérée comme un *outil marketing*.

Étonnamment, nombreuses sont les entreprises certifiées qui ne communiquent pas leur certification. Toutefois, une étude de Gehman et Grimes (2017) a démontré que plus l'entreprise certifiée B Corp se distingue de ses concurrents ou des entreprises à proximité géographique, plus elle tend à faire la promotion de sa certification B Corp. De plus, plus le nombre de B Corps dans le pays ou dans l'industrie est grand, plus l'effet de sa promotion sera important. Le faible nombre de B Corps dans l'environnement de l'entreprise semble être un frein pour sa promotion et donc l'envie de la promouvoir (Gehman & Grimes, 2017).

La certification est ainsi une potentielle source d'accroissement du chiffre d'affaires. D'après une étude de Chen et Kelly (2015), il y aurait une corrélation positive entre l'obtention de la

certification B Corp et la performance économique et financière de l'entreprise. Au Royaume-Uni, en 2018, les entreprises certifiées B Corp, ont crû 28 fois plus vite que le taux économique national de 0.5% (Webb, 2020).

2.6.6. Amélioration des performances et évaluation

L'outil BIA aide les entreprises à *améliorer leur performance et à se comparer avec des entreprises opérant dans la même industrie*. Cet avantage n'est pas négligeable et est souvent considéré comme un des avantages majeurs pour lequel il est intéressant de devenir B Corp. Le processus de renouvellement de la certification ayant lieu tous les trois ans amène également les B Corps à se surpasser. Le BIA a été spécifiquement rendu difficile à atteindre dans le but que les entreprises puissent continuellement s'inspirer de leur évaluation pour poursuivre leur perfectionnement et obtenir un meilleur score (B Lab, 2020j; Honeyman & Jana, 2019). Un exemple concret peut être illustré par le cas de l'entreprise Ben & Jerry's qui a expliqué utiliser le B Impact Assessment pour évaluer ses fournisseurs principaux. Pour cela, l'entreprise dialogue avec ceux-ci afin de leur faire part de leurs valeurs et missions. De plus, il leur est demandé de compléter le BIA, ce qui permet à Ben & Jerry's de mieux connaître son impact sur l'ensemble de la chaîne logistique (Honeyman & Jana, 2019, p. 50-51).

2.6.7. Protection de la mission de l'entreprise

La certification est un moyen de *protéger la mission de l'entreprise* sur le long terme, même en cas de revente de l'entreprise ou lors d'un changement de la direction. En effet, l'obligation d'intégrer dans les statuts de l'entreprise la considération de l'impact sur les différentes parties prenantes obligera les successeurs à prendre en compte les parties prenantes au même titre que les actionnaires, et donc, de ne pas dévier de la mission principale (Honeyman & Jana, 2019).

Comme nous l'avons déjà abordé dans le chapitre sur les organisations hybrides, une certification telle que la certification B Corp peut être un moyen de réduire les tensions existantes causées par l'hybridité de l'entreprise et ainsi réduire le risque de dévier de la mission sociale et environnementale par l'utilisation de pratiques commerciales (Chauhan & O'Neill, 2020; Gehman & Grimes, 2017; Paelman et al., 2020).

2.6.8. Évaluation holistique

Chen et Kelly appuient sur le fait que parmi les nombreuses certifications en matière de durabilité, la Certification B Corp est l'unique certification qui analyse simultanément les performances sociales, environnementales et économiques (Chen & Kelly, 2015).

2.6.9. Support de la presse

En devenant B Corp, l'entreprise est plus susceptible de bénéficier d'une publication et d'une reconnaissance par la presse de ses pratiques durables, ce qui représente une source de motivation pour certaines entreprises (Honeyman & Jana, 2019).

2.7. Caractéristiques des entreprises certifiées

Toute entreprise qui a une activité avec un but de lucre est éligible pour la certification B Corp. Cela implique que les organisations gouvernementales ou encore les associations (ASBL par exemple) ne peuvent pas se certifier B Corp. Cela signifie également que les multinationales et les entreprises cotées en bourse sont éligibles pour la certification.

Dans cette section, nous donnons un aperçu des tendances observées au niveau des caractéristiques des sociétés au sein de la communauté B Corp. Nous donnons également des critères qui semblent en favoriser leur certification.

2.7.1. Taille des entreprises certifiées

Plusieurs études ont montré que la majorité des entreprises certifiées sont des micro-, petites et moyennes entreprises (Cao et al., 2017; Corsi et al., 2020; Paelman et al., 2020). Dans l'étude réalisée par Cao et al (2017), sur un échantillon de 726 entreprises américaines, 42,3 % comptaient moins de 5 employés, 17,2 % entre 5 et 9, tandis que seules 5,2 % des entreprises en comptent plus de 100. En ce qui concerne le chiffre d'affaires, 13,8 % ont un chiffre d'affaires inférieur à 100.000 \$, 33,8 % entre 100.000 \$ et 500.000 \$ et enfin 8,5 % ont plus de 20.000.000 \$.

La tendance semble être la même en Europe. Selon l'étude de Corsi, Prenci et Boffa (2020), ces chiffres indiquent que 11 % des 585 entreprises analysées n'ont pas de travailleurs, 39,6 % ont entre 1 et 9 travailleurs et 5,81 % ont plus de 250 travailleurs.

Le BIA semble être un outil adapté pour les PME. Cela se justifie par le fait que les questions du BIA sont simples et claires ; ce qui est adapté aux PME qui, généralement, possèdent moins de ressources (Shields & Shelleman, 2017).

Néanmoins, bien que les petites et moyennes entreprises soient les plus présentes dans le mouvement, on note également la présence de multinationales et des sociétés cotées en bourse qui ont rejoint le mouvement de « l'économie B ». Elles ont différents moyens de soutenir et d'intégrer ce mouvement : en se certifiant B Corp, en collaborant avec des fournisseurs étant certifiés B Corp, en achetant des entreprises certifiées B Corp (Bauer & Umlas, 2017; Honeyman & Jana, 2019).

2.7.2. Entreprises intégrées, partiellement intégrées et non intégrées

Gamble, Parker et Moroz (2019) ont réalisé une étude sur l'intégration du modèle d'affaires avec la mission sociale et environnementale au sein de 256 entreprises certifiées B Corp aux Etats-Unis. Pour cela, ils ont utilisé le modèle de degré d'intégration des entreprises que nous avons présenté dans le chapitre sur les entreprises hybrides. Aux deux types d'intégration présentés (entreprises intégrées ou non intégrées), ils ont ajouté la troisième catégorie d'entreprises « partiellement intégrées ». Cette catégorie caractérise les organisations hybrides dont la mission sociale et environnementale dépend de l'activité de l'entreprise, mais dont l'activité ne dépend pas de la mission sociale et environnementale. Les résultats de leur étude montrent que la majorité (plus précisément 63 %) des entreprises étudiées sont de type « non intégrées », 25 % s'avèrent être « intégrées » et les 12 % restants sont « partiellement intégrées » (Gamble et al., 2019). Les auteurs posent la question suivante : « la constatation que relativement peu de B Corps ont des modèles d'entreprises intégrées pourrait-elle suggérer que les organisations intégrées n'ont pas besoin de la certification B ? »¹³ (Gamble et al., 2019, p. 11). Cependant, notons que le niveau d'intégration n'a que peu d'impact sur le score obtenu au BIA.

2.8. Obstacles

Bien qu'il y ait beaucoup d'avantages à se faire certifier B Corp, la littérature fait état de certains éléments identifiés par les entreprises comme obstacles à la certification et nous en reprenons ci-après.

2.8.1. Ralentissement de la croissance sur le court terme

Bien que des études ont démontré que la certification B Corp entraîne une croissance de la B Corp, le travail de Parker, Gamble, Moroz et Branzei (2019) a mis en évidence que la certification provoquerait un ralentissement de la croissance sur le court terme, l'année suivant l'obtention de la certification. Cela s'expliquerait par le fait que cette dernière

¹³ Traduit de l'anglais

nécessite une attention accrue et dévierait ainsi les travailleurs de leurs tâches initiales, et donc, de la génération de ventes (Paelman et al., 2020). Cette observation est d'autant plus forte dans le cas des petites et jeunes entreprises (Parker et al., 2019). Les auteurs justifient cela par le fait que les grandes entreprises sont mieux préparées aux processus de certification et aux ajustements internes qui peuvent en découler tandis que les petites entreprises seront plus distraites, ont moins de souplesse et manquent de mécanismes internes ; ce qui signifie que la certification demande plus d'attention et ainsi détourne l'attention des travailleurs de leur job initial. Cependant, les auteurs ajoutent que ces ajustements peuvent engendrer des résultats positifs sur le long terme et ainsi l'emporter sur les investissements à court terme (Parker et al., 2019).

2.8.2. Accessibilité

La durée du processus de certification est très variable. D'après B Lab, la durée pour compléter le BIA varierait entre deux et quatre heures (Dorff, 2016). Cependant dans leur étude, Parker et al. (2019) ont conclu que le temps de remplissage dépendait de plusieurs facteurs tels que le temps nécessaire pour obtenir les informations en interne, le temps de réponse de B Lab et affirment que le processus peut durer jusqu'à huit mois. À cela, Dorff (2016) ajoute qu'il peut parfois être très difficile pour une entreprise de trouver les informations nécessaires pour répondre aux questions. Par exemple, une des questions requiert de donner la quantité de carbone qui a été compensée par les pratiques environnementales. Si l'entreprise n'a jamais tenté de mesurer sa compensation, ça peut lui demander un temps considérable (Dorff, 2016).

2.8.3. Nécessité d'engager du personnel supplémentaire

Comme expliqué ci-dessus, la certification détourne l'attention des travailleurs de leur mission initiale. Certaines entreprises vont donc compenser cela en engageant du personnel supplémentaire, afin d'être en mesure de s'attarder à la fois sur les exigences de la certification mais également sur le business de l'entreprise (Parker et al., 2019).

2.9. Limites du mouvement et de la certification

2.9.1. Légitimité et crédibilité

Gamble et al (2019) ont soulevé la question de la légitimité et la crédibilité de la certification. La présence d'une majorité d'entreprises non intégrées dans le mouvement remet en question l'intention des entreprises présentes dans le mouvement. Seraient-elles là uniquement pour bénéficier de la réputation de la certification et faire reconnaître leur légitimité ? Selon eux, la

certification peut être un moyen pour des entreprises ayant des pratiques RSE d'essayer d'obtenir les 80 points nécessaires à l'obtention de la certification et ainsi « monter dans le train », sans vraiment avoir l'intention de « changer le monde » et de donner priorité à leur mission sociale et environnementale, tout en bénéficiant des bienfaits de la réputation de B Corp. Selon les auteurs, le degré d'intégration devrait également être une donnée publique, en plus du score du BIA, afin d'informer les parties prenantes (Gamble et al., 2019). De plus, l'arrivée de multinationales dans le mouvement peut avoir un impact significatif sur la légitimité et la crédibilité du mouvement. L'impact sur la crédibilité du mouvement dépendra directement de la crédibilité et de la perception des revendications de ces multinationales. En effet, si les pratiques durables qu'elles revendiquent semblent mensongères (greenwashing¹⁴) ou trop légères du point de vue de diverses parties prenantes, ces dernières pourraient remettre en cause négativement la crédibilité du mouvement B (Schmitz, 2020).

2.9.2. Renouvellement de la certification

Un point relevé par Cao et al (2017) est le taux de non-renouvellement relativement élevé. Ils observent que 34 % des entreprises certifiées en avril 2014 ne l'étaient plus en janvier 2017. Ils disent également que ce taux d'attrition est plus élevé pour les petites entreprises. Cependant, n'ayant pas été plus loin dans leur analyse à ce propos, ils ne sont pas en mesure de donner d'explication à ce phénomène (Cao et al., 2017).

2.9.3. Efficacité du benchmark

L'adaptation du B Impact Assessment en fonction de la taille de l'entreprise, la zone géographique et le contexte socio-économique complexifie la capacité des entreprises à se comparer entre elles. Une entreprise ne pourrait qu'idéalement bien se comparer avec une entreprise appartenant à la même catégorie (parmi les 72 existantes). De plus, le BIA n'est pas représentatif de la contribution de l'entreprise à la Société. Deux entreprises présentant un score identique n'ont pas nécessairement le même impact. Une entreprise avec 1.000 employés en aura toutefois probablement plus que l'entreprise ayant deux employés (Dorff, 2016).

¹⁴ Définition : « Le greenwashing (ou « écoblanchiment » pour sa traduction française la plus usitée) est une stratégie de communication et de marketing adoptée par des entreprises ou autres organisations. Elle consiste à mettre en avant des arguments écologiques pour se forger auprès du public une image écoresponsable, alors que la réalité des faits ne correspond pas, ou insuffisamment, à la teneur explicite ou implicite des messages diffusés » (Youmatter, s. d.).

2.9.4. Absence d'évaluation de l'impact négatif

Certains principes des Droits de l'Homme sont déjà partiellement présents dans le BIA. Mais selon Bauer et Umlas (2017), ils devraient être encore plus élargis et plus explicites. Elles ajoutent également que le Questionnaire de Divulcation n'a pas assez de poids, dans le sens où ce dernier n'a pas d'impact sur le résultat obtenu au BIA. Selon les auteurs, il est également primordial que le score obtenu au BIA prenne également en compte les mauvaises pratiques et pas seulement les bonnes pratiques car, actuellement, une entreprise peut outrepasser certains principes et toutefois obtenir un bon score au BIA (Bauer & Umlas, 2017; Dorff, 2016). B Lab affirme que le Questionnaire de Divulcation existe pour cela; si B Lab estime qu'une entreprise utilise des pratiques qui ne vont pas dans le sens des valeurs du mouvement, elle peut ne pas obtenir sa certification malgré qu'elle ait atteint les 80 points au BIA (Dorff, 2016). Cependant selon Dorf (2016), si une entreprise n'atteint pas un niveau d'impact négatif assez élevé pour qu'elle soit bannie du label, ces mauvaises pratiques n'auront pas de conséquence sur son résultat au BIA.

2.9.5. Transparence

B Lab prône énormément la transparence par le fait que les résultats au B Impact Assessment sont disponibles publiquement pour chaque entreprise. Néanmoins, Bauer et Umlas (2017) la remettent en question car, selon eux, les informations publiées (le résultat pour chacune des dimensions) sont très peu nombreuses et pas détaillées. Ce résumé d'information n'est donc pas très utile pour les personnes s'intéressant réellement à la performance sociale de l'entreprise (Dorff, 2016). Seules les entreprises cotées en bourse et les filiales en propriété exclusive doivent publier leur BIA. Cependant, Bauer et Umlas (2017) mentionnent que l'entièreté du BIA n'est pas disponible et qu'elles ne révèlent, pour la plupart, pas d'informations concrètes. Les entreprises peuvent publier, sur base volontaire, la totalité du BIA, mais peu nombreuses sont les entreprises qui le font (Bauer & Umlas, 2017).

Une plus grande transparence au sujet du refus de la certification à cause de la présence de réponses positives au Questionnaire de Divulcation serait nécessaire. En effet, savoir quelles sont les pratiques qui peuvent mener à un refus pourrait pousser ces entreprises à entreprendre des actions pour y remédier (Dorff, 2016).

2.10. Conclusion du chapitre

Tout d'abord, dans ce chapitre dédié à la certification B Corp, nous avons explicité les trois missions de l'organisation américaine, B Lab, à l'origine de cette certification ; la réduction

des tensions présentes entre les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise, la mise en place de normes pour permettre de mesurer l'impact d'une entreprise sur ces diverses parties prenantes, et enfin la création d'une communauté mondiale réunissant les entreprises utilisant la force des entreprises pour créer un monde meilleur pour demain.

La certification B Corp a, dès lors, été créée afin d'accréditer que les entreprises répondent à des normes exigeantes sociales et environnementales, de gouvernance et de transparence. Nous avons ensuite expliqué les différentes conditions et étapes à remplir pour obtenir la certification telles que l'obtention d'au moins 80 points sur 200 au B Impact Assessment, outil accessible publiquement et gratuitement qui permet à toutes entreprises d'évaluer leur impact suivant 5 dimensions (gouvernance, clients, communauté, environnement, travailleurs), le changement de leurs statuts pour y intégrer la prise en compte de l'intérêt de l'ensemble de leurs parties prenantes, ...

Nous avons également présenté la taille du mouvement qui ne cesse de grandir internationalement et également au sein de l'Union européenne, des différentes motivations qui ont conduit 3 718 entreprises à se certifier (protection de la mission, appartenance à une communauté, promulgation et validation de l'identité de l'entreprise, ...), les obstacles éventuels à la certification tels que la nécessité d'engager du personnel supplémentaire, la plus faible accessibilité de la certification pour les petites et moyennes entreprises et enfin, un éventuel ralentissement de la croissance sur le court terme. Enfin, nous avons, cité certaines limites évoquées dans la littérature, telles que la légitimité de la certification, le processus d'évaluation qui est critiqué, l'absence d'évaluation de l'impact négatif, le manque de transparence, ...

Chapitre 3 : Élaboration de nos questions de recherche

Ce chapitre a comme objectif de définir notre champ de recherche, à partir de la revue de littérature.

Notre revue de littérature a couvert principalement les thématiques des entreprises hybrides et de la certification B Corp.

Dans le chapitre sur les organisations hybrides, nous avons fait la distinction entre les entreprises hybrides intégrées et les entreprises différenciées. Les premières ont un modèle qui a comme caractéristique que les acheteurs des produits sont également les bénéficiaires de la mission. Ainsi, la mission sociale et environnementale est entièrement intégrée dans le modèle de génération de revenus de l'entreprise. Dans le cas d'une entreprise différenciée, les acheteurs des produits ne sont plus les bénéficiaires de la mission. Toutefois, dans une entreprise de réinsertion sociale, bien que les acheteurs et bénéficiaires soient différents, il s'agit bien d'entreprises intégrées puisque la mission est intégrée dans l'activité.

Nous avons également mis en évidence que le modèle idéal d'entreprises hybrides selon Battilana et Lee (2014) est l'entreprise sociale, suite à l'intégration du modèle d'affaires et de la mission.

Le dernier chapitre de la partie consacrée à la revue de littérature nous a permis de comprendre les fondements de la certification B Corp qui a la particularité d'assurer que l'entreprise accorde une grande importance à la génération d'impacts sociaux et environnementaux avant la génération de profit.

Au terme du développement de ces notions, nous nous sommes fait la réflexion que les deux types d'entreprise (entreprises hybrides et entreprises sociales) et la certification B Corp ont comme caractéristique commune la volonté de s'éloigner des modèles d'entreprise dits « traditionnels ». Leur émergence s'inscrit dans la volonté de faire évoluer et revisiter le modèle économique capitaliste. Nous avons également évoqué, dans notre revue de littérature, que la certification B Corp, accréditée par une tierce partie, peut être un moyen pour les entreprises hybrides de réduire leurs tensions issues des différents objectifs opposés que sont la logique commerciale et la logique sociale.

D'un autre côté, nous avons mentionné, dans le chapitre sur la certification B Corp, que celle-ci est adaptée à toutes les formes juridiques commerciales de sociétés et est pertinente quelles que soient la nature, la taille, le secteur de l'entreprise (Honeyman & Jana, 2019).

Il serait donc plutôt logique de penser que les entreprises caractérisées comme étant des entreprises sociales et ayant adopté une forme juridique commerciale puissent être intéressées par la certification étant donné l'objet social de celles-ci, ainsi que la prédisposition de ces entreprises à répondre aux critères de cette certification, notamment suite à la présence d'un service à la communauté dans l'objet de l'entreprise, selon les indicateurs EMES.

Cependant, Gamble, Parker et Moroz (2019), dans leur étude sur l'intégration des entreprises certifiées B Corp, ont soulevé que seule une minorité des entreprises certifiées (25%) étaient « totalement intégrées ». Cela signifie donc implicitement que peu d'entreprises sociales sont certifiées B Corp, puisque celles-ci sont considérées dans la littérature comme étant des entreprises intégrées (Battilana & Lee, 2014). Au terme de leur étude, les auteurs ont, dès lors, relevé de l'interrogation suivante : « cela signifierait-il que les entreprises intégrées n'ont pas besoin de la certification B Corp ? »

Nous nous sommes inspirée de cette interrogation pour établir les questions de recherche de ce mémoire afin de combler un manque actuel dans la littérature académique. C'est pourquoi, nous nous intéressons, dans la suite de ce mémoire, à l'intérêt que pourraient avoir les entreprises sociales, et en particulier en Belgique, à se certifier B Corp. Nous cherchons également à comprendre les motivations de cet intérêt ou inversement, comprendre les raisons d'absence d'intérêt par rapport à la certification.

Nous avons, par ailleurs, mis en évidence qu'en Belgique, la SC représente la forme la plus appropriée de sociétés dites commerciales dans le monde de l'économie sociale. Rappelons que la certification B Corp n'est accessible qu'aux entreprises commerciales. C'est pourquoi nous avons trouvé pertinent de nous focaliser sur cette forme juridique d'entreprises et, en particulier, les coopératives actives dans l'économie sociale.

Ces différentes constatations nous ont donc menée aux questions de recherche suivantes ;

- quel est le positionnement des coopératives de l'économie sociale par rapport à la certification B Corp ?
- quelles sont les motivations qui pousseraient les coopératives de l'économie sociale à se certifier B Corp ?
- quels sont les facteurs externes (obstacles) qui limitent les coopératives de l'économie sociale à se certifier B Corp ?
- quels sont les facteurs internes (freins) qui font que les coopératives de l'économie sociale ne souhaitent pas se certifier B Corp ?

- quelles sont les motivations des entreprises sociales à avoir adopté la forme “Coopérative” en Belgique et cette forme, se rapproche-t-elle de la forme “Benefit Corporation” aux États-Unis ?

PARTIE II : ÉTUDE EMPIRIQUE

Chapitre 4 : Méthodologie

Dans ce chapitre, nous développons la méthode utilisée pour parvenir à répondre à nos questions de recherche. La méthodologie nécessite un choix réfléchi et rigoureux afin d'apporter de la crédibilité au travail.

4.1. Méthodologie qualitative

La recherche que nous allons mener est de type exploratoire. En effet, notre recherche a comme but d'observer, d'expliquer et de comprendre des phénomènes jusqu'alors peu connus, (Charreire-Petit & Durieux, 2014, p. 78; de Moerloose, 2019). Le dispositif méthodologique le plus courant dans le cas d'une recherche exploratoire est le dispositif qualitatif, bien que celui-ci ne soit pas l'unique moyen de mener la recherche (Baumard & Ibert, 2014, p. 121). Dans notre cas, la recherche a pour but de construire ou de renforcer des théories plutôt que de vérifier des hypothèses, c'est donc la méthodologie qualitative qui semble la plus adéquate.

4.2. Échantillon

Pour mener à bien la recherche, il est primordial de choisir une méthode d'échantillonnage appropriée afin d'assurer la qualité des résultats issus de l'analyse qualitative (Royer & Zarlowski, 2014).

Pour constituer l'échantillon de la recherche, nous avons procédé à une sélection par choix raisonné plutôt que par échantillonnage probabiliste. Cette méthode consiste à choisir rigoureusement les éléments constitutifs de l'échantillon et permet ainsi de les sélectionner selon des critères théoriques définis par le chercheur (Royer & Zarlowski, 2014). De plus, nous avons opté pour un échantillon hétérogène, c'est-à-dire un échantillon constitué d'éléments suffisamment diversifiés que pour pouvoir observer des thématiques importantes (Saunders, 2015).

Nous avons donc préalablement au premier contact avec les entreprises, élaboré la liste de critères que devaient satisfaire nos entreprises sélectionnées.

Le premier critère indispensable était que l'entreprise ait opté pour la forme juridique de SC, comme expliqué dans l'élaboration de nos questions de recherche. Ensuite, pour le reste des critères de sélection, nous nous sommes appuyée sur les différents indicateurs proposés par le Réseau EMES, présentés dans la section consacrée aux entreprises sociales du premier

chapitre, afin que les entreprises choisies se rapprochent le plus possible de ce modèle idéal. Pour rappel, ces critères sont les suivants : présence d'une activité continue de production de biens et/ou de services ; un niveau significatif de prise de risque économique, un degré élevé d'autonomie financière, et non un niveau minimum d'emplois rémunérés ; un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, une limitation de la distribution des bénéfices, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital, une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

Les agréments de coopératives, « CNC » et/ou « Entreprise Sociale », permettent d'assurer la présence implicite de certains de ces critères. Nous avons donc fait en sorte qu'une grande partie des entreprises contactées présentent ces caractéristiques. Cependant, nous n'avons pas exclusivement restreint l'échantillon à ce type de coopératives afin d'avoir différents points de vue. Le fait d'interroger uniquement des entreprises agréées CNC ou comme entreprise sociale (transitoirement à finalité sociale) aurait pu biaiser nos résultats.

Pour assurer le niveau élevé de diversité, nous avons sélectionné des coopératives issues de diverses industries et exerçant des activités variées.

Chaque entreprise sélectionnée a, préalablement à l'envoi d'une demande pour un contact, été analysée rigoureusement à l'aide des informations secondaires existantes à leur propos, trouvées sur internet afin de s'assurer que, de prime abord, elles répondent à une grande partie des critères mentionnés.

Au total, nous avons sélectionné 28 entreprises que nous avons contactées par courriel, en vue d'avoir une interview. Dans ce courriel, nous leur avons demandé s'ils acceptaient de s'entretenir avec nous au sujet des certifications et plus spécifiquement de la certification B Corp. Nous avons également, dans ce courriel, présenté la certification B Corp sur base d'informations issues intégralement de la présentation de B Corp faite dans la revue de littérature.

Nous avons ainsi reçu spontanément dix réponses positive. Deux contacts n'ont pas abouti, trois personnes auraient été partantes mais, suite à la situation sanitaire actuelle, elles n'avaient pas de temps disponible. Une autre société a été contrainte d'arrêter ses activités. Une autre coopérative ne se sentait pas du tout concernée par la certification B Corp car elle estimait que ce n'était pas une certification faite pour les entreprises agissant localement et donc n'a pas voulu aller plus loin. Enfin, une autre entreprise a refusé car elle reçoit énormément de demandes d'étudiants et ne sait donc pas répondre positivement à toutes les

demandes. Seules dix sociétés n'ont pas donné de réponse (ce qui représente environ 40 % des demandes).

Nous avons interrogé les dix coopératives ayant répondu positivement. Elles sont issues de différents secteurs. Cette diversité de secteurs était importante afin de ne pas généraliser des résultats qui pourraient être spécifiques à un secteur. Finalement, nous tenions à préciser que neuf des dix entreprises interrogées sont référencées dans l'Annuaire de l'économie sociale¹⁵, renforçant ainsi la validité du caractère « entreprise sociale » des entreprises sélectionnées.

Nous présentons brièvement les dix coopératives interrogées dans l'Annexe 7 : Présentation des coopératives constituant l'échantillon. Le Tableau 1 en fin de chapitre reprend des informations générales sur les sociétés et importantes pour la suite de ce travail.

4.3. La collecte de données – entretiens semi-directifs

Il est important de choisir une méthode de collecte de données pertinente. Dans notre cas, la méthodologie utilisée étant qualitative, différentes méthodes de recueil des données sont possibles. On note principalement la collecte de données, soit par entretien individuel ou collectif, soit par observation participante ou non participante (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014). Dans le cadre de cette recherche, l'entretien individuel s'avère être la méthode la plus pertinente. En effet, notre objectif a été de recueillir des informations.

Parmi les différents types d'entretiens individuels, trois possibilités s'offraient à nous : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non-directif (Baumard et al., 2014).

Dans le cadre de notre mémoire, la collecte de données a été faite à l'aide d'entretiens semi-directifs menés à l'aide d'un guide d'entretien.

Les entretiens ont duré entre 40 et 60 minutes. Ils ont été réalisés soit par appel téléphonique, soit par visio-conférence. Les entretiens ont tous été enregistrés avec le consentement de la personne interviewée afin de pouvoir les retranscrire par la suite et ainsi pouvoir les analyser. Ces retranscriptions sont cependant non divulguées intégralement, à la demande des entreprises.

Comme mentionné, les interviews ont été menées sur base d'un guide d'entretien comprenant une série de questions semi-ouvertes, permettant ainsi de ne pas s'éloigner du sujet. Celui-ci est disponible en Annexe 8 : Guide d'entretien. Celui-ci était divisé en trois parties.

¹⁵ Annuaire disponible sur le site de l'économie sociale belge, géré par 4 porteurs de projet. <https://annuaire.economiesociale.be/>

La première partie consistait en une présentation du sujet de recherche, d'une présentation de la personne interviewée et de l'entreprise.

La seconde partie du guide d'entretien a été consacrée à la vérification du caractère social de l'entreprise à l'aide d'un ensemble de questions sur le modèle d'affaires de l'entreprise. Cette partie avait également comme intérêt de comprendre la raison du choix de la forme juridique de SC, les tensions que l'entreprise rencontre suite à son hybridité. Ces éléments de réponse pouvant être intéressants et influencer le choix d'une certification ou non. Nous avons également, dans cette partie du guide, posé des questions générales en lien avec les cinq dimensions du B Impact Assessment. Ces questions permettent de situer l'entreprise par rapport à la certification B Corp.

Enfin, la dernière partie du guide d'entretien était consacrée à des questions sur les certifications de manière générale ; le positionnement des entreprises par rapport à celles-ci, une discussion sur les certifications qu'elles possèdent, les raisons qui influencent le choix pour une certification plutôt qu'une autre. Ceci a pour but de mieux cerner et comprendre les éléments auxquels les dirigeants accordent une importance lors du choix d'une certification et d'ainsi être en mesure de lier ces éléments de réponse avec la certification B Corp. Nous avons, pour terminer, posé plus spécifiquement des questions sur la certification B Corp. Les questions étaient adaptées selon le degré de connaissance que les personnes interrogées avaient sur celle-ci.

4.4. Méthode d'analyse

Afin de tirer les meilleures informations de nos entretiens, il était indispensable de sélectionner une méthode d'analyse appropriée. Dans notre cas, l'analyse thématique semblait être une méthode d'analyse pleinement adaptée, de par son accessibilité et sa flexibilité d'analyser le type de données qualitatives telles que les retranscriptions des entretiens (Saunders, 2015). Cette méthode permet notamment de traiter une grande quantité de données, de les lier et d'identifier des thèmes principaux issus de ces données (Saunders, 2015).

Pour cela, nous avons codé nos données issues des retranscriptions de nos entretiens selon les grands thèmes de nos questions de recherche.

Entreprises	WooCoop	CIACO	DynamoCoop	EcoLodge	enVie	Vin de Liège	Perma Fungi	Cobea Coop	Green City Wallonie	Rayon9
Activités	Épicerie coopérative	Papeterie en lien avec la vie universitaire et imprimerie	Gestion de patrimoine immobilier	Construction	Production alimentaire	Production de vin	Production de champignons à partir de marc de café et activités dérivées	Création de sites web	Installations de production d'énergie renouvelable	Service de livraisons à vélo
Personnes interrogées	Marc De Wilde	Geoffroy Wolters	Marc Moura	Dominic Morrenne	Ariane Molderez	Alec Bol	Julien Jacquet	Christophe Devue	Vincent Vanderveken	Benoît Renard
Date de création	2017	1970	2015	2017	2018	2010	2014	2016	2015	2015
Taille de l'entreprise	Petite	Moyenne	Petite	Petite	Petite	Moyenne	Petite	Petite	Petite	Petite
Effectifs (fixes)	1	33	3	5	5	12	6	Travailleurs indépendants	1	2
Profitable	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui (depuis 2019)	Oui (depuis 2019)	Oui	Oui (depuis 2019)
À finalité sociale ?	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Agrément CNC ?	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Certifications actuelles	-	-	Label Financité et FairFin	Label Financité et FairFin	-	Label Financité et FairFin Bio	Bio	Label Financité et FairFin	-	Label Financité et FairFin

Tableau 1 : Informations sur les entreprises de l'échantillon des sociétés interrogées
Source – Bel-first, Interviews et statuts disponibles sur la Banque carrefour des Entreprises

Chapitre 5 : Discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous présentons, discutons et analysons les résultats issus de nos 10 entretiens semi-directifs. Nous utilisons les différentes questions de recherche mentionnées dans le chapitre 4, pour discuter nos résultats, qui, pour rappel, étaient les suivantes :

- Quel est le positionnement des coopératives de l'économie sociale par rapport à la certification B Corp ?
- Quelles sont les motivations qui pousseraient les coopératives de l'économie sociale à se certifier B Corp ?
- Quels sont les facteurs externes (obstacles) qui limitent les coopératives de l'économie sociale à se certifier B Corp ?
- Quels sont les facteurs externes (freins) qui font que les coopératives de l'économie sociale ne souhaitent pas se certifier B Corp ?
- Quelles sont les motivations des entreprises sociales à avoir adopté la forme "Coopérative" en Belgique et cette forme, se rapproche-t-elle de la forme "Benefit Corporation" aux États-Unis ?

5.1. Quel est le positionnement des coopératives de l'économie sociale par rapport à la certification B Corp ?

5.1.1. De manière générale

Dans un premier temps, nous trouvons important de commencer cette analyse en présentant le positionnement respectif des coopératives interrogées par rapport aux certifications dans leur ensemble et ensuite, spécifiquement à la certification B Corp.

Pour commencer, nous recensons les certifications obtenues par les entreprises interrogées, car cela peut influencer leur positionnement par rapport aux certifications.

Parmi les dix, quatre coopératives n'ont aucune certification et au sein des six autres coopératives, quatre d'entre elles en ont une seule tandis que les deux autres en ont au moins deux. Il est également intéressant de noter que les certifications que possèdent les entreprises ne sont pas très variées.

En effet, comme nous pouvons le noter dans le Tableau 1, deux coopératives possèdent le label Bio et cinq ont obtenu le label « Financité & FairFin ».

D'une part, le label « Financité et FairFin » est un label de Finance solidaire, « le garant de l'investissement éthique et solidaire » (Financité & FairFin, 2020). En effet, l'objectif de ce label est d'assurer aux investisseurs que leur argent investi finance des entreprises « d'économie sociale, porteuses de projets à haute plus-value sociale et environnementale » (Financité & FairFin, 2020).

D'autre part, le label Bio est un label régi par la Commission européenne et est uniquement destiné à certifier des produits alimentaires. Ce label atteste que « la production se déroule dans le respect des règles strictes de l'agriculture biologique, de la transformation et de la vente » (« EU Biolabel », s. d.).

De manière générale, les coopératives avec lesquelles nous nous sommes entretenues ne font pas des certifications un objectif en tant que tel.

5.1.2. De manière spécifique à B Corp

Aucune des entreprises interviewées n'est à ce jour certifiée B Corp et aucune d'entre elles n'est en cours de certification B Corp.

Cependant, deux coopératives étaient déjà fortement intéressées par la certification B Corp et avaient l'intention d'entamer le processus de certification dans un futur proche afin de se faire certifier B Corp. Lors des deux entretiens respectifs, les responsables nous ont confié que la certification B Corp était sur leur « to do list ».

Parmi les huit autres entreprises interrogées, cinq d'entre elles n'ont pas l'intention de se certifier B Corp et semblaient avoir un positionnement arrêté sur le sujet. Deux parmi les huit n'ont pas l'intention de se certifier, mais se montraient cependant ouverts et trouvaient que l'esprit de la certification correspondait à celui de leur entreprise. Enfin, la dernière entreprise cherchait à obtenir une seconde certification, sans avis précis, dans un court ou moyen terme. Cependant, elle n'avait pas encore entrepris de démarche à ce sujet.

Les réponses que nous donnons aux questions des différentes sections de ce chapitre permettront d'approfondir et de comprendre les raisons à l'origine de ces différents positionnements.

5.2. Quelles sont les motivations qui pousseraient les coopératives de l'économie sociale à se certifier B Corp ?

L'objectif de cette question est de bien comprendre quels sont les facteurs, les éléments qui constituent *la motivation des deux entreprises enthousiastes à l'idée de se certifier B Corp*. Notre objectif est de les comparer avec les motivations évoquées dans la revue de littérature et de voir également si leur structure juridique de SC a une influence sur ces facteurs.

5.2.1. Motivations internes

Par motivations internes, nous entendons toutes les motivations qui proviennent d'un besoin ou d'un souhait interne à l'entreprise.

Communauté

Pour l'une des deux entreprises, obtenir la certification B Corp, permettrait de rentrer dans un réseau : « *j'ai été voir le réseau et je me suis dit que c'était un réseau intéressant* » et ce réseau est, pour l'entreprise, indispensable pour qu'elle « *survive financièrement* » (enVie).

L'entrée dans une communauté est une des motivations de nombreuses entreprises se certifiant B Corp comme nous l'avons vu dans la revue de littérature au chapitre 2. Cette communauté, rassemblant des entreprises ayant une vision identique, partage de nombreuses informations, collabore, ... (Abouelnaga, 2017; B Lab, 2020e; Honeyman & Jana, 2019). La motivation de l'entreprise de rejoindre un réseau pourra donc se concrétiser si elle se certifie B Corp.

Améliorer leur performance

Un élément qui motive la seconde coopérative est l'amélioration continue que requiert B Corp, qui, selon elle, « *est exactement la même philosophie pour [notre entreprise], on a un produit maintenant qui est très bon, mais on va voir ce qu'on peut améliorer. [...] Ce qu'on va améliorer c'est surtout le côté technique et le côté environnement. Être encore plus en accord, avec des produits encore plus locaux, encore plus efficaces* » (EcoLodge). La seconde coopérative trouve également que la certification est une certification qui « *est plus sur le terrain* » en comparaison avec d'autres certifications et « *force le changement* » (enVie).

Cette démarche d'amélioration continue pourra se refléter dans le score obtenu au B Impact Assessment de l'entreprise, d'année en année. En effet, la certification B Corp pousse les entreprises à s'améliorer en permanence en leur proposant des outils de comparaison par

rapport à leurs pairs, des conseils pour améliorer chaque critère évalué, ... (Honeyman & Jana, 2019)

C'est également un élément qui motive de nombreuses entreprises à se certifier, comme nous l'avions mentionné dans le chapitre sur la certification B Corp.

Certification holistique

Un autre argument abordé par l'un des deux intervenants est le fait que la certification B Corp offre une vision holistique, complète sur l'entreprise. Cela permet donc à l'entreprise de se concentrer sur une certification unique qui valide l'intégralité du modèle d'entreprise et qui s'intéresse à l'entreprise dans sa globalité. Ceci évite aux entreprises de devoir disposer d'une multitude de certifications qui ne couvrent qu'une partie de l'activité (ex. : caractéristiques du produit, intégration de personnes, ...). Un responsable résumait ceci en disant : « *Selon moi, il faut qu'il y en ait une et pas cinq* » (enVie).

C'est aussi une des forces de la certification, mentionnée par les auteurs Chen et Kelly (2015).

5.2.2. Motivations externes

Les motivations externes sont celles provenant d'une demande externe, d'un besoin externe, auxquels l'entreprise souhaite répondre et ce, à l'aide de la certification B Corp.

Promulgation et validation de leur identité

Pour une des deux entreprises, la certification est un moyen de lutter contre « le greenwashing ». En effet, l'entreprise a réalisé « *une analyse PESTEL dans [le cadre de leur] étude stratégique, et l'une des menaces qui revenait le plus, c'était le "greenwashing"* ». Il ajoute que c'est dû au fait que « *maintenant, on parle d'écologie durable dans presque toutes les communications d'entreprise* ». Par conséquent, l'entreprise « *voulait se distinguer de ça, car nous sommes convaincus que notre produit est vraiment durable, dans tout le sens noble du terme* » et avoir une certification, « *c'est avoir l'approbation d'un arbitre qui est au-dessus de la mêlée et qui pourra dire "eux utilisent le terme durable de façon correcte, ils ont un objectif qui y correspond"* » (EcoLoge).

Cette menace due au galvaudage fréquent du terme « durable » dans de nombreuses communications d'entreprises, peut être résolue en ayant une certification accordée par une tierce partie. Ce souhait de faire disparaître les doutes quant à l'éventuelle présence de « greenwashing », est également une motivation qui a poussé plusieurs entreprises à se certifier

B Corp. Nous l'avions mentionné dans la revue de littérature ; la certification permet de promulguer et de valider l'identité de l'entreprise et ainsi de légitimer la communication à leurs propos (Gehman & Grimes, 2017).

À l'inverse, la seconde coopérative estime que son intérêt n'est pas la validation de son identité. À ce propos, elle nous dit ; « *on n'a pas quelque part besoin d'une certification pour prouver notre responsabilité sociale* » (enVIe).

La présence de cette menace de « greenwashing » à l'encontre de la première signifie que, pour cette dernière, l'appartenance à l'économie sociale ainsi que la forme adoptée de SC ne réduit pas cette menace. Pour la seconde, cette validation de responsabilité sociale est déjà présente et donc ne représente pas une motivation.

Augmenter la crédibilité et la confiance

Pour l'une des deux entreprises, l'exigence de la certification B Corp est également une façon de montrer au public que la société respecte des normes exigeantes, car selon celle-ci, « *B Corp est assez haut, et c'est notre « target », on ne veut pas prendre le premier label venu parce que c'est facile à obtenir, on veut aller beaucoup plus haut* ». En choisissant la certification B Corp, l'entreprise espère donc sensibiliser le public et leur montrer qu'elle vise haut et elle espère que « *celui qui doit choisir un [produit], et qui en a 5 devant lui, oui j'espère qu'il va choisir celui avec le label B Corp. Ce sera un critère pour donner sa préférence* » (EcoLodge).

Nous avons identifié dans notre revue de littérature que la certification était effectivement un moyen d'augmenter la crédibilité et la confiance des consommateurs envers l'entreprise, et ce, notamment suite à l'investissement en temps et en argent que cette certification exige (Paelman et al., 2020). De plus, nous avons mentionné que les caractéristiques de la certification Corp (transparence, réponse à de solides exigences, évaluation de l'ensemble des pratiques, évaluation par une organisation externe, ...) permettent d'augmenter cette crédibilité (Paelman et al., 2020). Le souhait de la coopérative d'accroître sa crédibilité grâce à B Corp se réalisera donc vraisemblablement.

Outil de communication

Lors de nos entretiens, l'une des personnes interrogées, nous a confié qu'une des raisons qui l'encourageait à obtenir la certification B Corp, c'est la simplification que permettrait la

certification quant à sa communication par rapport à son produit. En effet, dans le cas où elle obtient le label, elle pense que « *ça [pourrait] remplacer beaucoup de textes pour expliquer [leur] vision des choses. Donc le but du label est de donner en un clin d’œil, un avis sur ce que la société fait sans devoir passer par, soit une explication, soit des mots* » (EcoLodge).

L’autre coopérative nous a confié avoir comme vision le fait « *d’avoir un impact sociétal positif* ». Du fait de sa complète intégration, l’augmentation de cet impact sociétal se fait exclusivement en augmentant les ventes, comme nous l’avons vu dans la section qui présente les entreprises intégrées. Elle illustre cette idée en expliquant : « *Tout ce qui nous pousse, c’est l’impact. Donc clairement, notre idée c’est de grandir [...] pour avoir plus d’impact social et environnemental* » (enVie). Elle pense dès lors, que la certification sera un moyen pour y parvenir.

À ce propos, nous avons relevé, dans la revue de littérature, trois facteurs qui influencent les clients à acheter dans des entreprises certifiées B Corp et qui, ainsi font de la certification B Corp, un réel outil de communication. Parmi ceux-ci, figure notamment la sensibilité des clients à acheter des produits durables, issus d’une production responsable et d’une entreprise responsable (Bianchi et al., 2020). Cependant, l’efficacité de la promotion est réduite lorsque le nombre d’entreprises dans l’environnement et la zone géographique est faible. Dans le cas de nos coopératives, le faible nombre de B Corps en Belgique (17), sera sans doute un frein pour sa communication.

Reconnaissance de la certification B Corp sur le long terme

Pour les deux représentants des sociétés interrogées et souhaitant se certifier B Corp, celle-ci acquiert une notoriété de plus en plus importante, malgré qu’elle ne soit pas encore très répandue en Belgique.

Le premier entrepreneur estime qu’obtenir la certification B Corp permettrait également de participer à la croissance du mouvement B Corp et donc, d’une certaine manière, continuer au développement du réseau en faisant « *une petite part de travail* » (EcoLodge).

Le second entrepreneur, ayant acquis une grande expérience dans le monde du développement durable et de la certification, est très satisfait de la réputation de la certification B Corp qui peut contribuer à renforcer sa stratégie à moyen long terme. À ce titre, voici ce qu’il nous a livré : « *Quand on est plongé dans le quotidien, on se dit non et puis si on commence à*

regarder un petit peu, ce que ça peut apporter de façon plus stratégique et sur le long terme, voilà ça peut être intéressant. Mais comme je vous dis, j'ai connu toutes sortes de certifications et donc je suis toujours dubitative et là, je m'étais dit « oui, ça pourrait être franchement intéressant si ça ne prend pas trop de temps » (enVie).

Le nombre de B Corps ne cesse d'augmenter considérablement ces derniers mois comme nous l'avons vu et également au sein de l'Union européenne. De plus, nous avons découvert que plusieurs entreprises souhaitent se faire certifier B Corp tant en Belgique (citons à titre d'exemples, récemment, la microsociété La Miche¹⁶ ainsi qu'à l'étranger (par exemple, la multinationale Givaudan¹⁷ en Suisse).

Crédibilité du mouvement

À l'issue de nos entretiens, aucun des deux intervenants ne semblait effrayé à l'idée que des multinationales, telles que Danone, fassent partie du mouvement B Corp. Au contraire, l'un d'entre eux trouve que B Corp est une certification crédible pour ces sociétés. Le second intervenant n'y voit pas d'inconvénient tant que les multinationales ne décrédibilisent pas le label. En leur évoquant le cas de Danone, tous les deux étaient confiants quant à la place de Danone dans ce mouvement, car tous les deux ont entendu beaucoup de points positifs au sujet de Danone.

Nous l'avions vu dans la partie théorique, la présence de multinationales et d'entreprises cotées peut être un facteur d'accroissement de la légitimité de la certification. Concernant la crédibilité du mouvement suite à la présence de multinationales, cela peut avoir un impact positif si les revendications de ces entreprises sont considérées comme réelles par les acteurs externes (Schmitz, 2020).

5.2.3. Discussion

Au terme de cette analyse, nous constatons que certaines motivations citées dans la revue de littérature n'ont été mentionnées par aucune des deux coopératives. Il s'agit en particulier de l'attraction des talents, de la protection de la mission, ainsi que l'outil de comparaison (benchmarking) proposé par B Lab et le support de la presse.

¹⁶ <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/la-miche-chasse-le-gaspillage-dans-la-cuve-de-brassage/10273081.html>

¹⁷ <https://www.perfumerflavorist.com/networking/news/company/Givaudan-Sets-B-Corp-Ambition--571780751.html>

Plusieurs éléments nous laissent penser que la protection de la mission de l'entreprise en cas de revente ou de changement de direction n'est pas une motivation en soi recherchée par les deux coopératives qui désirent se certifier B Corp.

En effet, leur mission est ancrée dans leurs statuts ; ce sont également des entreprises intégrées (c'est-à-dire des entreprises dont la finalité sociale est directement intégrée dans l'objet social de la société) et sont donc moins susceptibles de dévier de leur mission.

De plus, l'une d'elles est agréée par le CNC et donc est limitée à une distribution de dividende à 6 % de la valeur nominale des parts ; ce qui, selon le gérant, a comme but de ne pas « *faire fructifier anormalement la chose et puis revendre* ». De plus, il ajoute que se faire racheter « *serait un petit peu plus compliqué avec une coopérative* » (EcoLodge) vu la dispersion de la détention de la société et le système démocratique mis en place.

5.3. Quels sont les facteurs externes (obstacles) qui limitent les coopératives de l'économie sociale à se certifier B Corp ?

Les obstacles à la certification sont constitués de facteurs externes qui complexifient le processus de certification ou empêchent une entreprise de se certifier. Ce sont des éléments extrinsèques à la volonté de l'entreprise, à la différence des freins qui sont des facteurs intrinsèques à la volonté de l'entreprise et que nous développerons dans la section suivante.

5.3.1. Effort demandé à la mise en œuvre

De manière générale

L'effort demandé pour obtenir une certification influence fortement le choix des coopératives interrogées. L'effort requis comprend le temps que nécessitent les démarches administratives, et est lié à la complexité de ces dernières.

L'absence de temps disponible pouvant être consacré à la procédure de certification est une des raisons qui nous a été le plus souvent évoquée au cours des entretiens, les empêchant d'entamer les processus de certification (de tout type) natures. En effet, huit des dix entreprises ont cité cette raison. L'une d'elles nous confie, « *il y a souvent des choses plus importantes à faire [qu'une certification]* » (EcoLodge). Cette dernière a néanmoins inscrit la certification B Corp sur sa liste de choses à faire depuis quelques mois. Une autre entreprise, fonctionnant uniquement grâce à l'implication de ses coopérateurs, tous bénévoles, ajoute « *comme nous sommes bénévoles, nous essayons le plus possible de choisir nos batailles parce*

que chaque heure passée est une heure passée [...], et donc, nous ne voyons pas vraiment l'utilité de courir derrière des certifications ! » (WooCoop).

L'un d'entre eux ajoute que la structure de gouvernance mise en place au sein de la coopérative joue également un rôle dans ce manque de temps. En effet, il nous mentionne que *« la pyramide des décisions est beaucoup plus plate. Donc, c'est vrai que parfois, c'est beaucoup plus lent. S'il y avait un commandement unique, on pourrait peut-être être plus rapide et plus efficace par moment, mais c'est contraire à notre vision des choses ; donc, on prend le temps d'assumer la décision avec les personnes concernées. C'est beaucoup plus horizontal comme structure hiérarchique » (EcoLodge).* Un autre confirme à propos de la gouvernance partagée que *« ça ne se fait pas naturellement donc, ça prend beaucoup de temps » (CobeaCoop).*

Les deux entreprises labellisées Bio, issues du secteur agroalimentaire, ont toutes deux évoqué préférer agir sur le terrain pour améliorer la qualité de leurs produits, que de consacrer plus de temps à se certifier davantage. Comme l'illustre l'un deux, *« [son] métier n'est pas d'avoir un label, [son] métier est de vendre des [produits] sains, bio, locaux et qui respectent l'humain et la nature » (PermaFungi).* Un autre responsable nous a avoué : *« Nous, on n'a pas forcément envie d'en rajouter encore plus, alors qu'on préférerait bien pendant une journée aller au terrain, [...] et travailler dehors » (Vin de Liège).*

Un autre argument tient au caractère social de l'entreprise. Le responsable d'une entreprise nous confie faire *« de l'expérimentation sociale plus que de l'entrepreneuriat social, parce qu'on est tout le temps en train d'apprendre » (CobeaCoop).*

De plus, nombreuses sont les entreprises interrogées qui estiment que les **démarches administratives** que nécessite l'obtention d'une certification sont nombreuses et conséquentes. Elles jugent donc ne pas avoir le temps de gérer tout ce côté administratif, et pour certaines, de ne pas avoir les compétences nécessaires. L'un d'eux nous avoue que *« c'est encore de l'administratif, encore de la paperasse ! » (Green City Wallonie).* Un autre admet même que *« l'administration, cela nous embête. Je suis franc avec vous ! » (Vin de Liège).* Une autre responsable ajoute, qu'en tant que *« PME, il faut être très attentif à ce qu'on fait au niveau certification. Parce que sinon on peut se noyer dedans et finalement ne pas développer le business parce que ça prend vraiment beaucoup de temps en général » (enVie).*

Nous constatons qu'indépendamment de la certification visée, les coopératives ont pour la plupart l'impression que les certifications représentent un objectif fastidieux, exigeant à atteindre et très consommateur en temps et en administration. Notre analyse nous permet également de mettre en évidence le fait que *la taille de l'entreprise* peut jouer un rôle dans la volonté d'obtenir une certification. Il y a une appréhension par rapport à l'importance du temps à consacrer à la certification. En effet, les entreprises interrogées sont des TPME ou PME qui fonctionnent avec peu d'effectifs rémunérés, des compétences parfois jugées insuffisantes pour gérer un dossier de certification, notamment dans le cas des sociétés d'insertion sociale.

La primeur des entreprises interrogées peut être un facteur favorisant cette appréhension puisqu'une entreprise dont la création est encore récente n'a pas nécessairement les ressources nécessaires pour entamer un tel processus.

L'atteinte d'une situation profitable semble constituer également dans le chef de certains entrepreneurs un prérequis nécessaire à la demande de certification. Au sein de notre échantillon, plusieurs entreprises interrogées n'ont pas encore atteint le seuil de rentabilité. L'un d'eux nous a d'ailleurs confié à ce propos que puisque son entreprise avait atteint le seuil de rentabilité, il était effectivement devenu possible et pertinent pour eux de s'intéresser aux certifications.

De manière spécifique à B Corp

En évoquant le processus propre à la certification B Corp et en mentionnant que 200 critères étaient évalués, certaines coopératives ont manifesté leur étonnement : « Wow » (*enVie*), « *ça semblait pas mal, mais cela semble plus approprié à des entreprises qui ont un personnel administratif. Parce que, chez nous, on n'a personne qui est à l'administratif. Il n'y a pas de secrétaire, il n'y a rien* » (*Vin de Liège*), « *Sur le principe, ça me paraît très intéressant. Maintenant, cela a l'air d'être un truc assez costaud, lourd, si vous me dites 200 critères* » (*Rayon9*).

Il est intéressant de noter qu'aucune des deux entreprises qui ont inscrit la certification B Corp en haut de leur liste de choses à faire, n'a déjà eu le temps d'entamer le processus, à la date de notre entretien. L'une des deux était impressionnée par le nombre de critères, mais a

constaté par ailleurs que « *des PME y étaient donc, je me suis dit que ça doit être gérable !* » (*enVie*). Toutes deux ont la ferme intention de se faire certifier et l'une et l'autre nous ont proposé de les aider à entamer ce processus, en nous proposant un stage. Ceci renforce l'idée que les petites entreprises n'ont pas beaucoup de temps disponible pour les certifications, mais développent de bonnes idées pour faciliter la mise en œuvre effective d'une certification hautement souhaitée.

Ceci confirme également ce que nous avons vu dans la revue de littérature, que pour les petites entreprises, une certification et, en particulier, celle relative à B Corp pouvait demander beaucoup de temps pour s'approprier et mesurer les différents critères. De plus, la certification peut entraîner des changements internes qui complexifient la gestion quotidienne et nécessiter l'engagement de personnel supplémentaire (Parker et al., 2019). Cette contrainte perçue par nos entreprises interrogées semble donc limiter leur souhait de se certifier.

5.3.2. Coût

De manière générale

Le prix est également un élément qui peut impacter le choix des certifications, les ressources financières des coopératives étant très souvent limitées. Selon les déclarations des intervenants, la société aura plutôt tendance à privilégier les certifications nécessitant peu ou pas de ressources financières.

Tout d'abord, le prix représente une barrière pour une grande partie des entreprises interrogées, car elles ne sont pas capables d'allouer un budget aux certifications : « *si on avait le temps et le budget, on le ferait* » (*Green City Wallonie*).

Cela s'explique notamment par la situation financière dans laquelle se trouvent certaines des entreprises. Comme nous pouvons le voir dans le Tableau 1, quatre des dix entreprises interrogées n'ont pas encore atteint leur équilibre financier, et trois des coopératives ayant dépassé le seuil de rentabilité, l'ont dépassé il y a moins d'un an. De plus, trois des entreprises ayant atteint l'équilibre financier ont confié ne pas avoir l'envie de consacrer un budget pour payer des certifications, « *c'est un peu la guerre au niveau économique !* » (*Green City Wallonie*).

D'autre part, un intervenant évoque le fait que les certifications ne devraient pas être payantes et devraient devenir la norme. Il illustre cela à l'aide de la certification Bio « *C'est comme le*

Bio, il faut payer pour être Bio, ça prend du temps, ça coûte alors que c'est l'inverse qu'il faut faire. Ceux qui sont Bio devraient moins payer et ceux qui ne le sont pas devraient payer davantage pour utilisation des pesticides et autres » (Green City Wallonie). À propos des externalités négatives, un autre ajoute : « on mise sur le long terme dans un monde qui vise sur le court terme. C'est ce qu'on appelle les externalités négatives : tu ne paies pas parce que tu pollues, tu ne paies pas parce que tu licencies tes employés. Et nous, on mène ce combat, c'est de dire qu'on recycle » (PermaFungi). A cette idée que les certifications devraient devenir la norme pour tenter de réduire ces externalités, le premier intervenant suggère : « c'est le rôle du politique et du public qui devraient financer cette certification, et que progressivement il y ait plus d'entreprises qui se certifiaient. Et qu'au final, ne pas être certifiée B Corp deviendrait comme quelque chose de mal vu » (Green City Wallonie).

De manière spécifique à B Corp

Les deux entreprises désirant se certifier n'ont pas encore atteint leur équilibre financier. L'une des deux n'a pas remis en question le prix tandis que la deuxième suggère une adaptation de la grille tarifaire de B Corp. Elle nous a dit en substance qu'elle trouve « dommage [...] qu'ils calculent sur le chiffre d'affaires et non sur le bénéfice net parce que ça change dans le sens où nous on vend énormément, mais on travaille quand même à perte » (enVie). En particulier, l'objectif de cette dernière coopérative est de vendre de gros volumes, suite à son intégration complète, comme déjà relevé dans le point « outil de communication » de ce chapitre. Cependant, elle se dit prête à payer le montant demandé pour sa tranche de chiffre d'affaires, mais assure ne pas pouvoir aller au-dessus de cela.

En conclusion, sur base de l'échantillon de sociétés interrogées, les prix demandés par le certificateur et, en particulier, B Corp constituent bien une barrière, (parfois) importante au choix de certification des entreprises. Cela est principalement dû au manque de moyens financiers.

5.3.3. Connaissances des certifications

Nous avons pu observer un réel manque d'informations quant aux certifications et en particulier par rapport à la certification B Corp. Seules 5 sociétés interrogées nous ont fait part d'avoir déjà entendu parler de B Corp, avant même de recevoir un courriel de notre part.

En effet, nombreuses sont les entreprises à nous avoir confié qu'elles ne connaissaient pas bien les possibilités de certification qui s'offraient à elles. L'un des intervenants admet « *[n'avoir] aucune connaissance dans l'état actuel des choses de ce qui existe, de comment ça fonctionne, de ce qui serait possible, les conditions, ...* » (Rayon9). Un autre entrepreneur reconnaît : « *Je n'ai pas un catalogue avec tous les labels possibles et ce sera en fonction de ce que j'ai lu dans la presse, des inputs que j'aurai donc peut-être que je vais commencer le Label B Corp et puis je vais me dire, tiens "il y avait encore mieux qui était possible". Il y a très peu de publicité à ce propos* » (EcoLodge).

En conclusion, bien souvent, les sociétés ignorent l'existence de certains labels/certificats. Cela est également probablement dû à la multitude de certifications existantes. Davantage de campagnes d'informations pourraient être menées par les organismes d'accréditation tels que B Lab afin de développer/renforcer la connaissance des entrepreneurs quant aux certifications existantes et à leurs impacts respectifs.

5.3.4. Discussion

Nous avons vu que, pour les coopératives de taille limitée, les ressources tant financières qu'humaines à consacrer aux certifications sont très restreintes, et que le recours à une ou plusieurs certifications est un choix qui se fait de manière réfléchie et parcimonieuse. Au-delà de cela, il est à noter que certains labels/certifications sont méconnus des entreprises de sorte que leur expansion en est affectée.

5.4. Quels sont les freins qui font que les coopératives de l'économie sociale ne souhaitent pas se certifier B Corp ?

Alors que les obstacles à la certification sont constitués de facteurs externes qui complexifient ou empêchent le processus de certification, les freins sont des facteurs intrinsèques à la volonté de l'entreprise de ne pas se certifier.

5.4.1. Absence de besoin de certification

Un des principaux freins qui a fréquemment été évoqué durant les entretiens, est l'absence de besoin de se certifier, et ce, pour deux raisons principalement :

Tout d'abord, une raison qui est revenue plusieurs fois est qu'il n'y a ***pas de demande en aval***, c'est-à-dire, ni de la part des clients, ni des coopérateurs, ni des banquiers. Plusieurs

d'entre eux affirment que, si la demande était présente ou que si les coopérateurs le leur demandaient, ils y réfléchiraient d'autant plus.

De plus, quelques entreprises nous ont affirmé qu'elles n'avaient ***pas le besoin de certification pour valider leurs valeurs*** et que ces dernières sont déjà reconnues par leurs parties prenantes. À ce propos, un intervenant évoque : « *[Les clients] sentent tout de suite qu'il y a une véritable attention à ces valeurs-là et ils n'ont pas besoin d'avoir une certification pour être rassurés* » (WooCoop). Un autre responsable nous dit : « *notre image, notre identité est importante et elle se construit par ce qu'on fait et l'ensemble des parties prenantes avec qui on travaille en est relativement bien conscient* » et ajoute « *c'est déjà l'essence même de notre travail et on ne doit pas se racheter une image* » (DynamoCoop).

Les entreprises mettent donc en avant que la reconnaissance des valeurs par les clients, leurs pratiques sont suffisamment connues que pour susciter le besoin d'une certification telle que B Corp qui sert notamment aux entreprises de valider leur identité (Gehman & Grimes, 2017).

Un autre contraste cependant, en expliquant ne pas vouloir nécessairement mettre en valeur l'insertion des personnes, « *Le quotidien de notre entreprise avec la partie "Insertion" n'est pas connue des clients et on ne la met pas spécialement en avant non plus.* » (Vin de Liège). Une certification telle que B Corp en vue de valider les valeurs ne semble donc pas nécessaire non plus.

5.4.2. Sentiment d'incompatibilité avec le type d'entreprise

Une des raisons qui freine considérablement les coopératives à se certifier B Corp, et qui a fréquemment été mentionnée par les personnes interrogées, est le fait qu'elles ne se sentent pas concernées par celle-ci, qu'elles considèrent qu'elle ne s'adresse pas à leur type d'entreprise d'économie sociale et de forme d'entreprise qu'est la coopérative.

Différents arguments basés sur la nature de l'activité et la taille ont été évoqués par les coopératives. Nous les développons ci-après.

Finalité de l'entreprise

Tout d'abord, trois entreprises dont deux à finalité sociale (sous le régime organisé par le précédent Code des Sociétés) ont évoqué le fait qu'elles jugeaient que la certification ***s'adressait à des entreprises à finalité purement commerciale*** plutôt qu'aux entreprises sociales qui intègrent déjà les dimensions prônées par B Corp au cœur de leur ADN.

La première d'entre elles admet que « *c'est une bonne idée, mais [que] c'est surtout adressé aux entreprises commerciales qui ont cet ADN de faire de l'argent et qui, pour les encourager justement à se sensibiliser et à mettre en place ce qu'il faut pour, justement, intégrer cette nouvelle composante peu à peu dans leur mode de fonctionnement* » (WooCoop). Le deuxième responsable confirme cela et qu'en s'étant renseigné, « *B Corp, ils sont nettement [orientés] sur l'impact* » et que « *l'entreprise sociale et l'impact social, c'est quand même deux choses différentes* ». Il ajoute « *[nous], on est vraiment plus dans l'entreprise sociale c'est-à-dire l'équité, le juste salaire équitable, la diminution du stress, ... En tout cas, dans nos valeurs, c'est-à-dire que structurellement, on a mis une structure en place qui est cette coopérative* » (CobeaCoop). La troisième entreprise ajoute « *j'ai l'impression que dans cette certification, ce sont des entreprises qui, au premier regard, ont une finalité commerciale, mais qui, par ailleurs, font attention à certains éléments et souhaitent que cela se sache* ». Ce dernier ajoute : « *Nous pour notre part, et pour l'ensemble de l'économie sociale en Belgique, on n'a déjà pas l'idée commerciale au départ. On a avant tout une visée à finalité sociale et après, on se sert des processus commerciaux [...] au service de la finalité sociale. On n'est pas orienté de la même manière* » (DynamoCoop).

Selon ces trois entreprises, la certification B Corp est donc axée vers les entreprises exclusivement de type commercial et non vers des entreprises sociales qui n'ont pas comme objectif premier un objectif économique, mais qui s'en servent pour parvenir à leur mission.

En réalité, la certification B Corp garantit qu'une entreprise à but de lucre renonce à la maximisation du profit à des fins sociales positives et qu'elle s'engage à améliorer continuellement son impact axé sur les trois piliers du développement durable, à savoir l'amélioration de son impact économique, social et environnemental (Normand, 2017; Roth & Winkler, 2018; Stubbs, 2017b). Les entreprises n'ayant pas nécessairement un modèle intégré peuvent donc aussi rejoindre le mouvement B Corp. Cependant, nous l'avons vu, Gamble et al. (2019), ont montré que 25% des entreprises certifiées B Corp sont entièrement intégrées. Le fait que ces coopératives estiment que ce n'est pas une certification faite pour les entreprises sociales, peut justifier ce faible nombre. Cependant, une partie des questions du B Impact Assessment, dans la dimension consacrée aux clients, se concentre sur le modèle d'affaires, et l'intégration de la mission au sein de celui-ci (B Lab, 2020).

Taille de l'entreprise

Une grande partie des entreprises interrogées qui ne veulent pas se certifier B Corp, ont admis qu'elles pensaient que la certification s'adressait aux grandes entreprises et aux multinationales, plutôt qu'aux (très) petites entreprises. À ce propos, l'un des interlocuteurs a fait remarquer : « *en allant sur le site [...], les premiers que je vois sont Ben&Jerry's, Danone...* » (CobeaCoop). Un second estime ne pas faire partie de la même famille : « *une certification, c'est aussi dire qu'on est une famille et donc, si l'on ne se reconnaît pas dans la famille, il n'y a pas d'intérêt. [...] car je pense que ça s'adresse aux multinationales ici...* » (DynamoCoop).

Les entreprises consultées ont donc l'impression de ne pas correspondre, de ne pas être la cible de B Lab, car toutes sont de (très) petites entreprises. À ce propos, nous avons relevé, qu'à l'heure actuelle, il y a, en fait, plus de PME que de grosses entreprises dans le mouvement B Corp. L'un d'eux voyait directement les grandes entreprises en se rendant sur le site www.bcorporation.net. Ceci est exact et cela peut paraître étrange que ces sociétés-là soient mentionnées en premier lieu, car cela crée un sentiment de méfiance à l'égard des petites entreprises telles les coopératives. La présence de multinationales semble décrédibiliser l'image de la certification au niveau des coopératives.

Préférence pour des certifications locales

La plupart des entreprises interviewées ont un champ d'actions essentiellement local. À ce titre, elles n'ont pas d'ambition internationale ni l'envie de recourir à des certifications plus internationales telles que B Corp, en apparence, et vu son taux de pénétration relativement faible, actuellement en Belgique.

Deux entreprises certifiées localement reprochent le caractère trop international à la certification B Corp : « *ça n'est pas du tout local, ça vient des États-Unis, de l'autre côté de l'Atlantique !* » (CIACO).

Cinq entreprises ont choisi de bénéficier du label « FairFin et Financité », label belge favorisant les placements éthiques et porteurs de sens. Quatre entreprises ont également rejoint le réseau SAW-B, une fédération belge des « Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises », qui a comme but de défendre, de représenter, de soutenir, d'étudier, et de développer l'économie sociale en Belgique (« SAW-B », s. d.). Trois entreprises ont rejoint le

réseau de monnaies locales citoyennes, « la Zinne » à Bruxelles pour l'une, « le Talent », monnaie du centre du Brabant wallon (Le Talent, s. d.), et la dernière, le Val'heureux, monnaie locale de la région liégeoise. Toutes ces initiatives ont la caractéristique commune de soutenir et de développer l'économie sociale en Belgique.

Les entreprises semblent donc sceptiques par rapport au fait que la certification vient des Etats-Unis et elles la considèrent, dès lors comme une certification internationale. Il est vrai que la certification est une certification qui se développe internationalement, ce qui est d'ailleurs la volonté de B Lab, afin que l'impact du mouvement B grandisse. Il serait intéressant de relayer ce type de message à l'organisation B Lab Benelux de façon à lui permettre d'adapter la communication de façon plus locale et d'ainsi sensibiliser davantage les entrepreneurs sociaux et locaux.

5.4.3. Forme juridique de Société Coopérative, déjà un label

Plusieurs entreprises interrogées estiment que le modèle de SC joue déjà un rôle de reconnaissance par les tiers pour l'entreprise et ce, pour plusieurs raisons que nous développons ci-après.

Apport commercial

Certains de nos interlocuteurs voient dans la forme coopérative un renforcement de leur force commerciale. En effet, la coopérative est constituée d'un ensemble, plus ou moins nombreux, de coopérateurs, qui sont généralement sensibles au projet dans lequel ils ont investi. Cela provient de « *l'adhésion naturelle au projet qui est un principe intrinsèque* » nous a confié l'un des intervenants et d'ajouter que, par exemple : « *pour les brasseries [coopératives] et autres, ils ont souvent une force qui est commerciale et qui est beaucoup plus importante qu'une entreprise classique* » (Vin de Liège). Les coopérateurs sont généralement des clients de leur coopérative dont ils sont eux-mêmes coopérateurs. Il illustre cela en nous disant : « *Donc, déjà [nos] 2300 coopérateurs sont des acheteurs et en plus [sont] des ambassadeurs du projet* » (Vin de Liège). Donc, en plus de soutenir entièrement le projet, les coopérateurs vont en parler autour d'eux, ce qui représente un très bon moyen de communication et de marketing. Un autre intervenant ajoute : « *le bouche-à-oreille peut faire son œuvre et nous amène comme ça régulièrement des nouveaux coopérateurs* » (WooCoop). Dans le cas de cette dernière coopérative, seuls les coopérateurs peuvent être clients.

La forme juridique de coopérative par le développement du nombre de coopérateurs, contribue pour certaines coopératives à renforcer leur force commerciale. Cependant, cet apport commercial n'est pas nécessairement vérifié dans toutes les coopératives car, pour bénéficier de cet avantage, il faut qu'il y ait un produit accessible et consommable par les coopérateurs.

Développement de la reconnaissance du modèle de société coopérative

Plusieurs intervenants évoquent le fait que le « mouvement coopératif » prend de l'ampleur en Belgique avec un accroissement du nombre de coopératives ces dernières années. Même si le nombre total de coopératives a tendance à baisser, le nombre de coopératives agréées CNC ne cesse d'augmenter. Ce nombre est, en effet, passé de 500 en 2015 à 600 début 2017 (Febecoop, s. d.) ; ce qui démontre l'engouement du choix de la coopérative dans une optique noble, c'est-à-dire dans le respect des principes coopératifs. Le développement législatif récent renforce les objectifs (but de satisfaction des besoins et/ou développement des activités et/ou sociale de ses coopérateurs) et indirectement les valeurs (éthique, justice, démocratie participative, adhésion volontaire et ouverte, participation économique, ...) et du modèle de SC ; ce qui permet aux citoyens de davantage adhérer et contribuer à ce type de sociétés dans la mesure où ces valeurs sont de plus en plus partagées par les citoyens. En effet, nous avons vu que la sensibilisation des consommateurs à la consommation de produits plus durables les incite à se tourner vers des alternatives, par exemple, alimentaires qui intègrent pleinement des valeurs éthiques, ce qui a considérablement impacté et de façon très positive la reconnaissance pour les modèles coopératifs (Dufays & Mertens, 2017), qui vont ainsi invraisemblablement gagner en popularité.

Existence d'un avantage de différenciation

Certains admettent même, qu'à présent, dans certains cas, la structure coopérative joue également un rôle de différenciation. L'un d'eux illustre cela en expliquant que « *les gens viennent beaucoup chez nous en disant : "j'ai fait 10 agences, mais j'ai vu que vous étiez une coopérative, tout ça m'interpellait donc, je suis venu chez vous". C'est un vrai élément différenciateur par rapport aux structures classiques* » (CobeaCoop). Une autre société évoque le fait que « coopérative » fait penser à des termes tels que « local », « coopération », « participation », « responsable ». Pour l'un d'eux, la raison est claire, le rôle de différenciation s'explique par le fait que « *les gens ont compris que ce type d'entreprises n'est*

pas dans le système capitaliste traditionnel où c'est le capital qui décide et où c'est le capital qui touche les bénéfices » (CIACO). De plus, ce dernier nous a également fait remarquer que sa coopérative utilisait le domaine « .coop » qui est également une source de différenciation.

Le seul fait d'exercer une activité sous forme de coopérative donne un signal extrêmement positif et devrait faciliter le choix des décideurs.

5.4.4. Méfiance quant aux certifications payantes

Certaines entreprises sont assez critiques quant au fait que les certifications soient payantes. D'une part, deux entreprises évoquent le fait que cela facilite l'accès aux grandes entreprises, aux multinationales tandis que ça représente un obstacle pour les plus petites et, pour *« ceux qui font bien leur boulot » (PermaFungi)*. L'un d'eux explique également avoir un problème avec les certifications payantes car *« ça commence à s'approcher pas mal du lobby » (CobeaCoop)*.

Certains ont même évoqué que les certifications payantes pouvaient être une source de greenwashing et pouvaient devenir dangereuses si *« seuls les gros peuvent se le payer » (PermaFungi)*. Par « gros », il entend *« ceux qui ne font pas bien leur boulot »*.

Comme nous l'avions déjà évoqué, le coût représente un obstacle pour les entreprises interrogées. Au-delà de l'obstacle, le prix est un frein, dans le sens où, certaines coopératives classent les certifications payantes comme étant adaptées pour les entreprises ne faisant pas bien leur boulot et ayant les ressources suffisantes pour l'obtenir.

5.4.5. Absence actuelle de (re)connaissance de la certification B Corp

Sur base de nos discussions avec les dix coopératives, en ce qui concerne la reconnaissance de la certification B Corp en Belgique, celle-ci n'est ni connue ni reconnue dans l'écosystème dans lequel elles évoluent. Les témoignages de nos entrepreneurs sont multiples : *« si c'est utile, on le fait. Mais ici, dans mon écosystème, B Corp n'est pas une certification fort reconnue » (CobeaCoop)* ou encore *« J'ai un peu regardé le label B Corp, je ne connaissais pas bien, mais je pense que si je demande à 10 coopérateurs s'ils connaissent B Corp, je pense qu'il n'y en a pas un seul qui connaît » (CIACO)*.

Pour rappel, la Belgique ne comporte à ce jour que 17 sociétés certifiées B Corp ; ce qui est insuffisant pour la certification d'être connue et reconnue. Néanmoins, il n'est pas exclu de

penser que cette certification prendra de l'ampleur par l'effet boule de neige évoqué dans la revue de littérature (Honeyman & Jana, 2019).

5.4.6. Crainte de contraintes similaires au label Bio

Par analogie à ce que deux entrepreneurs vivent avec la certification « bio », ceux-ci craignent que toute autre certification telle que la certification B Corp n'engendre d'autres contraintes additionnelles.

En effet, la production des articles certifiés “bio” nécessite le respect de processus spécifiques, fréquemment contrôlés¹⁸ que l'un identifie comme « *grand contrôle* » (Vin de Liège). La production doit donc suivre ces normes définies, et dans le cas où l'entreprise aimerait mettre en place certaines pratiques qui pourraient d'autant plus améliorer la qualité du produit, elle ne pourra pas toujours le faire, si celles-ci s'éloignent des normes du label « bio ». C'est donc parfois restrictif, comme le relatent les deux intervenants des entreprises certifiées bio. « *si ça ne tenait qu'à moi, je ne me ferais pas certifier en bio et je ferais mieux que du bio. Car le bio, c'est aussi limité, il y a des contraintes qui ne sont pas justifiées* » (Vin de Liège).

Il est certain que chaque certification, quelle qu'elle soit (Bio, ISO, B Corp, ...), engendre des contraintes pour l'entreprise qui se certifie. Toutefois, sur base de notre revue de littérature, la certification B Corp engendre effectivement des contraintes de mesures, notamment pour le remplissage du questionnaire BIA (par exemple : mesure de CO₂). Par contre, les entreprises sont autonomes quant à leur mode de fonctionnement, processus et normes, mais seront néanmoins soumises à des audits dont la fréquence est variable (entre 3 et 10 ans¹⁹). Les contraintes de la certification B Corp sont donc plus légères que d'autres certifications telles que la certification « bio ».

¹⁸ Les contrôles ont lieu une fois par an (Certisys, 2020).

¹⁹ 10% des entreprises sont contrôlées chaque année, donc par déduction elles le sont tous les 10 ans. De plus, pour toutes les filiales ou entreprises cotées, cet audit a lieu tous les 3 ans.

5.5. Quelles sont les motivations des entreprises sociales à avoir adopté la forme “Coopérative” en Belgique et cette forme, se rapproche-t-elle de la forme “Benefit Corporation” aux États-Unis ?

La première partie des interviews visait à s’entretenir de la forme juridique « coopérative », des raisons pour lesquelles les entreprises interrogées avaient choisi spécifiquement cette forme-là plutôt qu’une autre, les difficultés rencontrées suite à l’adoption de cette forme, ...

Toutes les entreprises, à l’exception d’une seule, nous ont confié que la forme coopérative était la forme juridique totalement adaptée à leurs besoins. L’un d’eux nous a affirmé que « *c’est vraiment l’essence et l’ADN de notre coopérative. [...] c’était inimaginable de prendre un autre modèle de société* » (WooCoop). Un autre nous a dit « *[tenir] beaucoup à cette structure juridique* » (EcoLodge). Un troisième nous a également précisé « *[être] comme un poisson dans l’eau avec ce modèle-là* » (Ciacco).

Différentes raisons ont été évoquées quant au choix de cette structure juridique. Certaines raisons mentionnées par nos intervenants nous ont rappelé les raisons de la création de la forme législative spécifique « Benefit Corporation », forme initiée par B Lab en 2010 et disponible actuellement dans certains États des États-Unis. Nous développons ci-dessous les raisons qui nous ont été évoquées, et tentons de les comparer avec la forme législative « Benefit Corporation ».

5.5.1. Éloignement du système capitaliste

Parmi les coopératives interrogées, plusieurs responsables ont expliqué avoir voulu s’éloigner du modèle traditionnel qu’est le capitalisme et y introduire des valeurs plus humaines. L’un des intervenants a eu le commentaire suivant : « *Pour nous, [être en coopérative], c’est participer à changer le système de l’intérieur, donc du système capitaliste avec ses abus. [...]il est utile pour rediriger en quelque sorte ce système vers une économie plus juste, plus humaine* » (DynamoCoop). Un autre intervenant a également appuyé cette idée en ajoutant que le recours à une coopérative, « *c’est un peu une obligation parce qu’on va droit dans le mur avec le modèle d’entreprise actuel* » (CobeaCoop).

Ces réflexions, faites par nos intervenants, renforcent l’idée que nous avons mentionnée dans la section sur l’émergence des organisations hybrides de notre revue de littérature, selon

laquelle, ces dernières se sont développées dans le but de réformer le modèle capitaliste (Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012).

5.5.2. Hybridité

Activité commerciale

Une autre raison pour laquelle les entreprises ont choisi de prendre la forme d'une coopérative, c'est l'idée de poursuivre un modèle commercial afin de poursuivre leur finalité sociale et/ou environnementale.

Cependant, comme toutes les entreprises commerciales, elles ont l'objectif d'atteindre leur seuil de rentabilité afin d'être rentables. L'un des coopératives illustre bien cela en évoquant « *ce n'est pas parce qu'on est une entreprise sociale qu'on ne peut pas faire de l'argent, qu'on ne peut pas être rentable* » (CobeaCoop). À cette idée qu'une entreprise sociale peut être rentable, un autre a ajouté « *[vouloir] se distinguer du business habituel. Donc, bien sûr, le but est d'être rentable, mais on veut respecter certains critères* » (EcoLodge). Une autre raison donnée est la volonté d'être « *un vrai business, donc on ne voulait pas [être] une ASBL* » (enVie) traduisant l'idée que cette société souhaite être rentable et autonome financièrement.

Priorité à la mission

Les coopératives de l'économie sociale sont donc de vraies entreprises commerciales, mais diffèrent des entreprises commerciales "traditionnelles" dans le sens où leur but n'est pas de maximiser la rentabilité économique, mais bien de poursuivre leur mission sociale et/ou environnementale et d'intégrer certains critères tels une démocratie non basée sur l'investissement du capital. Ainsi, au-delà de la volonté d'adopter une forme de type « commerciale », il y a la volonté d'avoir la mission qui prime sur le capital. Nous avons pu observer cela, notamment de par leur volonté de réinvestir les bénéfices au sein de leur entreprise. Une coopérative a par exemple inscrit dans ses statuts que « *tout bénéfice qui serait généré dans les 10 premières années d'existence [] sera réinjecté automatiquement dans []* » (enVie). Une autre coopérative a la volonté d'améliorer « *la valorisation du travail interne, c'est-à-dire pouvoir mieux rémunérer les ouvriers* » ou encore d'effectuer « *des investissements très long-terme qui permettent d'envisager un développement de la coopérative* » (Vin de Liège). Une troisième évoque également vouloir mener de « *la recherche et du développement pour améliorer le produit. [...] sur le côté technique et le côté environnement* » (EcoLodge).

Bien que cela soit leur volonté, la décision d'attribution du dividende est de la compétence de l'Assemblée Générale²⁰ sur proposition du Conseil d'Administration.

Limitation des dividendes

Une autre raison, qui a été mentionnée à plusieurs reprises, pour laquelle les sociétés interrogées ont adopté la forme de SC est la limitation des dividendes qui est notamment imposé par les agréments. Ceci permet aux coopératives de réinvestir une grande partie des bénéfices dans leur mission.

En effet, un des intervenants nous confie avoir choisi la forme de coopérative en raison de certaines contraintes dans les coopératives et mentionne à ce titre : « *Une société coopérative ne donne pas des contraintes au niveau de l'organisation interne, mais au niveau de l'utilisation des bénéfices et des finalités* » (Rayon9). L'un d'eux contraste et ajoute que la « *[limitation des dividendes], de toute façon, c'était une volonté. On aurait été dans une autre forme de société qu'on aurait mis ça comme contrainte* » (Vin de Liège).

Pour rappel, pour les coopératives à finalité sociale ainsi que pour les coopératives agréées CNC, le versement de dividendes est obligatoirement limité à 6 % de la valeur nominale des parts (François & Verheyden, 2019), ce qui empêche de maximiser l'enrichissement des coopérateurs. Dans notre échantillon, 8 des 10 entreprises sont concernées par ces dispositions et ont adapté leurs statuts en conséquence. Les deux dernières entreprises n'ont pas a priori ces mêmes contraintes légales au niveau de la distribution des dividendes. Toutefois, elles ont adopté dans leurs statuts des clauses limitant les distributions de bénéfices. L'une a, par exemple, prévu des dispositions similaires à celles imposées par la CNC (distribution de 6 % du bénéfice net) et nous a assurée « *qu'il n'y a pas d'attentes du côté financier [de la part des coopérateurs], donc tout est réinvesti dans l'entreprise* » (Ciaco).

Ces limitations sont connues des coopérateurs, ainsi prévenus qu'en cas de retour sur investissement, il sera plafonné. Le responsable de la dernière société nous confie : « *les coopérateurs ne sont pas là pour ça [les bénéfices]* » (Ciaco).

²⁰ Qui réunit les coopérateurs et les membres du conseil d'administration (Articles 6 :72 et 6 :73 du Code des Sociétés et des Associations (Bazelmans & Della Faille, 2019))

Implication des coopérateurs

Par ailleurs, on remarque que, dans une partie des coopératives, les coopérateurs peuvent s'impliquer dans la vie de l'entreprise, en plus de leur participation aux assemblées générales. Dans l'une des coopératives interrogées, « *Le premier lundi de chaque mois, on organise un rassemblement. C'est un petit cours sur les travaux qu'on doit effectuer* » (Vin de Lège). Une autre coopérative évoque qu'elle « *organise des chantiers participatifs et surtout, [elle] essaie que l'ensemble des coopérateurs [les] soutiennent* » (DynamoCoop). Dans une troisième coopérative, la participation est même obligatoire : « *les gens prennent une part, mais s'engagent également à travailler dans la coopérative à concurrence de 3h toutes les 4 semaines minimum* » (WooCoop).

On peut conclure de ces différents cas que l'implication, même limitée, des coopérateurs contribue à ce qu'il n'y ait pas ou peu d'attente de retour sur investissement (dividendes) de la part de ceux-ci. Ceci est sans aucun doute lié au principe fondateur d'adhésion volontaire et ouverte au sein des coopératives agréées CNC. Nous n'avons, cependant, pas lu d'information relative à l'implication des actionnaires dans la vie quotidienne des « Benefit Corporations » dans la littérature.

Discussion

Nous observons donc un point commun entre les *Benefit Corporations* et les coopératives agréées comme entreprise sociale, qui est l'obligation légale de générer un impact sociétal positif. Pour les entreprises non agréées comme ES, on observe que cette volonté est malgré tout présente, probablement grâce à leur nature d'entreprise sociale.

Cette volonté de ne pas maximiser le profit pour les actionnaires est également un point commun entre les *Benefit Corporations* telle que décrite dans la revue de littérature et les coopératives belges possédant un agrément (soit l'agrément CNC, soit l'agrément comme ES). Notons qu'au niveau des *Benefit Corporations*, il n'y a pas de limite explicite quant à la distribution des dividendes, tant que les objectifs sociaux et environnementaux fixés sont respectés.

Tout comme dans les *Benefit Corporations*, les limitations, intégrées dans les statuts, permettent de neutraliser les tensions liées aux divergences d'objectifs entre les actionnaires qui, habituellement dans les sociétés traditionnelles, s'attendent à une maximisation de la

valeur actionnariale et les dirigeants qui, eux, souhaitent accroître leur impact positif. Ce qui était, rappelons-le, une des raisons de la création des *Benefit Corporations* (Marquis et al., 2011; Normand, 2017). Par ailleurs, dans les coopératives, l'implication des coopérateurs semble également être une manière de réduire ces tensions, car leurs attentes sont moins grandes.

Motivations	Obstacles
Motivations communes à la revue de littérature et aux entreprises interrogées Motivations internes Communauté Améliorer leur performance Certification holistique Motivations externes Promulgation et validation de leur identité Augmentation de la crédibilité et de la confiance Outil de communication Reconnaissance de la certification Crédibilité du mouvement Motivations évoquées dans la revue de littérature et non mentionnées par les 2 coopératives souhaitant se certifier B Corp Attraction des talents Outil de comparaison (benchmarking) Support de la presse Protection de la mission ⇒ Pas mentionnées probablement car : → Entreprises intégrées → Agrément CNC	Éléments extrinsèques à la volonté de l'entreprise complexifiant/empêchant le processus de certification Effort demandé à la mise en œuvre ⇒ Absence de temps disponible ⇒ Lourdeurs des démarches administratives → Petite taille, primeur et rentabilité pas encore atteinte peuvent justifier cela. Coût ⇒ Pas assez de ressources financières / pas de budget à allouer → Rentabilité pas encore atteinte → Certifications devraient devenir la norme, ne plus devoir payer pour prouver leur engagement. Connaissances des certifications ⇒ La moitié connaissait B Corp avant notre entretien → Pas de catalogues avec toutes les certifications
	Freins Éléments intrinsèques à la volonté de l'entreprise de ne pas se certifier
	Forme juridique de SC, déjà un label Apport commercial ⇒ Coopérateurs = clients Reconnaissance croissante pour le modèle de SC ⇒ Consommation plus responsable Avantage de différenciation ⇒ Domaine « .coop » Méfiance quant aux certifications payantes ⇒ Certifications payantes plus facilement accessibles aux moins « méritants » qui ont des moyens ⇒ Sources de greenwashing (Re)connaissance de B Corp trop faible ⇒ Seulement 17 entreprises en Belgique ⇒ Certification pas assez reconnue dans leur écosystème Crainte de contraintes ⇒ Comme pour le label « bio », peur d'être limitées dans leur manière d'agir, contrôle strict Absence de besoin de certification ⇒ Pas de demande en aval ⇒ Pas besoin de certification pour valider les valeurs de l'entreprise → Valeurs déjà suffisamment mises en avant Sentiment d'incompatibilité avec le type d'entreprise Nature ⇒ Impression que c'est adressé aux entreprises purement commerciales et non celles ayant la finalité sociale au cœur de leur mission Taille ⇒ Impression que c'est adressé aux grandes entreprises / multinationales → Mise en avant des grandes entreprises sur leur site Préférence pour certifications locales ⇒ Monnaies locales ⇒ Réseaux locaux (Saw-B,..) → Proviennent des Etats-Unis

Tableau 2 : Synthèse des motivations, obstacles et freins

Légende : ⇒ Raisons → Causes

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans ce dernier chapitre de ce mémoire, nous énonçons les principaux résultats obtenus, les recommandations établies sur base des résultats présentés que nous pouvons faire à l'organisation B Lab ainsi qu'aux Coopératives. Enfin, nous terminons par présenter les limites de cette étude, et émettons des pistes pour de prochaines études.

6.1. Objectifs et résultats du travail

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser le regard qu'ont les entreprises sociales par rapport à la certification B Corp. Pour y parvenir, nous avons tenté de comprendre leur positionnement par rapport à celle-ci, les motivations que ces entreprises peuvent avoir à se certifier B Corp. Nous avons également voulu comprendre quels sont les obstacles, facteurs externes, qui les empêcheraient de se certifier ainsi que de déterminer les freins, éléments internes qui limitent leur souhait de se certifier.

Afin d'y parvenir, nous nous sommes penchée sur l'analyse de dix Sociétés Coopératives belges, car ce sont les uniques structures de type commercial au sein de l'économie sociale en Belgique, condition nécessaire pour pouvoir obtenir la certification B Corp.

Pour réaliser notre analyse, nous avons divisé ce travail en deux parties, la revue de littérature et une analyse exploratoire auprès de dix coopératives. La revue de littérature a été rédigée sur base de nos nombreuses recherches de la littérature académique. Elle nous a permis de mettre des concepts clés en évidence et de comprendre les fondements de la certification B Corp. Dans la seconde partie, nous avons réalisé notre analyse exploratoire grâce aux entretiens semi-directifs que nous avons menés avec un représentant (administrateur, manager, ...) de dix coopératives belges issues de l'économie sociale.

Au terme de ce travail, nous avons pu mettre en évidence différents aspects et comportements des entreprises sociales coopératives en Belgique par rapport aux certifications et, en particulier, par rapport à la certification B Corp.

Tout d'abord, nous pouvons mettre en évidence que la certification B Corp ne faisait pas l'unanimité auprès des dix coopératives. Alors que deux coopératives sont enthousiastes à l'idée de se certifier, pour les huit autres, les obstacles et/ou freins limitant leur volonté de se certifier sont prépondérants. Les freins et les obstacles semblent bien plus forts que les motivations perçues par ces entreprises.

Nous avons pu également mettre en évidence que l'adoption de la forme juridique de Société Coopérative offre un avantage compétitif qui peut servir de « certification » en tant que tel, et ainsi réduit fortement le besoin d'obtenir d'autres certifications, quelles qu'elles soient. En effet, la forme de « coopérative » sert déjà de certification de par l'apport commercial engendré par l'adhésion des coopérateurs au projet de l'entreprise, de l'augmentation de la reconnaissance pour cette forme d'entreprise dans le monde actuel, et enfin de la différenciation qu'elle leur apporte en comparaison avec les entreprises traditionnelles.

Nous avons également mis en lumière que les coopératives ne ressentent pas le besoin de se valoriser à l'aide d'une certification. En effet, nombreuses sont les coopératives estimant que leurs parties prenantes sont déjà pleinement conscientes des valeurs sur lesquelles elles s'appuient ainsi que des finalités qu'elles poursuivent. La communication à ce sujet est donc déjà jugée suffisante pour beaucoup et ainsi, l'entreprise ne nécessite pas de certification supplémentaire pour assurer cette communication. Cependant, la certification B Corp peut aider à faire disparaître les doutes quant à l'éventuelle présence de « greenwashing » dans le cas où les parties prenantes ne semblent pas en être conscientes, comme c'est le cas d'une coopérative rencontrée, qui souhaite se faire certifier B Corp pour cette raison.

Nous avons également fait la constatation que la notion de certification entraîne un sentiment de crainte au sein de ces entreprises. En effet, le mot « certification » est directement associé à des termes comme « démarches administratives », « lourdeurs », « coûts », « temps » qui les font s'éloigner de toute éventuelle certification y compris la certification B Corp. Le manque de ressources en temps et financières, renforcé par la petite taille, la primeur et la situation financière, fragile pour une partie de ces coopératives, a donc tendance à se transformer en obstacles avant même que l'entreprise n'ait pris connaissance des modalités du processus de certification.

Nombreuses sont les coopératives pensant ne pas être concernées par la certification B Corp, de par leur petite taille, de par leur finalité sociale et/ou environnementale qui prime sur la logique économique, et également de par leur champ d'action qui a tendance à être local. Elles estiment ainsi ne pas être le « public cible » et se désintéressent ainsi dès lors de la certification. Ce frein est amplifié pour certaines coopératives qui ont une opinion très négative des certifications payantes et qui estiment ainsi que ces certifications ne sont, principalement, qu'accessibles aux entreprises qui ont les ressources et donc pas nécessairement à celles qui le méritent réellement.

Finalement, une majorité des entreprises estime que la certification B Corp peut avoir un effet positif sur la Société, et ainsi ne remettent pas totalement en question la qualité et l'efficacité de cette certification. Certains entrepreneurs interrogés espèrent que ce type de certification permettra de faire avancer la transition vers un monde durable et surtout au niveau des grandes entreprises qui pourraient utiliser B Corp comme guide. Avec la présence de grandes entreprises dans le mouvement B Corp, il faut éviter que cette certification ne devienne une source de « greenwashing ».

À cela nous pouvons ajouter que les coopératives motivées à se certifier ont les mêmes motivations que les entreprises déjà certifiées. Pour l'une des deux entreprises, la motivation la plus forte est l'appartenance à une communauté qui va lui permettre de se mettre en contact avec de potentiels partenaires. Pour la seconde, la certification pourrait lui être utile pour réduire les menaces potentielles de « greenwashing ».

6.2. Recommandations

À l'issue de notre travail, nous aimerions partager quelques recommandations, aussi bien avec l'organisation B Lab qu'avec les coopératives de l'économie sociale. En effet, la certification B Corp et l'économie sociale ont l'objectif commun de vouloir construire un monde meilleur pour demain, plus inclusif, plus local, ... Nous pensons que l'écart de perception entre les coopératives et B Lab devrait être gommé. Nous proposons ainsi quelques recommandations à B Lab et aux acteurs économiques de l'économie sociale.

Recommandation pour B Lab

La recommandation que nous pouvons donner à B Lab est de rester crédible et exigeant quant à la certification et plus particulièrement par rapport aux grandes entreprises qui sont les plus susceptibles de décrédibiliser la certification. En effet, la présence de grandes entreprises/multinationales pourrait fortement réduire le souhait des entreprises issues de l'économie sociale à se certifier B Corp. Si elles s'aperçoivent que les multinationales ternissent l'image de la certification, elles ne risquent pas de se certifier. Or, pour B Lab, il peut être très intéressant d'intégrer plus d'entreprises sociales dans son mouvement, car si les entreprises sociales certifiées B Corp ont déjà une très grande reconnaissance auprès des consommateurs, ceux-ci vont probablement associer la certification B Corp aux entreprises de l'économie sociale, et ainsi considérer davantage la certification.

Recommandations pour les coopératives

Une première recommandation, que nous pouvons donner à toutes les coopératives hésitantes quant à une certification éventuelle B Corp et quant aux exigences relatives à la certification, est de prendre le temps de parcourir le B Impact Assessment, outil accessible gratuitement. Cela leur permettra d'évaluer plus correctement l'ampleur du processus de la certification relative à leur entreprise. Ainsi, peut-être, verront-elles qu'elles ont quand même les ressources nécessaires pour y parvenir.

Un second conseil que nous pouvons donner à toutes les coopératives (et plus largement toutes les entreprises), intéressées ou non par la certification B Corp, est de ne pas négliger l'utilité de l'outil B Impact Assessment, mis à disposition gratuitement par B Lab, qui peut être un support pouvant les aider à s'améliorer.

Troisièmement, comme nous l'avons mentionné à maintes reprises, les coopératives sont sceptiques quant au « public cible » de B Corp pensant que la certification vise les « grandes » entreprises « commerciales » et « internationales ». Cependant, les caractéristiques de la certification B Corp ne limitent en aucun cas l'accès des coopératives à la certification. Au contraire, on a relevé que les TPME/PME sont les plus représentées au sein du mouvement B Corp. La certification B Corp peut leur apporter sans doute plus que ce que les dirigeants ne pensent.

Quoi qu'il en soit, nous recommandons aux coopératives de garder la certification B Corp dans leur radar, car il se pourrait que le nombre de sociétés certifiées B Corp en Belgique, qui est de 17 actuellement, grimpe progressivement et que le label s'impose de plus en plus.

6.3. Limites et pistes futures de recherche

La première limite provient de notre échantillon. En effet, la taille de l'échantillon aurait pu être plus étendue. Nous avons interrogé dix coopératives, un échantillon plus grand aurait, sans doute, permis de renforcer certaines tendances dans nos résultats. En effet, les coopératives ont évoqué de nombreuses idées, souvent soutenues par deux ou trois coopératives.

Un deuxième élément relatif à notre échantillon, qu'il nous semble important de mentionner, est le faible nombre de coopératives interrogées qui connaissaient la certification B Corp. En effet, seules cinq coopératives parmi les dix connaissaient l'existence de la certification B Corp au préalable du courriel de contact. Trois autres ont pris connaissance de la certification

par notre demande d'entretien et se sont, par la suite informées sur le sujet. Les deux dernières ne se sont pas informées, en parallèle de notre présentation. Les positionnements recensés se basent, dès lors, sur des connaissances sur le sujet parfois réduites, ce qui peut avoir une influence sur leur positionnement. Cependant, nous estimons que nos résultats ne sont pas fortement biaisés, car une grande partie des obstacles et freins constatés ont été mentionnés de manière générale aux certifications et nous avons pu les transposer par rapport au cas de la certification B Corp. Une plus ample connaissance des coopératives pour la certification aurait permis d'approfondir plus ces différents obstacles et freins au cas B Corp. Pour surmonter cette limite, une approche quantitative auprès d'un grand échantillon de coopératives aurait pu être menée, afin d'évaluer plus précisément dans quelle mesure nos conclusions restent valides au sein d'un grand échantillon.

Les résultats issus de cette recherche risquent de ne plus être totalement vérifiés d'ici quelques années, si le nombre d'entreprises certifiées B Corp augmente considérablement. La vision des coopératives pourrait aussi évoluer vers la perception d'un nouveau besoin de certification ou, au contraire, vers leur statu quo.

Une ***piste pour de prochaines études*** consiste à élaborer la certification des deux coopératives intéressées à se certifier B Corp en partenariat avec celles-ci. Cela permettrait également d'analyser plus concrètement quels sont les obstacles qu'elles rencontrent pour y parvenir.

Une seconde idée, serait d'interroger des responsables issus de réseaux tels que Saw-B, tels que Financité et FairFin et voir ce qu'ils suggèrent pour que le mouvement B Corp prenne de l'ampleur au sein de l'économie sociale.

De notre étude, nous concluons que la certification B Corp demeure une opportunité pour les coopératives de l'économie sociale sur le long terme, mais actuellement, la certification B Corp ne s'impose pas comme une nécessité.

BIBLIOGRAPHIE

- Abouelnaga, K. (2017). 5 Reasons to Become a Benefit Corporation. Consulté 30 août 2020, à l'adresse Entrepreneur website: <https://www.entrepreneur.com/article/294213>
- ACI. (2020a). Alliance Coopérative Internationale. Consulté 11 novembre 2020, à l'adresse <https://www.ica.coop/fr/qui-sommes-nous/alliance-coop%C3%A9rative-internationale>
- ACI. (2020b). Identité, valeurs et principes coopératifs. Consulté 11 novembre 2020, à l'adresse <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>
- Adam, L. (2019). Le nouveau Code des Sociétés et des Associations : Quand sera-t-il d'application à votre société/association ? Consulté 31 décembre 2020, à l'adresse Barreau de Liège website: <http://barreaudeliege-huy.be/fr/actualites/le-nouveau-code-des-societes-et-des-associations-quand-sera-t-il-dapplication-votre>
- Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives. , Moniteur Belge § (1962).
- B Lab. (2020). About B Corps. Consulté 18 décembre 2020, à l'adresse <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- B Lab. (2020a). About B Lab. Consulté 28 septembre 2020, à l'adresse <https://bcorporation.eu/about-b-lab>
- B Lab. (2020b). B Economy. Consulté 25 août 2020, à l'adresse <https://bcorporation.net/b-economy>
- B Lab. (2020c). Certification. Consulté 26 août 2020, à l'adresse <https://bcorporation.net/certification>
- B Lab. (2020d). Certification Requirements. Consulté 2 janvier 2021, à l'adresse <https://bcorporation.net/certification/meet-the-requirements>
- B Lab. (2020e). Certified B Corporation. Consulté 28 décembre 2020, à l'adresse <https://bcorporation.net/>

- B Lab. (2020f). Complaints. Consulté 25 septembre 2020, à l'adresse <https://bcorporation.net/complaints>
- B Lab. (2020g). *Disclosure Questionnaire*. Consulté à l'adresse <https://bcorporation.net/certification/meet-the-requirements>
- B Lab. (2020). FAQ Benefit Corporation. Consulté 26 décembre 2020, à l'adresse <https://benefitcorp.net/faq>
- B Lab. (2020h). GIIRS Funds | B Analytics. Consulté 2 octobre 2020, à l'adresse <https://b-analytics.net/giirs-funds>
- B Lab. (2020i). Page instagram [<https://www.instagram.com/p/CE1yTngjtha/>].
- B Lab. (2020j). *The Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises*. Consulté à l'adresse <https://bcorporation.net/resources/complete-guide-b-corp-certification-small-medium-sized-enterprises>
- B Lab. (2020k). Together we can build a more inclusive and sustainable economy that works for everyone. In *Stakeholder Capitalism Ebook 2020* (p. 1). Consulté à l'adresse <https://pardot.bcorporation.net/l/39792/2020-08-27/9kkct9>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. doi: 10.1080/19416520.2014.893615
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51.
- Bauer, J., & Umlas, E. (2017). *Making Corporations Responsible : The Parallel Tracks of the B Corp Movement and the Business and Human Rights Movement*. 122(3), 285-325. doi: 10.1111/basr.12118
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Management Sup: Vol. 4e éd. Méthodes de*

- recherche en management* (p. 261-296). Paris: Dunod. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-261.htm>
- Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? In *Management Sup: Vol. 4e éd. Méthodes de recherche en management* (p. 105-128). Paris: Dunod. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-105.htm>
- Bazelmans, V., & Della Faille, P. (Éds.). (2019). *Code des sociétés et des associations comparé* (À jour au 1er mai 2019). Bruxelles: Éditions Larcier.
- Bel-first. (s. d.). Bel-first—Recherche. Consulté 31 décembre 2020, à l'adresse https://belfirst2-bvdinfo-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/version-20201217/Search.QuickSearch.serv?_CID=1294&context=3K0UIT4CBKQNGRR
- Bianchi, C., Reyes, V., & Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1445-1453. doi: 10.1002/csr.1897
- Branellec, G., & Lee, J.-Y. (2015). Benefit Corporation : Faut-il introduire en France une nouvelle forme d'entreprise lucrative ayant l'obligation d'être utile socialement ou environnementalement ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 106(1), 159-181. Cairn.info. doi: 10.3917/resg.106.0159
- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing Out and Fiting In : Charting the Emergence of Certified B Corporations by Industry and Region. In A. C. Corbett & J. A. Katz (Éds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 19, p. 1-38). Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S1074-754020170000019001

- Centre d'Economie Sociale. (2017, décembre 20). Entreprise sociale. Consulté 2 janvier 2021, à l'adresse Centre d'économie sociale website: <http://www.ces.uliege.be/entreprise-sociale/>
- Certisys. (2020). Contrôle/Certification Certisys. Consulté 5 janvier 2021, à l'adresse <https://www.certisys.eu/index.php?lg=fr&nomenu=23>
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In *Management Sup: Vol. 4e éd. Méthodes de recherche en management* (p. 76-104). Paris: Dunod. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-76.htm>
- Chauhan, Y., & O'Neill, H. M. (2020). Strategic Advantages through Social Responsiveness : The Case of Certified B-Corps. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.3627399
- Chen, X., & Kelly, T. F. (2015). B-Corps—A Growing Form of Social Enterprise : Tracing Their Progress and Assessing Their Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 102-114. doi: 10.1177/1548051814532529
- Corsi, C., Prencipe, A., & Boffa, D. (2020). Emerging elements and traits of a new hybrid organization model : The Certified Benefit Corporation : An exploratory analysis of the European context. *Advances in Management*, 13(4), 30-39. ABI/INFORM Collection (2464651786). Consulté à l'adresse ABI/INFORM Collection. (2464651786)
- Defourny, J., & Laville, J.-L. (2007). Pour une économie sociale revisitée. *La revue Nouvelle*, 01/2, 78-83.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : Une perspective comparative. *Revue Internationale de l'Économie Sociale: Recma*, 319. Consulté à l'adresse <https://orbi.uliege.be/handle/2268/86561>

- de Moerloose, C. (2019). *Séminaire d'accompagnement du mémoire*. Présenté à Louvain-Louvain-.
- Dion, C. (2015). *Demain : Un nouveau monde en marche : partout dans le monde, des solutions existent*.
- Dorff, M. B. (2016). Assessing the Assessment : B Lab's Effort to Measure Companies' Benevolence. *Seattle University Law Review*, 40(2), 515-554.
- Dufays, F., & Huybrechts, B. (2016). Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(6), 777-796. doi: 10.1177/0266242615585152
- Dufays, F., & Mertens, S. (2017). *Belgian Cooperative Monitor*. Leuven, Bruxelles: Cera-Febecoop. Consulté à l'adresse Cera-Febecoop website: <https://www.cera.coop/fr/Coop%C3%A9ratives/Info-et-recherche/Belgian-Cooperative-Monitor>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. doi: 10.1016/j.riob.2014.09.001
- EMES International Research Network. (s. d.). Consulté 2 janvier 2021, à l'adresse Emes website: <https://emes.net/>
- Febecoop. (s. d.). 25 400 sociétés coopératives belges réalisent 5,5 % de notre PIB – nombre de coopératives agréées en hausse. Consulté 3 décembre 2020, à l'adresse Febecoop website: <https://febecoop.be/fr/cases/25-400-societes-cooperatives-belges-realisent-55-notre-pib-nombre-cooperatives-agreees-en-hausse/>
- François, A., & Verheyden, M. (2019). Le Roi fixe les conditions pour l'agrément comme entreprise sociale ou comme entreprise agricole. Consulté 14 novembre 2020, à

l'adresse Lexgo website: <https://www.lexgo.be/fr/articles/droit-commercial-et-des-societes/droit-des-soci-t-s/le-roi-fixe-les-conditions-pour-l-agr-ment-comme-entreprise-sociale-ou-comme-entreprise-agricole,132535.html>

Gamble, E. N., Parker, S. C., & Moroz, P. W. (2019). Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations : JBE. *Journal of Business Ethics*, 1-14. ABI/INFORM Collection; Art, Design & Architecture Collection; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS) (2201458767). doi: 10.1007/s10551-019-04146-3

Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019). Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business : The Italian example. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, csr.1758. doi: 10.1002/csr.1758

Gehman, J., & Grimes, M. (2017). Hidden Badge of Honor : How Contextual Distinctiveness Affects Category Promotion Among Certified B Corporations. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2294-2320. doi: 10.5465/amj.2015.0416

Green City Wallonie. (s. d.-a). Accueil. Consulté 24 décembre 2020, à l'adresse Green City Wallonie website: <https://greencitywallonie.be/>

Green City Wallonie. (s. d.-b). Qui sommes-nous. Consulté 24 décembre 2020, à l'adresse Green City Wallonie website: <https://greencitywallonie.be/index.php/qui-sommes-nous/>

Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant : Identity work through B Corporation certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130-148. doi: 10.1016/j.jbusvent.2017.12.001

Hahn, R., & Ince, I. (2016). Constituents and Characteristics of Hybrid Businesses : A Qualitative, Empirical Framework. *Journal of Small Business Management*, 54, 33-52. doi: 10.1111/jsbm.12295

- Hahn, R., Spieth, P., & Ince, I. (2018). Business model design in sustainable entrepreneurship : Illuminating the commercial logic of hybrid businesses. *Journal of Cleaner Production*, 176, 439-451. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.12.167
- Haigh, N., & Hoffman, A. (2012). Hybrid Organizations : The Next Chapter of Sustainable Business. *Organizational Dynamics*, 41, 126-134. doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.006
- Haigh, N., & Hoffman, A. (2014). The New Heretics : Hybrid Organizations and the Challenges they present to Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 27, 223-241. doi: 10.1177/1086026614545345
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid Organizations : Origins, Strategies, Impacts and Implications. *California Management Review*, 57. doi: 10.1525/cmr.2015.57.3.5
- Hervieux, C., Fallu, J.-M., & Turcotte, M.-F. (2016). Les organisations hybrides. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 7(1), 5-21. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central (1840625935). Consulté à l'adresse ABI/INFORM Collection; ProQuest Central. (1840625935)
- Hollebecq, H., & Jacobs, L. (2018). Nouvelle législation sur la société coopérative. *Accountancy et fiscalité*, 44(24). Consulté à l'adresse https://www.cera.coop/fr/coop%C3%A9ratives/info-et-recherche/documentation-et-publications/2018/20180621_nf_de-coop-vennootschap-vandaag-en-morgen
- Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B corp handbook : How you can use business as a force for good* (Second Edition). Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Langendorff, C. (2004). *Rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social— Innover financièrement pour innover socialement*. Consulté à l'adresse https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/RapportSIIFce_vdef_28082014.pdf

- Maire, S. (s. d.). *Coexistence de logiques institutionnelles et impact sur les pratiques : Cas des logiques d'accountability et de religion chez les Scouts et Guides de France*. 29.
- Marquis, C. (2020). How the B Corp Movement Enables the Shift to Stakeholder Capitalism. In *Stakeholder Capitalism Ebook 2020* (p. 2-8). Consulté à l'adresse <https://pardot.bcorporation.net/l/39792/2020-08-27/9kkct9>
- Marquis, C., Klaber, A., & Thomason, B. (2011). *B Lab : Building a New Sector of the Economy*. 32.
- Moratis, L. (2017). *Challenging business as usual – conceiving and creating sustainability value through hybrid business models*. Consulté à l'adresse <https://pure.buas.nl/en/publications/challenging-business-as-usual-conceiving-and-creating-sustainabil>
- MVO Vlaanderen. (2019, juin 14). Certificaat voor impactbedrijven verovert Europa. Consulté 19 décembre 2020, à l'adresse MVO Vlaanderen website: <https://www.mvovlaanderen.be/inspiratie/certificaat-voor-impactbedrijven-verovert-europa>
- Normand, J. (2017). B Corp. La création de valeur par l'impact. In *Questions de société: Vol. 2e éd. Valeur(s) & Management* (p. 62-70). Caen: EMS Editions. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/valeurs-et-management--9782376870722-p-62.htm>
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2020). Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth : European Evidence. *Sustainability*, 12(20), 8459. doi: 10.3390/su12208459
- Parker, S. C., Gamble, E. N., Moroz, P. W., & Branzei, O. (2019). The Impact of B Lab Certification on Firm Growth. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 57-77. doi: 10.5465/amd.2017.0068
- Rapport Brundtland*. (1987). 349.

- Roth, F. M. S., & Winkler, I. (2018). *B Corp Entrepreneurs*. Cham: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-90167-1
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s). In *Management Sup: Vol. 4e éd. Méthodes de recherche en management* (p. 219-260). Paris: Dunod. Cairn.info. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093-p-219.htm>
- Santos, F. M., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work : Aligning Business Models And Organizational Design For Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58. doi: 10.1525/cmr.2015.57.3.36
- Saunders, M. N. K. (2015). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Schmitz, A. (2020). *The B Corp certification of multinationals : A shift towards a stakeholder economy?*
- Schuttenhelm, R. (2020, septembre 21). Keurmerk voor bedrijven : Gaat B Corp de wereld verduurzamen? Consulté 28 septembre 2020, à l'adresse NU website: <https://www.nu.nl/ondernemen/6078861/keurmerk-voor-bedrijven-gaat-b-corp-de-wereld-verduurzamen.html>
- Shields, J., & Shelleman, J. (2017). A Method to Launch Sustainability Reporting in SMEs : The B Corp Impact Assessment Framework. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(2). doi: 10.33423/jsis.v12i2.798
- SPF Économie. (2018). Conditions d'agrément des sociétés coopératives. Consulté 14 novembre 2020, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/conditions-dagrement-des>
- SPF Économie. (2019). Agrément comme entreprise sociale. Consulté 14 novembre 2020, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une->

entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement-comme-entreprise

SPF Économie. (2020). Agrément des sociétés coopératives. Consulté 14 novembre 2020, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement-des-societes>

Strange, T., & Bayley, A. (2008). *Le développement durable : À la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement*. OECD. doi: 10.1787/9789264055773-fr

Stubbs, W. (2017a). Characterising B Corps as a sustainable business model : An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299-312. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.093

Stubbs, W. (2017b). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331-344. doi: 10.1002/bse.1920

Tchotourian, I., & Morteo, M. (2019). Benefit Corporation : Une normativité de concurrence au service de la RSE. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, (vol. 21, n° 1). Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org.proxy.bib.ucl.ac.be/ethiquepublique/4258>

The New Media Group. (s. d.). The Global Impact Investing Ratings System. Consulté 2 octobre 2020, à l'adresse The New Media Group website: <http://thenewmediagroup.co/the-global-impact-investing-ratings-system/>

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations : Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843. JSTOR. doi: 10.1086/210361

Types de société | Belgium.be. (s. d.). Consulté 14 octobre 2020, à l'adresse https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types_de_societe

Wathelet, V. (2017). Réforme du code des sociétés: "Bye-Bye SFS ". *Analyse, SAW-B*. Consulté à l'adresse www.saw-b.be

Webb, B. (2020). Why more brands are seeking out B Corp certifications. Consulté 30 septembre 2020, à l'adresse Vogue Business website: <https://www.voguebusiness.com/sustainability/why-more-brands-are-seeking-out-b-corp-certifications>

WooCoop. (s. d.). A propos de la WooCoop | WooCoop. Consulté 22 décembre 2020, à l'adresse <https://www.woocoop.be/propos-de-la-woocoop>

Youmatter. (s. d.). Greenwashing : Définition - C'est quoi le greenwashing ? Consulté 7 janvier 2021, à l'adresse Youmatter website: <https://youmatter.world/fr/definition/greenwashing-definition-cest-quoi-le-greenwashing/>

ANNEXES

Annexe 1 : Extrait du Code des Sociétés et des Associations

Source : (Bazelmans & Della Faille, 2019)

Livre 6. La société coopérative
Art. 6:1. à Art. 6:2.

LIVRE 6. LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE

TITRE 1^{er}. NATURE ET QUALIFICATION

Art. 6:1. § 1^{er}. La société coopérative a pour but principal la satisfaction des besoins et/ou le développement des activités économiques et/ou sociales de ses actionnaires ou bien de tiers intéressés notamment par la conclusion d'accords avec ceux-ci en vue de la fourniture de biens ou de services ou de l'exécution de travaux dans le cadre de l'activité que la société coopérative exerce ou fait exercer. La société coopérative peut également avoir pour but de répondre aux besoins de ses actionnaires ou de ses sociétés mères et leurs actionnaires ou des tiers intéressés que ce soit ou non par l'intervention de filiales. Elle peut également avoir pour objet de favoriser leurs activités économiques et/ou sociales par une participation à une ou plusieurs autres sociétés.

La qualité d'actionnaire peut être acquise sans modification des statuts et les actionnaires peuvent, dans les limites prévues par les statuts, démissionner à charge du patrimoine social ou être exclus de la société.

§ 2. Les actions d'une société coopérative ne peuvent être admises à la négociation sur un marché réglementé au sens de l'article 1:11, ni sur un marché non réglementé. En cas de cotation des autres titres sur un marché réglementé au sens de l'article 1:11, la société devient une entité d'intérêt public visée à l'article 1:12, 2^o.

§ 3. Une société coopérative peut être agréée conformément aux dispositions du livre 8.

§ 4. La finalité coopérative et les valeurs de la société coopérative sont décrites dans les statuts et, le cas échéant, complétées par une explication plus détaillée dans un règlement intérieur ou une charte.

Art. 6:2. Les actionnaires d'une société coopérative n'engagent que leur apport.

LIVRE VII. LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE

TITRE I. DISPOSITIONS COMMUNES À TOUTES LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

CHAPITRE I. NATURE ET QUALIFICATION

Art. 350. La société coopérative est celle qui se compose d'associés dont le nombre et les apports sont variables.

Art. 352. Les statuts doivent préciser si la responsabilité des associés de la société coopérative est limitée ou illimitée.

Lorsque la société coopérative a opté pour la responsabilité illimitée, les associés répondent personnellement et solidairement des dettes sociales et elle porte le nom de société coopérative à responsabilité illimitée ; lorsqu'elle a opté pour la responsabilité limitée, les associés ne sont passibles des dettes sociales que jusqu'à concurrence de leurs apports et elle porte le nom de société coopérative à responsabilité limitée.

Art. 353. Les statuts ne font aucune distinction entre les associés du point de vue de leur responsabilité.

Annexe 2 : Le nombre de Sociétés Coopératives en Belgique

bel-first L'accès instantané aux données des entreprises belges et luxembourgeoises

Entreprises | Contacts | Recherche sectorielle | Global Reports Autres produits BvD

Entrez un nom d'entreprise ou un N° d'identification Alertes | Personnalisation | Aide | Nous contacter | Déconnexion

Accueil

Recherche | Recherches sauvegardées | Favoris | Historique

Vue par catégories | Liste alphabétique | Chercher un critère

Nom de l'entreprise

Numéros d'identification ▶

Situation juridique ▶

Forme juridique

Date de création de l'entreprise

Date d'assemblée générale

Téléphone, fax & internet ▶

Situation géographique ▶

Activité ▶

Dirigeants

Réviseurs d'entreprises ▶

Actionnariat ▶

☒ Page d'accueil par défaut

Données financières ▶

Effectifs ▶

Ratios ▶

Type de comptes & disponibilité ▶

Données boursières ▶

Nom de la banque

Catégorie d'entreprises

Entreprises mises à jour ▶

Mes données ▶

Toutes les entreprises ▶

☒ Page d'accueil par défaut

STRATÉGIE DE RECHERCHE Sauvegarder | Imprimer | Supprimer toutes les étapes

	Étape Recherche	
☒ 1. <u>Forme juridique: Sociétés coopératives</u>	39.942	39.942
☒ 2. <u>Région, province, arrondissement & commune: Région de Bruxelles capitale, Région Flamande, Région Wallonne</u>	2.702.966	39.555
☒ 3. <u>Statut juridique: Entreprises actives, Entreprises en situation juridique transitoire, Non précisé</u>	2.223.713	21.950
Total	21.950	

Recherche booléenne Actualiser

Afficher la liste

Recherche

Nouvelle recherche

Modifier la recherche

Recherche multiple

Analyses

Segmentation

Analyse comparative

Comptes agrégés

Distribution

Concentration

Régression linéaire

Carte

Localisation

Analyses

Figure 2 - Source- (Bel-first, sd)

Annexe 3 : Exemple du Questionnaire de Divulcation

DISCLOSURE QUESTIONNAIRE

Company Name: _____
Date Submitted: _____

Industries & Products	Yes	No
Please indicate if the company is involved in production of or trade in any the following (check all that apply.)		
Any product or activity deemed illegal under host country laws or regulations		✓
Alcohol (excluding beer and wine)		✓
Commercial logging and logging equipment		✓
Firearms, weapons or munitions		✓
Genetically modified organisms		✓
Mining		✓
Nuclear Power		✓
Fossil fuel-based oil or coal utility		✓
Pornography		✓
Tobacco		✓
Wildlife or wildlife products regulated under the Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES)		✓
Penalties, Fines & Sanctions		
Please indicate if the company has had any formal complaint to a regulatory agency or been assessed any fine or sanction in the past five years for any of the following practices or policies (check all that apply.)		
Animal welfare		✓
Diversity and equal opportunity		✓
Employee safety or workplace conditions		✓
Environmental issues		✓
Financial reporting		✓
Geographic operations or international affairs		✓
Investments or Loans		✓
Labor issues (internal and supply chain)		✓
Marketing		✓
Political contributions		✓
Product safety		✓
Taxes		✓

Practices	True	False
Please indicate if the following statements are true regarding whether or not the company engages in the following practices (check all that apply.) If the statement is true, select "True." If false, select "False."		
Company is formally registered in accordance with domestic regulations	✓	
Company has not reduced or minimized taxes through the use of corporate shells or structural means	✓	
Company facilities are not located adjacent to or in sensitive ecosystems	✓	
No animal testing conducted	✓	
Company or company supplier does not employ workers under the age of 15 (or other minimum work age covered by the International Labour Organization Convention No. 138)	✓	
Overtime work for hourly workers is voluntary (not compulsory)	✓	
Company or company suppliers do not use any workers who are prisoners	✓	
Company allows workers to freely associate and to bargain collectively for the terms of one's employment	✓	
Outcomes		
Please indicate if the following statements are true regarding if the company has experienced any of the following in the past 5 years (check all that apply.) If the statement is true, select "True." If false, select "False."		
Company and Significant Suppliers has not had an operational or on-the-job fatality	✓	
Company and Significant Suppliers' sites have not experienced any accidental discharges to air, land or water of hazardous substances	✓	
No construction nor operation of company facilities and Significant Suppliers' facilities have resulted in the relocation of any individuals or households near your facility	✓	
No material litigation against company	✓	
No material recalls due to quality control issues	✓	

Figure 3 - Disclosure Questionnaire

Source : https://blab-mktg-bcorporation-production.s3.amazonaws.com/B_Corp_DisclosureQuestionnaire-blank.pdf

Annexe 4 : Exemple de cadre juridique à insérer dans les statuts

Exemple d'une Société Anonyme belge non-cotée

Extrait tiré de : <https://bcorporation.net/certification/legal-requirements>

« 1.1 Amendment to the Company Purpose

Naamloze vennootschappen (NV) or sociétés anonymes (SA) pursuing B Corp Certification in Belgium will need to add the following clauses to their Articles of Association.

Amendments to the Articles of Association can be made by the General Assembly of the Company through a decision that has to be adopted by qualified majority of the shareholders, present or represented, in a meeting respecting a specific quorum.

(1) Quorum - The default-rule requires that at least 50 percent of the total amount of issued shares is present or represented at the General Assembly

(2) Qualified Majority-

a. The amendment to the Company Purpose requires an 80 percent - majority

b. The amendment to the Articles of Association regarding the Directors requires a 75 percent – majority.

⇒ *Un des buts de la Société est d'avoir un impact positif significatif sur la société et l'environnement, au travers de ses activités opérationnelles et commerciales.*

1.2 Amendment to the Articles of Association regarding the Directors

(1.2.1) Directors in an one-tier board (“administration moniste”)

§1. La Société et ses actionnaires s'assurent que les administrateurs tiennent compte, dans leur prise de décision, de la réalisation, à court et à (moyen) long terme, d'un impact positif significatif au travers des activités commerciales et opérationnelles de la Société, en ayant égard aux (intérêts des) tiers, tels que :

- (i) les employés de la Société, ses filiales et ses fournisseurs ;
- (ii) les clients de la Société et de ses filiales ;
- (iii) les communautés (associations, organisations...) et la société au sein desquelles la Société, ses filiales et ses fournisseurs développent leurs activités ;
- (iv) les enjeux environnementaux locaux et globaux ;
- (v) les autres parties prenantes aux activités de la Société et de ses filiales.

Aucune des parties précitées ne peut prétendre avoir priorité sur les autres. Les administrateurs soupèsent, de manière indépendante et discrétionnaire, les différents intérêts susceptibles de contribuer à la réalisation de l'impact positif susmentionné en tant que partie intégrante du but de la Société.

§2. En aucun cas la disposition du paragraphe 1er ne confère expressément ou tacitement un droit aux parties prenantes ou autres tiers. La disposition du paragraphe 1er n'a pas davantage pour but que ces derniers puissent dériver pareil droit ou qu'un droit ou un moyen d'action contre l'organe d'administration, les administrateurs pris séparément ou la Société leur soit reconnu.

(1.2.2) Directors in a two-tier board (“administration duale”)

§1. La Société et ses actionnaires s'assurent que les membres du conseil de surveillance et du conseil de direction tiennent compte, dans leur prise de décision, de la réalisation, à court et à (moyen) long terme, d'un impact positif significatif au travers des activités commerciales et opérationnelles de la Société, en ayant égard aux (intérêts des) tiers, tels que :

- (vi) les employés de la Société, ses filiales et ses fournisseurs ;
- (vii) les clients de la Société et de ses filiales ;
- (viii) les communautés (associations, organisations...) et la société au sein desquelles la Société, ses filiales et ses fournisseurs développent leurs activités ;
- (ix) les enjeux environnementaux locaux et globaux ;
- (x) les autres parties prenantes aux activités de la Société et de ses filiales.

Aucune des parties précitées ne peut prétendre avoir priorité sur les autres. Les administrateurs soupèsent, de manière indépendante et discrétionnaire, les différents intérêts susceptibles de contribuer à la réalisation de l'impact positif susmentionné en tant que partie intégrante du but de la Société.

§2. En aucun cas la disposition du paragraphe 1er ne confère expressément ou tacitement un droit aux parties prenantes ou autres tiers. La disposition du paragraphe 1er n'a pas davantage pour but que ces derniers puissent dériver pareil droit ou qu'un droit ou un moyen d'action contre le conseil de direction, le conseil de surveillance, leurs membres, pris séparément ou la Société leur soit reconnu. »

Annexe 5 : Déclaration d'Interdépendance



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

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

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

That we must be the change we seek in the world.

That all business ought to be conducted as if people and place mattered.

That, through their products, practices, and profits, businesses should aspire
to do no harm and benefit all.

To do so requires that we act with the understanding that we are each
dependent upon another and thus responsible for each other and
future generations.

Figure 4 - Déclaration d'interdépendance

*Source : The Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized
Enterprises, B Lab 2020*

Annexe 6 : Frais annuels de la certification B Corporation

Source : <https://bcorporation.eu/certification>

Annual Sales	Annual Certification Fee
€0 - €149,999	€500
€150,000 - €1,999,999	€1,000
€2MM - €4,999,999	€1,500
€5 MM - €9,999,999	€2,500
€10 MM - €19,999,999	€5,000
€20 MM - €49,999,999	€10,000
€50 MM - €74,999,999	€15,000
€75MM - €99,999,999	€20,000
€100 MM - €249,999,999	€25,000
€250 MM - €499,999,999	€30,000
€500 MM - €749,999,999	€37,500
€750 MM - €999,999,999	€45,000
€1 B+	€50,000+, scaling based on company size

Annexe 7 : Présentation des coopératives constituant l'échantillon

Dans cette annexe, nous décrivons brièvement chacune des entreprises présentes dans notre échantillon sur base des informations reçues durant les interviews et, quelques fois, complétées à l'aide d'informations issues de leur site web.

WooCoop

WooCoop est une épicerie coopérative à finalité sociale, créée en 2017 à l'initiative d'un groupe de 12 citoyens dans le cadre de « Waterloo en transition ». L'épicerie fonctionne sur le principe suivant : seuls les coopérateurs sont les clients et chaque coopérateur s'engage à prester à mesure d'une permanence de 3 heures toutes les 4 semaines ; permanences qui permettent d'assurer la gestion quotidienne de la coopérative. Il n'y a à l'heure actuelle qu'un seul travailleur à temps partiel.

Au-delà de la vente de produits alimentaires, WooCoop se distingue des supermarchés traditionnels et tente de promouvoir et de favoriser un accès à une alimentation durable et saine, de favoriser la consommation locale et de soutenir les producteurs locaux, de soutenir une cohésion sociale, de réduire l'empreinte carbone et enfin de lutter contre le gaspillage alimentaire (WooCoop, s. d.).

CIACO

La Ciaco est une coopérative composée de deux départements principaux : un magasin (papeterie) et une imprimerie. Créée en 1970, certains étudiants ont souhaité opter pour ce type de modèle avec forme plus commerciale, plutôt que de poursuivre leur ASBL déjà en place. L'objectif principal était, et est toujours, de proposer des services appropriés et à coûts abordables pour les étudiants. L'idée est de rassembler les consommateurs que sont les coopérateurs. Ainsi, tout client peut devenir coopérateur et accéder à l'Assemblée Générale en achetant une carte de coopérateur à 10 euros à la papeterie.

À côté de son objectif social envers les étudiants, le respect de l'environnement fait également partie intégrante de la mission de l'entreprise.

DynamoCoop

DynamoCoop est une coopérative créée en 2015 qui propose un soutien infrastructurel. La coopérative participe, avec des partenaires, dans le développement de divers projets, majoritairement tournés sur l'artistique et le culturel. La plupart des partenaires sont des coopérateurs de l'entreprise. L'objectif de l'entreprise est double : proposer des prix abordables tout en permettant la viabilité de l'entreprise.

EcoLodge

EcoLodge est une coopérative dont la mission est de construire des habitats sains, durables et agréables à vivre. Composée de quatre ouvriers à temps plein, de deux ou trois charpentiers, des trois fondateurs et de divers partenaires, l'entreprise cherche une rentabilité tout en respectant certains critères tels que le partage du pouvoir, ainsi que la limite du salaire du patron et des dividendes.

Créée en 2017, la société voit ses ventes au fur et à mesure des années augmenter. Mis à part la recherche de viabilité, les côtés environnemental et sociétal sont bien présents dans la vision de la coopérative.

enVie

Créée en 2018, la société enVie est une coopérative avec tout d'abord un impact sociétal, où l'objectif est d'aider les personnes écartées du monde du travail et de les soutenir dans leur recherche de travail, ainsi qu'un impact environnemental via la vente de soupes, cette dernière représentant la source de rentrées de l'entreprise.

Par les partenariats avec Colruyt, McCain, Randstad et Reo Veiling, enVie est avant tout une entreprise d'insertion sociale et prône le respect de l'environnement, avant de rechercher une quelconque profitabilité. Colruyt permet la distribution des soupes, McCain partage son expertise dans ce domaine, Randstad aide dans la formation du personnel et Reo Veiling permet l'achat des légumes à prix abordables.

Vin de Liège

Vin de Liège est une coopérative à finalité sociale qui a vu le jour fin 2010. Active dans le domaine viticole, Vin de Liège possède un caractère militant à différents niveaux. Tout d'abord, le côté environnemental est pris en compte par la production de vins bio. Ensuite, Vin de Liège est une entreprise d'insertion sociale, où la moitié des travailleurs proviennent du CPAS. Enfin, être une entreprise citoyenne prend du sens pour les fondateurs car la participation des coopérateurs dans les décisions est un élément important.

Dix ans après sa création, le domaine viticole de Vin de Liège compte 16 hectares où 12 personnes y travaillent quotidiennement. Chaque année, cent mille bouteilles de vin, qui sont constituées d'une quinzaine de références, y sont produites.

PermaFungi

PermaFungi est une coopérative créée en 2014 où les activités de l'entreprise ont pour objectif final la résilience urbaine via le développement de diverses activités économiques locales. Ces activités sont au nombre de trois, et sont résumées par *Eat*, *Grow* et *Learn*. L'activité *Eat* concerne la production de champignons sur du marc de café, où ce dernier sera transformé en compost. L'activité *Grow* a pour objectif d'aider les personnes à recycler leur marc de café et faire pousser des champignons chez elles. Enfin, l'activité *Learn* a pour but de sensibiliser les entrepreneurs et particuliers à la résilience urbaine.

La forme coopérative a été choisie par les six fondateurs, notamment pour l'intérêt envers la gestion participative de la société.

CobeaCoop

Créée en 1988, CobeaCoop est une coopérative d'économie sociale via la création de sites web où le client deviendra autonome dans la gestion, tout en contrôlant le budget qui y est alloué. Plusieurs valeurs sont recherchées au sein de l'entreprise, comme un juste salaire équitable, une émancipation des travailleurs, ou encore la diminution du stress.

Green City Wallonie

Green City Wallonie est une société coopérative qui a pour objectif de rendre les énergies renouvelables accessibles à tous. Via la réalisation de projets, la société souhaite réaliser des économies d'énergie, réduire ses émissions de CO2 qui mènera *in fine* à une amélioration de la biodiversité, et favoriser les projets sociétaux. De plus l'entreprise réinvestit 20% de ses bénéfices dans des actions sociales (Green City Wallonie, s. d.-a, s. d.-b).

Rayon9

Rayon9 est une coopérative à finalité sociale créée en 2015. Elle opère dans le domaine de la livraison cyclo-urbaine, où les livraisons se font uniquement à l'aide de vélos-cargos. Deux objectifs sont recherchés. Le premier est à finalité sociale, où la volonté est de fournir un emploi de qualité à des jeunes, de préférence peu formés. Le second est à finalité écologique où l'entreprise souhaite réduire les nuisances liées à la pollution en milieu urbain.

Annexe 8 : Guide d'entretien

Introduction	Remerciements	Remerciement pour le temps que les personnes me consacrent, je leur en suis très reconnaissante
	Présentation personnelle	Etudiante en 2 ^{ème} Master d'ingénieur de gestion, à finalité Supply Chain. Je réalise mon mémoire de fin d'étude et serai normalement diplômée en février.
	Présentation du sujet de recherche	Mon travail consiste à étudier l'intérêt qu'ont les entreprises sociales à se certifier B Corp. L'étude se fait à l'aide de l'analyse du business model de telles entreprises, les difficultés, leur intérêt pour les certifications,...
	Autorisation d'enregistrement et de retranscription	Demander le consentement de l'enregistrement et de la retranscription
	Accord de la publication	Demander quelle est leur volonté quant à la publication de la retranscription (publique ou privée) ?
Structure de l'interview	Durée	Approximativement 30 minutes
	3 parties	- Observer le modèle d'entreprise - Questions relatives aux certifications de manière générale - Certification B Corp Ne pas hésiter pour toutes questions/doutes
Présentation de l'interviewé	- Pouvez-vous vous présenter en quelques lignes ? - Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?	
Business Model	Entreprise - Pourriez-vous me décrire brièvement de manière générale l'entreprise ? - Quelle est la taille de l'entreprise ? (nombre d'employés, CA, ...) - Quelle est la vision de l'entreprise ? - Quelle est la mission de l'entreprise ? - Avez-vous une vision plutôt à court, moyen ou long terme en terme d'objectifs ? Forme juridique de l'entreprise - Quelle forme juridique avez-vous choisi pour votre entreprise ? - o Quelle est la raison de ce choix ? - o Êtes-vous satisfait ? Est-ce un choix par défaut ou correspond-il réellement à vos besoins ?	

- Pensez-vous qu'une nouvelle forme juridique devrait exister pour briser la barrière entre les entreprises à but lucratif et sans but lucratif (comme c'était le cas avec les Sociétés à finalité sociale)
- Rencontrez-vous des barrières/difficultés liées à votre forme juridique (accès au financement, reconnaissance, ...)

Financement

- Parvenez-vous, avec votre activité commerciale, à avoir un modèle économique viable ou avez-vous besoin d'un apport de fonds externes à l'entreprise (dons, subventions, subsides, ...) ?

Positionnement sur le marché

- Qui sont vos concurrents ?
- Comment-vous situeriez-vous par rapport à vos concurrents ?
- Qu'est-ce qui vous différencie de ceux-ci selon vous ?
- Comment parvenez-vous à vous différencier de ceux-ci ?
- Essayez-vous de changer l'industrie dans laquelle vous opérez en tentant d'y changer les régulations, la législation ?
- Partagez-vous des informations, des conseils sur votre modèle de gestion à d'autres entreprises qui voudraient suivre votre exemple ?

Croissance

- Quel est votre objectif en terme de croissance ?
- Est-ce que votre mission limite la vitesse de votre croissance ?
- Que pensez-vous du profit ? Est-il indispensable ?
- Que faites-vous avec le profit réalisé ? (distribution, réinjection dans la mission, ...)

Impact

- Comment définiriez-vous l'impact social et environnemental que vous engendrez ?
- Quels impacts positifs essayez-vous de générer ?
- Quels impacts négatifs tentez-vous de réduire ?
- Est-ce votre activité directement qui génère un impact positif selon vous ou bien est-ce le fruit de vos investissements rendus possibles avec les revenus provenant de votre activité commerciale ?

Relation avec les différentes parties prenantes (analyse du B Impact Assessment)

Gouvernance

- Quel type de gouvernance pratiquez-vous ?
- Essayez-vous d'évaluer l'impact généré ?
- Les employés ont-ils des formations relatives à votre mission ?
- Êtes-vous transparent avec vos parties prenantes ?

	Travailleur - Pouvez-vous me décrire brièvement la politique mise en place relatives aux employés (formations, soins de santé, participation au capital, salaire décent, équité,...) ? Clients - Quelle relation entretenez-vous avec vos clients ? - Quel est le niveau de satisfaction de ceux-ci ? - Qui sont vos clients-cibles ? Communautés (Comment l'entreprise est-elle connectée à la communauté locale, nationale et globale) - Comment essayez-vous d'intégrer la communauté locale dans le fonctionnement de votre entreprise ? (inclusion et diversité, créer des jobs pour des personnes en chômage permanent, dons à des associations, accepter les femmes, salaires équitables, selon genres et origines) Environnement - Quelle importance accordez-vous à l'environnement ? - Mettez-vous en place des pratiques environnementales ? (employés à vélo, énergie renouvelable, choix des fournisseurs en fonction de leurs pratiques) - Considérez-vous les parties prenantes comme étant des acteurs externes ou internes à votre entreprise ? Réalisation de la mission sociale/environnementale - Ressentez-vous des tensions entre vos différents objectifs (réalisation d'une activité commerciale et mission sociale/environnementale) ? - Devez-vous parfois faire des choix stratégiques au détriment de votre mission sociale/environnementale ? Barrières liées à l'hybridité ? - Quelles sont les difficultés que vous rencontrez suite à votre modèle d'entreprise ? - Rencontrez-vous des difficultés d'accès au financement liées à votre modèle d'entreprise ? - Ressentez-vous une sorte de reconnaissance de la part des clients envers votre modèle d'entreprise ?
Certifications	- Quelle importance représentent les certifications pour l'entreprise ? - Avez-vous déjà des certifications ? <u>Si oui :</u> - o Quelles sont-elles ? - o Pourquoi ce choix ? - o Quelles plus-values ressentez-vous avec l'obtention de cette/ces certification(s) ?

	<u>Si non :</u> ○ Pourquoi n'en avez-vous pas ? (volonté, raison financière, manque de temps ?) - Indépendamment des moyens nécessaires pour y parvenir, par quels types de certification êtes-vous intéressés ? Pourquoi ? (certification sur une partie du process bien précis, par exemple un fournisseur éthique, ou bien sur l'ensemble de votre modèle d'entreprise ?) - Quels sont les facteurs favorisant le choix d'une certification plutôt qu'une autre ? - Quelles sont vos attentes envers une certification ? - Quels sont, selon vous, les avantages d'une certification ? - Quel temps êtes-vous prêt à consacrer pour la mise en place et le processus de certification ? - Quels moyens financiers êtes-vous prêt à y consacrer ? Quel prix êtes-vous prêt à payer pour obtenir une certification ? - Pensez-vous qu'une certification peut augmenter la visibilité de votre entreprise ? - Pensez-vous que le fait de détenir des certifications réduirait les difficultés rencontrées liées à votre modèle d'entreprise ? Pourquoi ? - Pensez-vous qu'avoir une certification favorisera l'obtention de crédits ? Les banques ont-elles un regard là-dessus ? - Les certifications sont généralement considérées comme un attrait pour les clients, n'est-ce donc pas contradictoire à votre mission ? - Pensez-vous que les clients sont prêts à payer plus pour une entreprise ayant des certifications ? Cela représenterait-il un attrait pour vous ? - Connaissez-vous une certification qui vous permettrait de certifier l'ensemble de votre modèle d'entreprise ? - Quel est votre point de vue sur les grandes entreprises qui se certifient ? Que pensez-vous du greenwashing de manière générale ? - Que nécessite une certification, selon vous, pour contrer le greenwashing ?
B Corp	- Connaissez-vous la certification B Corp ? Si oui : - Comment connaissez-vous cette certification ? - Que connaissez-vous de cette certification ? - Connaissez-vous des entreprises certifiées B Corp ? - Quelle est votre opinion à propos de cette dernière ? Quels sont ses points forts et points faibles ? - Comment situeriez-vous B Corp par rapport à d'autres labels/certifications certifiant des actions environnementales et/ou sociales ? (Par exemple, les normes ISO qui sont plus connues mondialement) - Si vous aviez les moyens (temps et argent), essayeriez-vous de vous faire certifier B Corp ? - Pensez-vous qu'avoir une certification B Corp favorisera l'obtention de crédits ? Les banques ont-elles un regard là-dessus ?

	- Pensez-vous que comme le communique B Corp, un monde constitué intégralement de B Corps n'aurait plus de problèmes sociaux, et environnementaux ? - Que pensez-vous du fait que certaines filiales de Danone soient certifiées B Corp ? Si non : Brève description de B Corp - Quelle est votre opinion à propos de cette dernière ? Quels sont ses points forts et points faibles ? - Si vous aviez les moyens (temps et argent), essayeriez-vous de vous faire certifier B Corp ? - Comment situeriez-vous B Corp par rapport à d'autres labels/certifications certifiant des actions environnementales et/ou sociales ? - Que pensez-vous du fait que certaines filiales de Danone soient certifiées B Corp ?
--	--

