

**Louvain School of Management**

# **La certification B Corp : étude de ses caractéristiques, opportunités, défis, impact sur l'apprentissage organisationnel en matière de développement durable**

Auteur : Charles Verhaegen  
Promotrice : Valérie Swaen  
Année académique : 2020-2021

## ***REMERCIEMENTS***

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont aidé à réaliser cette thèse. Ma famille et mes amis m'ont apporté un soutien incroyable au cours de ce parcours difficile et stressant. Leur avis, leurs commentaires.

J'aimerais exprimer ma gratitude envers ma promotrice de mémoire, Prof. Valérie Swaen, pour son temps et ses précieux conseils pour atteindre les différentes étapes de cette thèse.

Je suis heureux d'avoir pu accueillir des entretiens avec des managers et des experts qui ont consacré leur temps précieux pour partager leurs opinions et leurs précieuses expériences dans le domaine. Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude, en particulier à Audrey Valentin, Bernard Verhaegen, Etienne Verhaegen et Marie-Laure Pollet, pour leurs précieux commentaires et leur temps consacré à la lecture de ma thèse.

Je tiens particulièrement à remercier le cabinet de consultance d'étudiants, LSM Conseil, pour m'avoir fait découvrir la certification B Corp et m'avoir inspiré dans ma future carrière. Les contacts de responsables de terrain dont j'ai pu bénéficier via LSM Conseil ont été très utiles pour la réalisation de cette thèse.

Charles Verhaegen

## TABLE DES MATIERES

---

|                                                                                |          |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|
| CHAPITRE 1 : INTRODUCTION.....                                                 | 1        |
| <b>PARTIE 1 : REVUE LITTÉRAIRE.....</b>                                        | <b>3</b> |
| CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES.....                  | 3        |
| 1 <i>Historique</i> .....                                                      | 3        |
| 2 <i>Définition</i> .....                                                      | 5        |
| 3 <i>Les motivations à intégrer la RSE</i> .....                               | 5        |
| 3.1    Des incitants étatiques et une gestion des risques.....                 | 5        |
| 3.2    Des avantages commerciaux.....                                          | 6        |
| 3.3    Une différenciation de la concurrence .....                             | 6        |
| 4 <i>Les défis de l'implémentation de la RSE</i> .....                         | 7        |
| 4.1    Un manque de ressources et de vision stratégique.....                   | 7        |
| 4.2    Le risque du greenwashing .....                                         | 7        |
| 4.3    Le développement technologique et un soutien des pouvoirs publics ..... | 8        |
| 4.4    Un manque de systèmes de mesure des performances RSE.....               | 8        |
| 4.5    Un manque d'informations sur la RSE .....                               | 8        |
| 4.6    Des normes réglementaires élevées.....                                  | 9        |
| 5 <i>Conclusion</i> .....                                                      | 9        |
| CHAPITRE 3 : L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....                              | 10       |
| 1 <i>Un levier essentiel au développement</i> .....                            | 10       |
| 2 <i>Le déploiement des dispositifs d'apprentissage</i> .....                  | 11       |
| 3 <i>Une typologie des stratégies d'entreprise</i> .....                       | 12       |
| 4 <i>Conclusion</i> .....                                                      | 14       |
| CHAPITRE 3 : LA CERTIFICATION B CORP .....                                     | 15       |
| 1 <i>L'entité B Lab</i> .....                                                  | 15       |
| 1.1    Les origines de B Lab .....                                             | 15       |
| 1.2    La mission et les objectifs de B Lab.....                               | 16       |
| 1.2.1    La création d'une norme générale contraignante .....                  | 16       |
| 1.2.2    Le développement d'une communauté.....                                | 16       |
| 1.2.3    L'introduction et l'adoption d'une forme juridique.....               | 17       |
| 1.2.4    Le Global Impact Investing Ratings System (GIIRS).....                | 17       |
| 1.3    L'organisation de B Lab .....                                           | 17       |
| 1.3.1    Le financement de l'entité .....                                      | 17       |
| 1.3.2    La structure de gouvernance .....                                     | 18       |
| 1.4    L'expansion du mouvement.....                                           | 19       |
| 1.4.1    Conclusion .....                                                      | 20       |
| 2 <i>Les entreprises certifiées B Corp</i> .....                               | 21       |
| 2.1    Le profil des entreprises certifiées.....                               | 21       |

|                                                        |                                                                           |           |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.1                                                  | Les conditions d'éligibilité .....                                        | 21        |
| 2.1.2                                                  | Les entreprises de taille différente .....                                | 22        |
| 2.2                                                    | Le processus de certification .....                                       | 23        |
| 2.2.1                                                  | Pilier 1 : Les exigences de performance .....                             | 23        |
| 2.2.1.1                                                | Le B Impact Assessment (BIA) .....                                        | 23        |
| 2.2.1.2                                                | Un outil transparent et mis à jour régulièrement .....                    | 25        |
| 2.2.1.3                                                | La pondération des points du score .....                                  | 26        |
| 2.2.1.4                                                | Le score opérationnel vs le modèle d'affaire à impact .....               | 26        |
| 2.2.1.5                                                | La performance sociale et environnementale vérifiée .....                 | 27        |
| 2.2.2                                                  | Pilier 2 : La responsabilité juridique .....                              | 28        |
| 2.2.3                                                  | Pilier 3 : Des exigences de transparence .....                            | 28        |
| 2.3                                                    | L'évaluation de la certification B Corp .....                             | 29        |
| 2.3.1                                                  | Les bénéfices de la certification .....                                   | 29        |
| 2.3.1.1                                                | Une certification holistique .....                                        | 29        |
| 2.3.1.2                                                | Un outil unique pour des changements structurels .....                    | 30        |
| 2.3.1.3                                                | Un mouvement et une communauté unique .....                               | 30        |
| 2.3.1.4                                                | Un effet viral .....                                                      | 30        |
| 2.3.1.5                                                | Des bénéfices commerciaux .....                                           | 31        |
| 2.3.1.6                                                | L'alignement de valeurs .....                                             | 32        |
| 2.3.1.7                                                | Un outil de mesure et d'évaluation de la performance .....                | 32        |
| 2.3.1.8                                                | Une différenciation sur le marché .....                                   | 33        |
| 2.3.1.9                                                | Conclusion .....                                                          | 34        |
| 2.3.2                                                  | Les obstacles à se faire certifier B Corp .....                           | 34        |
| 2.3.2.1                                                | Les ressources financières .....                                          | 34        |
| 2.3.2.2                                                | Les ressources humaines .....                                             | 35        |
| 2.3.2.3                                                | Les contraintes temporelles .....                                         | 36        |
| 2.3.2.4                                                | Les contraintes administratives .....                                     | 36        |
| 2.3.2.5                                                | Conclusion .....                                                          | 37        |
| 2.4                                                    | L'évolution des performances .....                                        | 37        |
| 2.4.1                                                  | La performance financière .....                                           | 37        |
| 2.4.2                                                  | La performance sociale et environnementale .....                          | 39        |
| 2.4.3                                                  | Compatibilité entre la mission sociale et les objectifs économiques ..... | 40        |
| 2.5                                                    | Conclusion .....                                                          | 42        |
| <b>PARTIE 2 : ANALYSE DE LA RECHERCHE .....</b>        |                                                                           | <b>43</b> |
| CHAPITRE 4 : PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE ..... |                                                                           | 43        |
| 1                                                      | <i>La portée et la méthodologie de la recherche</i> .....                 | 44        |
| 2                                                      | <i>Le public cible de la recherche</i> .....                              | 44        |
| CHAPITRE 5 : RÉSULTAT ET DISCUSSION .....              |                                                                           | 45        |
| 1                                                      | <i>Les motivations à se certifier</i> .....                               | 45        |
| 1.1                                                    | Une protection des valeurs et de la mission .....                         | 46        |
| 1.2                                                    | Une fierté d'appartenance à une communauté .....                          | 47        |

|                               |                                                        |    |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------|----|
| 1.3                           | Un cadre de travail .....                              | 49 |
| 1.4                           | Une preuve de confiance et de crédibilité .....        | 51 |
| 1.5                           | Des motivations commerciales .....                     | 52 |
| 1.6                           | L'engagement des employés.....                         | 54 |
| 1.7                           | Conclusion .....                                       | 55 |
| 2                             | <i>Les freins des entreprises à se certifier</i> ..... | 57 |
| 2.1                           | Une certification exigeante .....                      | 57 |
| 2.2                           | Des ressources financières.....                        | 59 |
| 2.3                           | Des ressources humaines.....                           | 61 |
| 2.4                           | Des ressources temporelles .....                       | 64 |
| 2.5                           | Conclusion .....                                       | 65 |
| 3                             | <i>L'évolution de l'impact RSE</i> .....               | 67 |
| 3.1                           | Catégorie 1 : une influence mesurée .....              | 67 |
| 3.2                           | Catégorie 2 : une influence notable.....               | 69 |
| 3.3                           | Catégorie 3 : une influence prédominante .....         | 70 |
| 3.4                           | L'apports des experts de la certification .....        | 72 |
| 3.5                           | Conclusion .....                                       | 75 |
| CHAPITRE 6 : CONCLUSION ..... |                                                        | 77 |
| 1                             | <i>Conclusion</i> .....                                | 77 |
| 2                             | <i>Les limites de la recherche</i> .....               | 79 |
| 3                             | <i>Des recherches futures</i> .....                    | 79 |
| BIBLIOGRAPHIE .....           |                                                        | 81 |

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

---

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURE 1 : TYPOLOGIE DES STRATÉGIES DES ENTREPRISES (AUBOUIN 2012, p. 86) .....          | 13 |
| FIGURE 2 : STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE DE B LAB (B LAB, 2021A).....                      | 18 |
| FIGURE 3 : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE B CORPS (B CORP IMPACT DATA, 2020) .....               | 19 |
| FIGURE 4 : RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES B CORPS (B CORP IMPACT DATA, 2020) .....         | 20 |
| FIGURE 5 : PORTFOLIO SECTORIEL DES B CORPS (B CORP IMPACT DATA, 2020).....               | 20 |
| FIGURE 6 : APPROCHES EN FONCTION DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (VAN DEN BRINK, 2020)..... | 22 |
| FIGURE 8 : CRITÈRES DE MODÈLES D'AFFAIRE À IMPACT (VAN DEN BRINK, 2020) .....            | 27 |

## TABLE DES ANNEXES

---

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANNEXE 1 : LISTE DES SOUTIENS FINANCIER DE B LAB (2017).....                | 87  |
| ANNEXE 2 : LISTE DES DONATIONS À B LAB (2007 - 2015).....                   | 88  |
| ANNEXE 3 : DÉCLARATION D'INDÉPENDANCE DES ENTREPRISES CERTIFIÉES .....      | 88  |
| ANNEXE 4 : PROGRAMME DE FRAIS DE CERTIFICATION .....                        | 89  |
| ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES B CORPS.....                          | 90  |
| ANNEXE 6 : PRÉSENTATION DES ENTREPRISES ET DES PERSONNES INTERVIEWÉES ..... | 94  |
| ANNEXE 7 : DESCRIPTION DES ENTREPRISES ET DES PERSONNES INTERROGÉES .....   | 95  |
| ANNEXE 8 : ENTRETIEN DANONE.....                                            | 101 |
| ANNEXE 9 : ENTRETIEN ATLASGO.....                                           | 112 |
| ANNEXE 10 : ENTRETIEN BRUSSELS BEER PROJECT .....                           | 117 |
| ANNEXE 11 : ENTRETIEN NATURALPES .....                                      | 121 |
| ANNEXE 12 : ENTRETIEN JOEY VAN DEN BRINCK.....                              | 127 |
| ANNEXE 13 : ENTRETIEN STREETWIZE .....                                      | 136 |
| ANNEXE 14 : ENTRETIEN REVIVE .....                                          | 143 |
| ANNEXE 15 : ENTRETIEN ÉGLANTINE EECKHOUT .....                              | 151 |
| ANNEXE 16 : ENTRETIEN AVEC L'EXPERT UNIVERSITAIRE.....                      | 156 |
| ANNEXE 17 : ENTRETIEN THE SKATEROOM.....                                    | 160 |
| ANNEXE 18 : ENTRETIEN QUEST STUDIO.....                                     | 168 |
| ANNEXE 19 : ENTRETIEN N-SIDE.....                                           | 176 |
| ANNEXE 20 : ENTRETIEN THE NEW BELGIUM BREWING .....                         | 181 |
| ANNEXE 21 : ENTRETIEN RAMBORN CIDER CO.....                                 | 187 |

## CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

---

Les entreprises font face à de nombreux défis, leur gestion n'a jamais semblé aussi complexe. Les entreprises sont confrontées à des changements organisationnels constants en plus de devoir comprendre et satisfaire les besoins de leurs clients, à satisfaire le bien-être de leurs employés, à respecter l'environnement naturel et les communautés qui l'entourent. Il existe une demande croissante pour que l'objectif des entreprises soit hybride : maximiser l'objet économique tout en respectant toutes les parties prenantes en ayant un modèle d'activité plus responsable. En parallèle, les entreprises font face à un faible niveau de confiance de la part de l'opinion publique vis-à-vis de la capacité des entreprises à répondre à ces besoins. Une solution à ces défis pourrait être les nouveaux modèles d'entreprise innovants qui fleurissent aujourd'hui telles que les entreprises sociales, les organisations à valeur mixte, les sociétés de bien commun, les organisations hybrides ou encore le mouvement B Corp. La certification B Corp pourrait être une solution pour les entreprises afin de développer une stratégie en matière de responsabilité sociétale (RSE) tout en acquérant un gage de crédibilité envers l'opinion public. Cette certification est accordée aux entreprises à but lucratif répondant « *aux normes les plus élevées en matière de performances sociales et environnementales vérifiées, de transparence publique et de responsabilité juridique afin d'équilibrer les bénéfices et les objectifs.* » (B Lab, 2021a). La certification est une réponse au besoin de faire une distinction entre les entreprises qui font du greenwashing et celles qui ont un réel impact sur leurs parties prenantes. Malgré la forte croissance du nombre d'entreprises certifiées ces dernières années, la proportion de B Corps reste faible par rapport au nombre total d'entreprises. En ce sens, il serait intéressant d'analyser les caractéristiques, les opportunités, les défis des entreprises à l'obtention de la certification. Ensuite, il serait pertinent d'étudier la question suivante : « Quelle est l'influence de la certification sur l'apprentissage organisationnel des entreprises certifiées en matière de développement durable ? ».

Principalement, le premier objectif de ce mémoire est de comprendre ce qui pousse et ce qui freine les entreprises à suivre le processus d'obtention de la certification. Le second objectif est de comprendre l'impact de cette certification sur l'évolution des pratiques en matière de développement durable des entreprises certifiées ou en cours de certification. Pour ce faire, cette thèse sera divisée en deux parties distinctes. Tout d'abord, une partie théorique fournira une large revue de la littérature. Dans un premier temps, la responsabilité sociétale sera définie et ses origines seront expliquées. Dans un second temps, un accent sera mis sur l'apprentissage organisationnel des entreprises en matière de développement durable. Finalement, la dernière partie de la revue littéraire comprendra une explication des origines de la certification B Corp, ses missions, ses caractéristiques, les motivations et les freins des entreprises à l'obtenir et finalement l'évolution des pratiques RSE des entreprises certifiées.

La deuxième partie aura une approche plus pratique. Les entreprises certifiées et non certifiées seront examinées tout comme des experts de la certification. Par le biais de discussions, l'objectif sera de comprendre les différentes motivations et obstacles des entreprises à obtenir la certification. Et finalement, de comprendre l'influence de la certification sur les pratiques en matière de développement durable des entreprises et d'analyser l'apprentissage organisationnel. A travers ces études de cas, l'objectif est de pouvoir réaliser une analyse qualitative, et à partir de là, tirer des conclusions ou des hypothèses visant à répondre à la question de recherche principale de cette thèse.

## PARTIE 1 : REVUE LITTERAIRE

Cette partie a pour objectif d'explorer la littérature existante au sujet de la responsabilité sociétale, de l'apprentissage organisationnel en matière de développement durable et de la certification B Corp : les motivations et les obstacles à l'obtenir ainsi que son influence sur les performances sociales et environnementales de l'entreprise.

### **CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES**

#### **1 HISTORIQUE**

Bien que les entreprises responsables existaient déjà depuis plus d'un siècle, le terme de responsabilité sociale des entreprises a été officiellement inventé en 1953 par l'économiste américain Howard Bowen dans sa publication *Social Responsibilities of the Businessman*. Pour lui, les décisions et les actions de l'homme d'affaires affectent ses parties prenantes, ses employés et ses clients, ayant un impact direct sur la qualité de vie de la société dans son ensemble (Latapí Agudelo et al., 2019). Dans cette optique, Bowen a défini les responsabilités sociales des dirigeants d'entreprise comme « *les obligations des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions et de les mettre en œuvre* » (Gond & Igalens, 2014, p. 8). À ce titre, Bowen est souvent considéré comme le père de la responsabilité sociétale des sociétés (RSE).

Toutefois, ce n'est que dans les années 1970 que la RSE a véritablement pris son envol aux États-Unis. Un sentiment d'anti-guerre, un contexte social général, et une prise de conscience croissante de la société à la fin des années 1960 se sont traduits par un faible niveau de confiance dans les entreprises pour répondre aux besoins du public. D'autant plus que les années 70 aux États-Unis ont connu une récession qui a été marquée par une forte augmentation de la demande marquée par une forte inflation et une très faible croissance, suivie d'une longue crise énergétique (Waterhouse, 2017). En 1971, poussé par l'opinion publique, le concept de "contrat social" entre les entreprises et la société a été introduit par le Comité pour le développement économique. Ce contrat mettait en avant l'idée que les entreprises fonctionnent et existent grâce au consentement du public et qu'il existe donc une obligation de contribuer aux besoins de la société (Latapí Agudelo et al., 2019).

Dans les années 1980, on parle « *d'opérationnalisation de la RSE* ». Cette pensée a continué à évoluer, et de plus en plus d'organisations ont commencé à intégrer des intérêts sociaux dans leurs pratiques commerciales tout en devenant plus sensibles à leurs parties prenantes. Des préoccupations sociales sont apparues dans les années 1980 et peuvent être corrélées à une série d'événements. Les principaux sont : la création de la direction générale de l'environnement de la Commission européenne (1981), la création de la Commission mondiale sur l'environnement (1983), la catastrophe nucléaire de Tchernobyl (1986), la publication du rapport 'Notre avenir à tous' présenté par la Commission Brundtland qui fournit une définition du développement durable (1987), l'adoption par les Nations unies (ONU) du protocole de Montréal (1987), et la création du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) (1988). Ces événements ont pu déclencher une prise de conscience de la communauté internationale concernant le développement durable, et indirectement le comportement des entreprises (Latapí Agudelo et al., 2019).

Les années 2000 ont connu une approche stratégique de la RSE. Craig Smith (2003) a expliqué que les politiques d'entreprise ont changé en réponse à l'intérêt public générant un impact social positif. Smith a redéfini la RSE comme étant « *toutes obligations de l'entreprise envers ses parties prenantes, c'est-à-dire les personnes concernées par les politiques et les activités de l'entreprise* » (Smith, 2003, p. 4). Ces obligations vont au-delà des exigences légales et des devoirs de l'entreprise envers son actionnariat. Smith explique que le respect de ces obligations tend à « *minimiser tout préjudice et à maximiser l'impact bénéfique à long terme de la société* » (Smith, 2003, p. 5). Cette nouvelle définition de la RSE donne des indications sur l'intérêt d'intégrer la RSE dans la perspective stratégique d'une entreprise afin d'être en mesure de remplir ses obligations à long terme envers la société (Latapí Agudelo et al., 2019).

En 2006, Porter & Kramer (2006) ont développé l'idée que les entreprises puissent obtenir un avantage concurrentiel au travers de stratégie RSE aboutissant à la création de valeur partagée aussi bien en termes d'avantages pour la société mais aussi en termes de compétitivité de l'entreprise. Pour Porter & Kramer (2011), les entreprises sont en mesure de comprendre leurs interrelations avec leur environnement social si elles commencent par analyser l'impact de leur chaîne de valeur en identifiant les effets négatifs de leurs activités sur la société. Et d'ensuite, analyser l'influence de leur contexte social sur leur productivité pour adapter leurs stratégies commerciales au besoin (Porter & Kramer, 2011).

Durant les années 2010, l'Accord de Paris et les Objectifs de développement durable adoptés par les Nations Unies en 2015 ont reflété un nouveau contrat social dans lequel les entreprises sont motivées à jouer un rôle pertinent dans les efforts mondiaux pour atteindre les objectifs de développement durable. Depuis lors, la littérature se concentre sur la mise en œuvre de la RSE plutôt que sa compréhension (Latapí Agudelo et al., 2019).

## **2 DEFINITION**

Peeters (2004) définit la responsabilité sociétale des entreprises comme « *une intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Peeters, 2004, p. 5).

Le rôle des entreprises, en tant qu'acteurs principaux du modèle capitaliste, est remis en question quant à la résolution des problèmes de la société et à l'importance qu'elles accordent traditionnellement aux résultats financiers (Miguel Ángel López-Navarro et al., 2018). Bien que le capitalisme ait réussi à créer la prospérité et à améliorer le niveau de vie de nombreuses personnes, sa forme actuelle est passée par des propositions de transformation (Haigh et al., 2015). Longtemps considérés comme des activités périphériques, la durabilité, la responsabilité sociale, la performance sociale des entreprises ont suscité la méfiance du grand public. L'exercice social-environnemental des organisations, lui, s'est déplacé au centre des décisions et des stratégies des entreprises, causant l'expansion des activités de ces organisations (Peeters, 2004).

## **3 LES MOTIVATIONS A INTEGRER LA RSE**

Les avantages de la RSE reflètent naturellement les raisons pour lesquelles les entreprises s'y engagent. Trop souvent, les dirigeants d'entreprise perçoivent souvent la RSE comme un coût, un fardeau à supporter. Or, des études montrent qu'elle devrait plutôt être considérée comme un investissement qui contribue de manière positive à la compétitivité et à la croissance de l'entreprise.

### **3.1 Des incitants étatiques et une gestion des risques**

Les déductions fiscales obtenues par les dons en espèces et en produits, octroyées par les agences locales, d'état, et les agences fédérales accordent fréquemment des crédits d'impôt pour les efforts de RSE et de durabilité. Des incitations fiscales supplémentaires peuvent prendre la

forme d'exonérations de la taxe sur les ventes et d'abattements de l'impôt foncier. Ces crédits et incitations sont relativement simples à mesurer de manière ex ante et impliquent une compréhension des lois et règlements applicables (Sprinkle & Maines, 2010). À côté de ces incitants financiers, une entreprise a une meilleure gestion de ses risques et de ses menaces. Par exemple, en s'imposant elles-mêmes une réduction des déchets, d'empreinte carbone ou d'autres normes, les entreprises peuvent éviter des litiges et/ou des réglementations futures plus strictes et plus coûteuses (Keys & Malnight, 2009).

### **3.2 Des avantages commerciaux**

Dans leur article de revue "The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility", Sprinkle & Maines (2010), exposent les avantages contractuels potentiels liés à la RSE pour les organisations : la RSE aide à recruter, à motiver et à et à retenir les employés. La motivation accrue des employés est un facteur clé, car « *les gens recherchent un sens à leur travail* » (Keys & Malnight, 2009, p. 4). Ensuite, un nombre croissant d'investisseurs recherchent des entreprises éthiques dans lesquelles investir. De cette manière, le goodwill de l'entité peut augmenter de manière significative après la mise en œuvre de la RSE dans les pratiques de l'entreprise (Książak, 2016). Les étudiants semblent de plus en plus faire pression sur leurs institutions pour qu'elles proposent des cours sur la responsabilité sociale, ce qui suggère qu'ils sont susceptibles de rechercher des postes à temps plein auprès d'employeurs socialement responsables. Finalement, les entreprises peuvent établir une relation à long terme avec leurs fournisseurs, leurs consommateurs, leurs employés et toute autre partie prenante. Grâce à une relation de confiance, elles peuvent créer un environnement prospère et innovant (European commission, 2016).

### **3.3 Une différenciation de la concurrence**

Ensuite, il existe des motivations liées à la clientèle : la RSE peut inciter les consommateurs à acheter les produits ou services d'une entreprise. Cette fidélisation de la clientèle permet à une entreprise d'augmenter ses prix et augmenter sa part de marché. La mise en œuvre d'initiatives sociales et environnementales accroît la visibilité et la réputation d'une entreprise. Elle attire l'attention des médias, l'image de marque est mieux reconnue. Cela permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents donc permet d'augmenter les ventes et les performances financières de l'activité (Keys & Malnight, 2009).

## 4 LES DEFIS DE L'IMPLEMENTATION DE LA RSE

Les dirigeants d'entreprises prétendent être conscients des enjeux et des bénéfices qu'offre la RSE à leur entreprise. En revanche, peu d'entre eux savent comment implémenter une stratégie de développement durable à leur activité. Les obstacles à l'implémentation sont expliqués dans ce chapitre.

### 4.1 Un manque de ressources et de vision stratégique

Dans leur article de revue, Yuen & Lim (2016) soulignent un obstacle à la mise en œuvre de la RSE lié au manque de ressources à savoir les finances, le capital humain, les connaissances, et l'expertise. Afin de mettre en œuvre la RSE de manière efficace, une importante quantité de ressources est nécessaire, et ce dans la plupart des secteurs. Cependant, d'autres projets au sein des entreprises garantissent un meilleur retour sur investissement à court terme. En général, la responsabilité de la gestion de la RSE est confiée à d'autres départements dont les performances sont évaluées sur base du champ d'action initial. Un autre souci concerne le manque de vision stratégique des entreprises. Celles-ci abordent trop souvent la RSE au niveau opérationnel sans définir de stratégie. Malheureusement, la RSE entraîne souvent des coûts à court terme et n'est rentable qu'à long terme. Par conséquent, la RSE est ignorée par des dirigeants dont l'objectif est de maximiser les profits à court terme. Une façon d'exprimer son engagement envers la RSE consiste à intégrer sa stratégie RSE dans la mission (Yuen & Lim, 2016). Certains administrateurs sceptiques quant aux avantages à tirer des initiatives de RSE ne sont pas enclins à aller au-delà de ce qui leur est strictement imposé par la loi. Des directeurs déclarent qu'ils sont dépassés par la gestion quotidienne de leur entreprise, et trop occupés pour se préoccuper des questions relatives à la société au sens large, qui ne sont pas de leur ressort, n'ayant pas de bénéfices immédiats pour leur entreprise (Kechiche & Soparnot, 2012).

### 4.2 Le risque du greenwashing

Pour Porter & Kramer (2011), la RSE peut également devenir un problème lorsqu'elle est perçue uniquement comme un outil de communication. En effet, les grandes entreprises mettent souvent en œuvre des normes RSE dans leurs opérations pour plaire aux consommateurs mais qu'il s'agit purement et simplement de "greenwashing". Un exemple de greenwashing consiste en la « *divulgarion sélective* » qui consiste à ne diffuser que les initiatives en matière de RSE pour couvrir et compenser les dommages infligés. En raison du greenwashing, la RSE se

démode progressivement car la société commence à se méfier de ce terme (Chen & Kelly, 2015).

#### **4.3 Le développement technologique et un soutien des pouvoirs publics**

Les entreprises socialement responsables cherchent à trouver des sources alternatives pour leurs activités, dont l'acquisition et l'exploitation seraient moins contraignantes pour l'environnement. Le problème réside dans la disponibilité de ces ressources. Les causes résident principalement dans l'obsolescence des technologies et dans l'insuffisance des aides publiques. Dans de nombreux cas, une entreprise de construction devrait remplacer la plupart de ses technologies si elle veut utiliser davantage les sources alternatives. Beaucoup d'entre elles, notamment les petites et moyennes entreprises, ne seraient pas en mesure de supporter cette charge financière. Dans une telle situation, un coup de pouce de l'État est nécessaire. Cependant, dans de nombreux pays, ce soutien est insuffisant ou totalement absent (Valkovičová, 2018).

#### **4.4 Un manque de systèmes de mesure des performances RSE**

Un autre obstacle lié à l'implémentation de stratégie RSE concerne le manque de systèmes de mesure existant. Ces systèmes constituent des outils utiles pour évaluer les performances. À l'heure actuelle, il existe peu d'indicateurs sociaux et environnementaux universellement acceptés ou approuvés par les organisations. Par conséquent, les indicateurs publiés dans les rapports financiers des entreprises manquent souvent de standardisation et offrent peu d'informations. Habituellement, lors de la mise en œuvre d'un nouveau projet, il est toujours nécessaire de disposer d'un système de mesure permettant d'évaluer le projet et de suivre son évolution. Cependant, comme les pratiques de RSE sont difficiles à quantifier, il est compliqué d'avoir un tel système. Par conséquent, la direction peut difficilement identifier si l'investissement réalisé est valable (Yuen & Lim, 2016).

#### **4.5 Un manque d'informations sur la RSE**

Certains directeurs signalent également un manque d'informations sur la RSE, ce qui ne les encourage pas à s'engager. Le baromètre du développement durable – au travers de l'enquête Crocis-CCIP - met également en évidence le fait que le manque d'information est un facteur déterminant de la réussite de la RSE (Kechiche & Soparnot, 2012).

#### **4.6 Des normes réglementaires élevées**

La politique des pouvoirs publics peut exercer une influence tant positive que négative. D'une part, les entreprises peuvent bénéficier de subventions, d'aides et de primes. D'autre part, elles doivent faire face aux frais, taxes et impôts qui y sont liés et doivent en même temps respecter les limites fixées par le gouvernement. Ces instruments de la politique de l'État jouent par conséquent un rôle de motivation ou de démotivation (Valkovičová, 2018).

### **5 CONCLUSION**

La RSE n'est pas un concept nouveau comme le souligne le chapitre historique. Le concept de responsabilité sociétale des entreprises a évolué dans le temps. Néanmoins, depuis une petite dizaine d'années, les politiques en matière de RSE sont devenues un élément clé pour les entreprises grâce au changement de mentalité des consommateurs et des entreprises qui sont conscientes que « bien faire et faire le bien » apportent également des avantages financiers et de réputation (Chen & Kelly, 2015). En parallèle, nous constatons que de plus en plus de personnes perdent confiance dans les normes de la RSE en raison des différents problèmes liés à la délimitation du terme, à la croissance et au " greenwash ". Une solution aux principaux problèmes pourrait être les nouveaux modèles d'entreprise innovants que nous voyons fleurir aujourd'hui, comme les B Corps, les entreprises sociales, les organisations à valeur mixte (shared or blended value), les sociétés de bien commun ou les organisations hybrides.

## **CHAPITRE 3 : L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

---

La responsabilité sociale des entreprises est bénéfique pour les entreprises comme le décrit le chapitre lié aux motivations à intégrer la RSE (voir ci-dessus). Il semble donc essentiel de comprendre quels sont les facteurs qui améliorent ces pratiques en matière de RSE des entreprises. La littérature met en évidence que des caractéristiques spécifiques d'apprentissage organisationnel contribuent à l'implémentation d'une stratégie RSE. Ces caractéristiques incitent les entreprises et leurs membres à faire preuve d'esprit critique, à tirer les leçons du passé et à adopter le changement. L'objectif de ce chapitre sera de parcourir les différentes caractéristiques développées dans la littérature et émettre des conclusions hypothétiques concernant le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'implémentation d'une stratégie de développement durable au sein des organisations.

### **1 UN LEVIER ESSENTIEL AU DEVELOPPEMENT**

Il existe de nombreuses approches littéraires à l'apprentissage organisationnel. Cependant, dans son article de revue, Koenig (2006) identifie 3 courants de pensée définissant ce processus d'apprentissage organisationnel. Le premier s'apparente à la dimension cognitive de l'apprentissage, aussi appelé une forme d'apprentissage en double boucle. L'entreprise rentre dans un processus de réflexion au travers de ses acteurs qui remettent en cause les raisons pour lesquelles l'entreprise à actionner des pratiques. Cela permet à l'entreprise de développer de nouvelles valeurs directrices et de procéder à un changement profond de mentalité (Aubouin, 2012). Le second courant s'apparente aux processus de l'organisation qui tendent à formaliser les procédés par lesquels l'entreprise acquiert de la connaissance pour développer de nouvelles compétences. Après avoir acquis ces connaissances, les processus tendent à diffuser et à assurer le transfert de ces connaissances aux employés (Argote & Miron-Spektor, 2011). Finalement, le troisième courant décrit l'apprentissage organisationnel comme une conséquence d'échanges et d'interactions dans l'organisation ce qui favoriserait le partage de connaissances et de compétences (Elkjaer, 2004). Ces trois approches soutiennent l'idée que l'apprentissage organisationnel est défini comme la capacité qu'une organisation a à créer, diffuser et intégrer de nouvelles connaissances (ou compétences) pour réaliser ses objectifs.

L'apprentissage organisationnel est essentiel au développement d'une organisation. L'environnement dans lequel les entreprises évoluent connaît de plus en plus de changements

structurels obligeant les entreprises à développer de nouvelles compétences telle que la RSE afin d'assurer sa pérennité (Koenig, 2006). L'apprentissage organisationnel peut produire un effet de levier positif pour l'amélioration des performances d'une entreprise. Une conséquence de cet apprentissage peut être une transformation du modèle d'activité de l'entreprise et à long terme une meilleure capacité d'adaptation à de nouveaux changements (Koenig, 2006).

## **2 LE DEPLOIEMENT DES DISPOSITIFS D'APPRENTISSAGE**

L'objectif est de comprendre comment les organisations déploient des dispositifs d'apprentissage pour s'approprier les enjeux sociaux et environnementaux. Baret & Petit (2010) ont réalisé une étude sur l'apprentissage organisationnel de la responsabilité sociétale des entreprises en étudiant 28 entreprises de tailles et de natures différentes, respectant un équilibre parmi celles-ci. Au travers de leur étude, ils ont tenté de faire émerger les facteurs qui favoriseraient l'apprentissage en matière de responsabilité environnementale ainsi que les bonnes pratiques pour ce faire. Ils ont identifié 5 dispositifs d'apprentissage fréquemment utilisés par les entreprises dans leur processus d'apprentissage organisationnel en matière RSE dans cet ordre précis (Baret & Petit, 2010) :

- I. Formalisation et mise en œuvre des démarches RSE : cette première étape consiste à mettre en place des procédures visant à respecter et atteindre les objectifs et les indicateurs de performance définis dans la seconde pratique. Cela passe notamment par la responsabilisation et par la formation d'équipes en interne dédiées à cela.
- II. La formation individuelle et collective des enjeux environnementaux : il s'agit ici de former les collaborateurs de l'organisation aux enjeux sociaux et environnementaux au travers de formations de sensibilisation, de séminaires, de workshops interactifs, d'apprentissage de terrain, de l'intervention des managers dans ces formations.
- III. Gestion des connaissances : cette étape consiste à acquérir puis partager les connaissances faites à propos de la responsabilité sociétale des entreprises. La transmission des connaissances est essentielle.
- IV. Mise en place d'une culture RSE : Cette quatrième pratique consiste à mettre en place des valeurs tournées vers le respect des parties prenantes, mettre en place des principes de transparence au niveau de la communication interne et externe de l'organisation. Et finalement, cela consiste à mettre en place des objectifs et des indicateurs de performance en matière RSE.

- V. Mise en place de dispositifs de ressources humaines : ce dernier dispositif consiste à évaluer et récompenser les bonnes pratiques au sein de l'organisation. Il s'agira de récompenser les initiatives remarquables en matière RSE.

À la suite d'entretiens avec les 28 entreprises étudiées, Baret & Petit (2010) ont pu émettre des hypothèses quant au cheminement des entreprises dans leur apprentissage organisationnel. Il s'avère que les dispositifs de formalisation (étape 1) ainsi que de formations (étape 2) sont en général bien maîtrisés par les entreprises car ceux-ci ont été initiés par l'entreprise dès le début de leur réflexion RSE. La gestion des connaissances (étape 3) liées à la RSE prend un peu plus de temps car les connaissances doivent être comprises puis acquises avant d'être transmises. En revanche, en matière de culture d'entreprise (étape 4), les organisations ont du mal à la mettre en place. Finalement, la mise en place de dispositifs de ressources humaines (étape 5) apparaît comme inexistant dans la plupart des entreprises étudiées. Ces dispositifs de RH sont plus focalisés sur la rentabilité et la productivité des employés. L'intégration d'indicateurs de performance représenterait même un danger qui pourrait détourner les employés de leur fonction principale au sein de l'organisation. C'est la raison pour laquelle l'intégration de primes basées sur le respect des pratiques RSE constitue un obstacle dans l'apprentissage organisationnel en matière RSE des entreprises (Baret & Petit, 2010).

### **3 UNE TYPOLOGIE DES STRATEGIES D'ENTREPRISE**

Dans cette partie, nous tenterons de faire émerger des facteurs clés favorisant l'apprentissage de la RSE ainsi que des bonnes pratiques avérées.

Les entreprises développent des apprentissages spécifiques en matière de RSE soit au travers d'un comportement proactif soit réactif. Cet apprentissage est la source de nouvelles connaissances qui vont modifier leurs comportements de manière plus ou moins profonde. D'après la littérature, les obstacles de l'apprentissage organisationnel des entreprises en matière RSE sont de l'ordre techniques, économiques, liés à la représentation des acteurs et des difficultés de transfert des connaissances. À l'inverse, le phénomène serait favorisé par la mise en place de dispositifs d'apprentissage adaptés (voir ci-dessus), l'engagement de la direction ou la création d'espaces d'apprentissage spécifiques (Paulus & Soparnot, 2014).

Dans une étude de l'enjeu de la RSE au travers d'un apprentissage organisationnel sur le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, Aubouin (2012) a développé une typologie des stratégies d'entreprises en matière de RSE selon deux facteurs : un engagement limité et un engagement responsable. Selon lui, la construction de politiques en matière de RSE dépend du rythme et de l'intensité du déploiement des actions en interne de l'entreprise. Soit celles-ci sont ponctuelles soit durables. Ensuite, le deuxième facteur est la conception de la coopération externe. Soit l'entreprise externalise la mise en place de ses politiques soit elle fait appel à un partenariat. Sur base de ces deux facteurs, Aubouin décrit les 4 types d'engagement RSE possibles des entreprises :

- I. Un engagement limité : l'entreprise met en place des actions ponctuelles et externalisées. C'est le cas des entreprises qui vont mettre en place des pratiques RSE pour répondre à des critiques de l'opinion publique.
- II. Un engagement amorcé : l'entreprise va construire des actions de manière progressives avec l'aide de partenaires sans construire de stratégie RSE à long terme.
- III. Un engagement déconnecté : l'entreprise va mettre en place des actions pérennes en interne en gardant des relations ponctuelles avec son environnement. Il s'agit des entreprises qui mettent en place des actions de sensibilisation à long terme en essayant de garder un contact ponctuel avec ses parties prenantes.
- IV. Un engagement responsable : l'entreprise va mettre en place des actions durables et aura des relations pérennes avec ses parties prenantes. Son impact sera positif auprès des parties prenantes grâce à la mission sociale qu'elle aura mise en place.

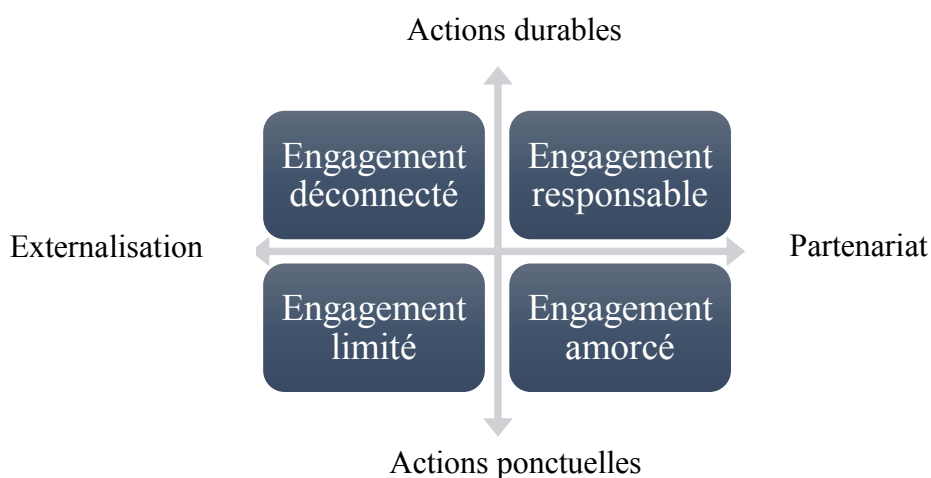


Figure 1 : Typologie des stratégies des entreprises (Aubouin 2012, p. 86)

Aubouin a construit cette typologie (ci-dessus) afin de classer les différentes politiques RSE selon les actions (ponctuelles ou durables) et la coopération externes (externalisation ou partenariat). Dans son apprentissage organisationnel en matière de RSE, une entreprise peut passer d'un type d'engagement à un autre en passant par le développement d'une capacité à mettre en place des pratiques en matière de développement durable (Aubouin, 2012).

## **4 CONCLUSION**

Le processus d'apprentissage organisationnel en matière de RSE est la manière dont les entreprises s'approprient les enjeux de développement durable. Cet apprentissage organisationnel est essentiel à la survie des entreprises qui opèrent dans un environnement de plus en plus évolutif. Cet apprentissage permet à une organisation d'améliorer ses compétences afin d'assurer sa pérennité. Finalement, ces changements organisationnels peuvent modifier le modèle d'activité d'une entreprise (Koenig, 2006).

Nous avons vu que les entreprises utilisent plusieurs dispositifs dans leur processus d'apprentissage organisationnel en matière de RSE. La formalisation et la mise en œuvre de démarches RSE ainsi que la formation individuelle et collective sur les enjeux environnementaux sont en général bien présentes au sein des entreprises. La gestion des connaissances, à savoir l'acquisition et la transmission des connaissances, est une étape plus difficilement mise en œuvre par les organisations. Ensuite, la mise en place d'une culture liée à la responsabilité sociétale des entreprises ainsi que la mise en place de valorisation des pratiques au travers de dispositifs de ressources humaines sont les deux dispositifs les moins représentés au sein des organisations (Baret & Petit, 2010).

Il existe plusieurs mécanismes d'apprentissage organisationnel de la RSE. Les organisations peuvent avoir plusieurs réponses d'intensité différentes à la mise en place de stratégie en matière de développement durable. La construction de ces stratégies dépend de l'engagement selon le rythme et l'intensité du déploiement des actions de l'entreprise. Selon Aubouin, il existe 4 types d'engagement RSE : limité, amorcé, déconnecté et responsable (Aubouin, 2012).

## CHAPITRE 3 : LA CERTIFICATION B CORP

---

### 1 L'ENTITE B LAB

*« B Lab [est] une organisation de mouvement social axée sur l'organisation prosociale, elle régit à la fois la certification B Corp et le Business Impact Assessment. » (Sharma et al., 2018).*

#### 1.1 Les origines de B Lab

Les 3 fondateurs de B Lab se nomment Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan et Andrew Kassoy. Ils se sont rencontrés à l'université de Standford à la fin des années 1980. Ils avaient tous les 3 déjà bien lancé leur carrière le jour où ils ont décidé de concrétiser l'idée qu'ils partageaient : utiliser la puissance de l'activité économique au bénéfice de la société publique (Normand, 2020).

Avant de créer B Lab, les fondateurs ont tous les trois passés plus de dix ans ensemble chez AND1, une entreprise de vêtements et de matériel de basket-ball. AND1 fabriquait ses produits en Chine pour bénéficier de main-d'œuvre bon marché. Toutefois, l'entreprise prit l'initiative de demander à un groupe de contrôle externe de certifier que les employés de ses fournisseurs sous-traitants gagnent un salaire décent et travaillent dans un environnement sûr. Elle donnait également 10% de ses bénéfices à des associations caritatives locales, en particulier celles qui s'engagent dans des initiatives d'éducation urbaine. Malheureusement, elle s'est rapidement retrouvée en concurrence féroce contre Nike au niveau des marges brutes. AND1 s'est vue rachetée en 2005 par American Sporting Goods. Selon Houlahan, les engagements d'AND1 envers les employés de ses fournisseurs sous-traitants, l'environnement et la communauté ont été complètement abandonnés 6 semaines après sa vente (Cao et al., 2017).

Forts de cette expérience, les trois cofondateurs de B Lab se sont demandé s'il existait un moyen pour une entreprise de se développer, de lever des fonds et d'obtenir des liquidités, tout en conservant sa mission ?

En juin 2006, les trois fondateurs ont commencé à discuter avec des leaders d'opinion sur la meilleure façon d'allier leurs intérêts et leurs compétences collectives pour créer une entreprise sociale à fort impact. À l'issue de ces discussions, ils arrivèrent à la conclusion que trois fondamentaux étaient nécessaires pour utiliser au mieux la puissance de l'économie au bénéfice de la société (Normand, 2020).

Le premier fondamental était que le grand public puisse être en mesure d'identifier et de distinguer une entreprise à impact positif d'une entreprise lambda grâce à des normes généralement acceptées (Marquis et al., 2011).

Le second fondamental fait référence à la tension à laquelle les dirigeants d'entreprises peuvent être confrontés entre leur obligation fiduciaire légale de maximiser la valeur et leur intérêt à maintenir un impact social plus large. L'objectif fut donc d'imaginer un cadre juridique permettant aux entreprises d'adopter de manière authentique et tenace la durabilité comme un avantage concurrentiel, au lieu de tenter futilement de les intégrer dans une structure d'entreprise actuelle, basée sur la maximisation de valeur (Marquis et al., 2011).

Enfin, ils ont cherché à créer une voix collective qui ferait office de marque pour le commerce équitable. L'objectif était de rassembler tous les secteurs d'entreprise autour d'une même intention : *« utiliser le pouvoir des entreprises pour créer un changement social et environnemental »* (André, 2012, p. 143).

## **1.2 La mission et les objectifs de B Lab**

La mission de B Lab au travers de son processus de certification est de *« créer un nouveau secteur de l'économie qui utilise les forces du secteur des entreprises privées pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux »* (Parker et al., 2019, p. 3). Lors de sa création, en 2006, les fondateurs de B Lab ont défini 4 objectifs découlant de ce nouveau secteur de l'économie sur base des fondamentaux.

### **1.2.1 La création d'une norme générale contraignante**

Plusieurs normes obligeant des entreprises à respecter des critères de respect social et environnemental ont déjà vu le jour. Le problème est que ces normes sont soit spécifiques à un secteur, soit à un produit, soit à des pratiques mais n'évaluent aucunement l'entreprise dans sa globalité (Battilana & Lee, 2014).

### **1.2.2 Le développement d'une communauté**

Le second objectif est de construire une communauté d'entreprises certifiées B Corp qui soient dédiées à deux choses : respecter les standards de performance social et environnemental et inclure la prise en compte des intérêts des diverses parties prenantes lors de décisions. Le but sous-jacent est d'aider les consommateurs, les investisseurs, les employés, les fournisseurs, les

décideurs à faire la distinction entre les « entreprises responsables » et les entreprises faisant un bon marketing sur leurs efforts RSE (Marquis et al., 2011).

### 1.2.3 L'introduction et l'adoption d'une forme juridique

Le troisième objectif de B Lab est de promouvoir les politiques publiques nécessaires à la création d'une infrastructure juridique pour les sociétés certifiées. Les sociétés ayant mis en place cette nouvelle forme juridique seraient appelées « société de bienfaisance ». L'idée derrière ce nouveau cadre juridique est d'accorder des incitations commerciales (avantages fiscaux, accès à l'investissement et facilité d'accès à l'approvisionnement) aux entreprises embrassant ce nouveau statut juridique afin d'accélérer le développement de cette nouvelle économie (Marquis et al., 2011).

### 1.2.4 Le Global Impact Investing Ratings System (GIIRS)

Le dernier objectif est de développer un système de notation pour aider à conduire le capital d'investissement institutionnel vers des investissements à impact. L'investissement à impact social peut être défini comme un investissement qui conjugue un retour social et un retour financier sur investissement (*The Global Impact Investing Ratings System*, 2021).

Cette agence de notation d'investissements est considérée comme la solution permettant aux investisseurs de comparer les entreprises et les intermédiaires financiers de taille et de secteur similaires. Cette agence permettrait aux investisseurs institutionnels ou privés de mener une meilleure diligence raisonnable, de prendre des décisions d'investissement plus éclairées, de mieux suivre les performances sociales et environnementales tout au long du cycle de vie de leurs investissements (André, 2012).

## 1.3 L'organisation de B Lab

B Lab est une association fondée sur des normes, des standards suivant des pratiques et des directives internationales afin de garantir un niveau d'équité et de crédibilité (Freeburg, 2015).

### 1.3.1 Le financement de l'entité

Ensemble, les trois cofondateurs ont mis sur la table un million de dollars au lancement de B Lab (Adams, 2010). Au fil des ans, l'association sans but lucratif, B Lab, a dû attirer un certain

nombre de soutiens de premier plan (voir Annexe 1). En février 2008, elle a reçu 500.000 dollars de la Fondation Rockefeller constituant son premier financement extérieur. Le même mois, les Halloran Philanthropies ont offert 500.000 dollars supplémentaires. Parmi les autres contributeurs notables, nous pouvons citer Prudential Financial, Blue Haven initiative, Deloitte, la Lumina Foundation, la Prudential Foundation, la Skoll Foundation et l'agence américaine pour le développement international. Au total, B Lab a déclaré plus de 21 millions de dollars en dons, subventions, contributions et cotisations de 2007 à 2015 (voir Annexe 2).

### 1.3.2 La structure de gouvernance

La gouvernance de B Lab se compose de 4 organes différents afin d'assurer l'équité et la crédibilité des standards. Le tableau ci-dessous décrit le rôle de chaque organe.

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Standards Advisory Council (SAC) | L'organe indépendant de B Lab élabore et met à jour l'outil du BIA. Les SAC ont autorité sur le contenu et les pondérations du BIA. Les recommandations des SAC ne peuvent être annulées que par un vote à la majorité des deux tiers du conseil des directeurs de B Lab. Le SAC est composé d'environ 20 membres, choisi selon leurs expertises dans des domaines pertinents pour le système de notation.                                                                                                 |
| Conseil des directeurs           | Ils supervisent la stratégie, le budget et les opérations des outils B Lab & du GIIRS, y compris la supervision de la gestion, de la rémunération et du développement. Ils jouent un rôle dans la formation du SAC et du comité consultatif de B Analytics, supervisent leurs activités et modifient/approuvent leurs recommandations. Ils attirent des donateurs/investisseurs potentiels afin d'assurer le financement des opérations de B Lab. Il s'agit de la seule entité ayant un devoir fiduciaire. |
| Groupe de travail d'industries   | Il s'agit de comités composés de leaders du secteur qui conseillent le SAC sur l'élaboration d'addenda sectoriels à l'analyse d'impact. Les recommandations des groupes de travail de l'industrie nécessitent un vote à la majorité des deux tiers du SAC concerné pour être annulées.                                                                                                                                                                                                                     |
| B Analytics Advisory Committee   | Le B Analytics Advisory Committee comprend des investisseurs, des gestionnaires de fonds et des conseillers qui sont des leaders dans le domaine de l'investissement à impact et conseille la direction de B Analytics sur le développement de produits et de collecte de fonds.                                                                                                                                                                                                                           |

Figure 2 : Structure de la gouvernance de B Lab (B Lab, 2021a).

## 1.4 L'expansion du mouvement

Depuis le lancement de B Lab, en 15 ans (2006 – 2021), le nombre de B Corps est passé de 19 à près de 4.000. Cette croissance est caractérisée par des performances financières et des variations géographiques et industrielles. En outre, elle a été symbolisée et soulignée par la création de nouveaux concepts connexes, comme l'économie B, et d'outils comme B Hive et B The Change Media ou leur partenariat avec les Nations Unies dans la création de l'outil du SDG Action Manager.

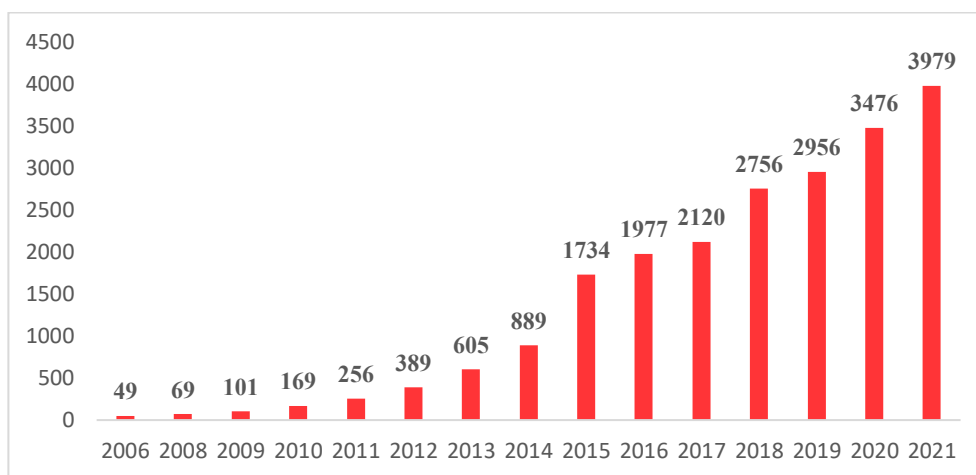


Figure 3 : Évolution du nombre de B Corps (B Corp Impact Data, 2020)

D'après les données de la base de données de Data World accessibles gratuitement, en mai 2021, le mouvement B Corp lancé par B Lab en 2007 comptait 3.979 entreprises certifiées réparties dans 77 pays. À ce jour, il existe plus d'entreprises certifiées en dehors du sol américain réunies que d'entreprises B Corps américaines. La création de nouvelles entités de B Lab dans le monde peut expliquer ce phénomène d'expansion : B Lab United-Kingdom, B Lab Europe, B Lab Afrique de l'Est, B Lab Australia, Sistema B (Amérique du Sud), B Lab Nouvelle-Zélande et Australie, B Corp Chine (B Corp Impact Data, 2020).

| Country        | No. of B Corps | Country             | No. of B Corps | Country     | No. of B Corps | Country              | No. of B Corps |
|----------------|----------------|---------------------|----------------|-------------|----------------|----------------------|----------------|
| United States  | 1200           | Peru                | 17             | Guatemala   | 4              | Greece               | 1              |
| Canada         | 252            | Kenya               | 15             | Sweden      | 4              | Russian Federation   | 1              |
| Australia      | 241            | Korea (Republic of) | 13             | Uganda      | 3              | Nicaragua            | 1              |
| United Kingdom | 177            | China               | 12             | Turkey      | 3              | Rwanda               | 1              |
| Chile          | 130            | Portugal            | 11             | Thailand    | 3              | Afghanistan          | 1              |
| Brazil         | 128            | Paraguay            | 10             | Austria     | 3              | Bangladesh           | 1              |
| Argentina      | 79             | Denmark             | 10             | Hungary     | 2              | United Arab Emirates | 1              |
| Italy          | 78             | Uruguay             | 9              | Panama      | 2              | Myanmar              | 1              |
| France         | 70             | Belgium             | 9              | Ghana       | 2              | Finland              | 1              |
| Netherlands    | 66             | South Africa        | 8              | Luxembourg  | 2              | Czech Republic       | 1              |
| Colombia       | 53             | Singapore           | 8              | Bolivia     | 2              | Viet Nam             | 1              |
| Spain          | 43             | Hong Kong           | 8              | Egypt       | 1              | Bahamas              | 1              |
| Mexico         | 33             | Costa Rica          | 7              | Zambia      | 1              | Indonesia            | 1              |
| Germany        | 31             | Ecuador             | 6              | Philippines | 1              | Norway               | 1              |
| Taiwan         | 27             | Israel              | 5              | Poland      | 1              |                      |                |
| Switzerland    | 23             | India               | 5              | Ireland     | 1              |                      |                |
| New Zealand    | 21             | Japan               | 5              | Malta       | 1              | Total                | 2860           |

Figure 4 : Répartition géographique des B Corps (B Corp Impact Data, 2020)

Au niveau du portfolio des secteurs représentés par les B Corps, les industries des services (Service de produit, produits de consommation, éducation et formation, énergie, finance, santé et humain) représentent 85% du total de B Corps au monde. Viennent ensuite les secteurs de la construction et le secteur financier, y compris l'immobilier et les assurances. Au contraire, le secteur de l'administration publique enregistre certains des scores les plus faibles du BIA (*B Corp Impact Data, 2020*).

| Secteur                                     | Nombre de B Corps |
|---------------------------------------------|-------------------|
| Produits et services pour les entreprises   | 1294              |
| Produits et services pour les consommateurs | 936               |
| Services financiers                         | 346               |
| Services énergétiques et environnementaux   | 170               |
| Services d'éducation et de formation        | 158               |
| Bâtiment                                    | 117               |
| Agriculture                                 | 90                |
| Santé et services à la personne             | 85                |
| Restauration, hôtellerie et voyages         | 78                |
| Médias                                      | 52                |
| Commerce de détail                          | 39                |
| Services juridiques                         | 37                |
| Transport et logistique                     | 13                |
| Autres                                      | 4                 |
| <b>Total</b>                                | <b>3580</b>       |

Figure 5 : portfolio sectoriel des B Corps (B Corp Impact Data, 2020).

#### 1.4.1 Conclusion

L'organisation de B Lab est jeune mais pérenne. La certification B Corp découle d'un long processus de réflexion comme l'attestent les origines de B Lab, ses 4 missions, son organisation et son expansion depuis sa création en 2006. L'entité a mis un point d'honneur à créer un véritable modèle économique à suivre, modèle qui s'apparente à celui des entreprises hybrides.

D'ailleurs, les B Corps sont souvent mentionnées comme une illustration expressive des organisations hybrides, (Battalina et al., 2012) & (Haigh et al., 2015).

## **2 LES ENTREPRISES CERTIFIEES B CORP**

B Corp est un statut accordé aux organisations qui se soumettent avec succès à une certification volontaire privée mise au point par B Lab. Ce statut définit les B Corps comme « *des entreprises répondant aux normes les plus élevées en matière de performances sociales et environnementales, de transparence publique et de responsabilité juridique afin d'équilibrer les profits et les objectifs.* » (B Lab, 2021a).

### **2.1 Le profil des entreprises certifiées**

Les organisations qui souhaitent devenir des B Corps sont évaluées en fonction de ces meilleures pratiques qui mesurent et évaluent l'impact de leurs activités sur leur environnement. Chaque année, 10 % des entreprises B Corps sont auditées par B Lab US pour s'assurer qu'ils respectent leurs engagements (Villela et al., 2021a).

#### **2.1.1 Les conditions d'éligibilité**

La certification est accessible à l'ensemble du secteur privé. En effet, les organismes à but non lucratif et les agences gouvernementales, faisant partie des secteurs social et public, ne sont pas éligibles (Normand, 2020). Les fondateurs estiment qu'il est essentiel d'avoir une diversité d'industries, de zones géographiques et de domaines d'impact (Marquis et al., 2011).

Toute entreprise à but lucratif ayant au moins un an d'activité peut prétendre au statut de B Corp (B Lab, 2019). Une exception existe quant aux sociétés filles ayant le même nom, ou presque, que sa société mère. B Lab impose cette règle afin d'éviter que des groupes s'approprient le droit de communiquer autour de l'obtention de la certification de leur société fille (van den Brink, 2020). Enfin, l'entreprise ne peut pas faire l'objet de questions matérielles sensibles. En ce qui concerne les industries jugées "sensibles", B Lab précise : les produits ou activités illégaux ; l'alcool (à l'exception de la bière et du vin) ; l'exploitation forestière commerciale et le matériel d'exploitation forestière ; les armes à feu, les armes ou les munitions ; les organismes génétiquement modifiés ; l'exploitation minière ; l'énergie nucléaire ; les combustibles fossiles à base de pétrole ou de charbon ; la pornographie ; le tabac ; et la faune ou les produits de la faune (B Lab, 2021a).

### 2.1.2 Les entreprises de taille différente

Le persona type des B Corps comprend généralement des entreprises de taille petite-moyenne qui sont privées et emploient moins de 100 salariés (Stubbs, 2017). Néanmoins, cela ne signifie pas que les grandes entreprises ne peuvent pas se certifier (Cao et al., 2017).

L'audit et l'évaluation de B Lab des performances sociales et environnementales de l'entreprise sont différentes selon la taille de l'entreprise. On compte 4 approches différentes.

| Microentreprise                                                              | Standard                                                           | Large entreprise                                                     | Multinational                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Micro et petites entreprises<br>0 – 9 travailleurs                           | Approche utilisée par la majorité des sociétés<br>>10 travailleurs | Grandes entreprises<br>100M – 5.000M de revenu                       | Multinationales<br>>1.000M de revenu                           |
| Structure simple                                                             | Structure simple                                                   | <10 filiales et<br><4 secteurs                                       | >10 filiales et<br>>5 secteurs                                 |
| La vérification porte sur le modèle d'entreprise et les meilleures pratiques | Modèle de vérification en trois étapes                             | Étapes intermédiaires supplémentaires dans le modèle de vérification | Exigences de base supplémentaires qui doivent être satisfaites |

Figure 6 : approches en fonction de la taille de l'entreprise (van den Brink, 2020)

#### 2.2.3.1. Les start-up et les PME

La certification B Corp est basée sur l'évaluation de l'impact B qui mesure l'année écoulée. Par conséquent, une start-up qui est en activité depuis moins d'un an peut obtenir une désignation de certification en attente qui est valable pendant un an (van den Brink, 2020). Le statut "B Corp Pending" a été créé par B Lab pour les start-up. Ce statut dépend de la localisation de l'entreprise, mais exige généralement que l'entreprise remplisse un BIA prospectif, réponde à l'exigence légale de responsabilité, signe un accord spécifique et paie des frais exceptionnels. Une fois que l'entreprise est suffisamment ancienne, il lui est demandé de suivre le processus complet pour obtenir sa certification (Normand, 2017b).

### 2.2.3.2. Entreprises avec des filiales

Les B Corps existantes peuvent certifier leurs filiales et d'autres unités d'entreprise, mais il existe des dispositions particulières. À noter que B Lab ne certifie que des entités et non des divisions, marques ou unités commerciales, car seules les entités peuvent répondre à la double exigence de performance et de responsabilité. Par exemple, une société mère avec des filiales peut soit se certifier séparément, soit ensemble. Si elles optent pour la seconde option, elles devront soit remplir une évaluation, soit plusieurs évaluations, en fonction de la structure de l'entreprise (van den Brink, 2020).

### 2.2.3.3. Multinationales et entreprises cotées en bourse

Les entreprises cotées en bourse doivent répondre à des exigences de transparence supplémentaires, comme la publication de leur évaluation d'impact B complète. En outre, en ce qui concerne l'exigence de performance, les entreprises publiques et les grandes entreprises (1 milliard de dollars de chiffre d'affaires et plus) doivent faire valider leur performance par B Lab aux frais de l'entreprise pendant chaque période de certification de deux ans, et elles doivent payer des frais de vérification pour chaque entité individuelle (*B Lab*, 2021b).

## 2.2 Le processus de certification

Le processus de certification se compose de trois piliers. La combinaison des trois rend l'action des entreprises plus crédible et significative. Ces étapes sont au cœur de la définition d'une B Corp : " Les entreprises certifiées B Corporations sont les leaders d'un mouvement mondial de personnes utilisant les entreprises comme une force pour le bien. Ces entreprises répondent à des niveaux supérieurs vérifiés de (1) performance sociale et environnementale ; (2) transparence ; et (3) responsabilité " (*B Lab*, 2021a).

### 2.2.1 Pilier 1 : Les exigences de performance

#### 2.2.1.1 Le B Impact Assessment (BIA)

Les entreprises sont soumises à des exigences de performance RSE définies par B Lab qui seront évaluées au travers du B Impact Assessment (BIA). Le BIA est une plateforme gratuite et confidentielle conçue par B Lab pour aider à mesurer et à gérer l'impact positif d'une

entreprise sur 5 domaines d'impact différents : gouvernance, travailleurs, communauté, clients et environnement. Le BIA évalue l'impact des activités quotidiennes ainsi que modèle d'activité des entreprises. L'outil comporte 215 questions (peut varier en fonction du secteur et de l'activité de l'entreprise) destinées à déterminer à la fois ce qu'une société fait et la manière dont elle le fait (Chen & Kelly, 2015). Les réponses aux questions du BIA déterminent un score numérique total. La certification B Corp exige un score total minimum vérifié de 80 dans les 5 domaines d'impact différents (*B Lab*, 2021a).

Une fois l'évaluation terminée, l'outil en ligne gratuit génère le rapport d'impact B de l'entreprise, qui évalue l'entreprise sur les 5 domaines à impact. L'entreprise doit obtenir un score total de 80 points minimum sur les 200 disponibles.

En gouvernance, seront évalués la manière de fonctionner de l'entreprise (gestion horizontale ou verticale, ou autre), la composition du board de directeurs. La mission et les valeurs de l'entreprise seront également pris en compte. C'est dans cette partie du BIA que l'entreprise devra protéger juridiquement son engagement à inclure les performances sociales et environnementales dans son processus décisionnel, quel que soit le propriétaire de l'entreprise (van den Brink, 2020).

Les questions relatives à la partie « travailleurs » tendent à examiner la manière dont l'entreprise stimule la productivité des employés en offrant des incitations équitables et complètes. Les questions se concentrent sur les employés non-cadres. De plus, les questions évaluent les pratiques visant à prévenir les blessures, accidents et maladies liés au travail, ainsi que l'accréditation des installations par des tiers. Elles examinent les avantages sociaux qui favorisent la santé et le bien-être des employés ainsi que le processus de feedback ou encore le traitement des stagiaires et des employés licenciés. Enfin, le BIA va examiner les pratiques de l'entreprise visant à impliquer les travailleurs en offrant des avantages supplémentaires et de mieux comprendre ses employés en surveillant leur engagement (van den Brink, 2020).

Dans cette partie, la façon dont la diversité est mise en avant sur plusieurs niveaux sera évaluée par le BIA comme : le personnel, le conseil d'administration et les fournisseurs. Les questions vont également explorer les pratiques de gestion de l'entreprise pour s'engager auprès de la communauté par le biais de la propriété et des fournisseurs locaux. Comment est-ce que l'entreprise soutient l'économie en créant des opportunités d'emploi ? Le BIA met en évidence

les possibilités d'encourager le bénévolat des employés et de faire des dons en espèces ou en produits qui peuvent accélérer les efforts des organismes sans but lucratif locaux. La certification valorise également les achats responsables ainsi que les collaborations significatives avec les fournisseurs, élargissant l'impact de l'entreprise à l'ensemble de la chaîne de valeur (van den Brink, 2020).

Le questionnaire examine également les politiques et procédures mises en place pour gérer les pratiques environnementales. La gestion des installations et le développement des produits seront également pris en compte dans l'évaluation. Ensuite, la certification va évaluer les pratiques concernant l'utilisation de l'énergie, la mesure et la gestion des émissions de GES et l'empreinte de la chaîne d'approvisionnement. Les mesures prises pour contrôler ou conserver l'eau, tant dans des installations propres que dans une chaîne d'approvisionnement seront également investiguées. Finalement, le questionnaire valorisera la gestion des déchets par l'entreprise, tant dans ses propres installations qu'au sein de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la gestion des produits chimiques et l'élimination des déchets dangereux (van den Brink, 2020).

#### *2.2.1.2 Un outil transparent et mis à jour régulièrement*

Avant la publication de chaque nouvelle version de l'outil d'évaluation, le BIA, B Lab lance une version bêta privée en permettant aux utilisateurs de poster des commentaires publics pendant 30 jours. B Lab s'assure que ses parties prenantes sont prises en compte dans le processus de développement des normes. Jusqu'en 2016, une nouvelle version du BIA était publiée une fois tous les deux ans. La première version (V1.0) de l'évaluation des marchés développés (DM) a été publiée en 2007 et la V2.0 en 2010 avec deux focus axés sur les secteurs de la construction écologique et des services financiers. La version 3.0 a été introduite 2011 et comprend une évaluation conçue pour les entreprises des marchés émergents. La version 3.0 est intégrée à la taxonomie IRIS et permet d'évaluer un portefeuille de fonds. La version 4.0 introduite en 2014 est suivie de la V5 publiée en 2016. Pour la V6, le cycle de développement de l'évaluation de l'impact du B est passé d'un processus de deux ans à un processus de trois ans, avec un lancement réalisé en janvier 2019. La version 6, en tant que version paire, comprendra une révision et une mise à jour de la méthodologie dans son ensemble, en plus des mises à jour des indicateurs individuels (*The B Impact Score*, 2021). Ces mises à jour de l'outil

au travers de ses versions démontrent la capacité d'adaptation de l'outil d'évaluation suivant les tendances RSE du marché.

#### *2.2.1.3 La pondération des points du score*

Premièrement, concernant la pondération des points, la certification B Corp récompense mieux les résultats sociaux et environnementaux plutôt que les intentions ou les politiques allant dans ce sens. La règle d'or de l'évaluation pourrait se synthétiser comme suit : « agir plutôt que de parler ». Les questions du BIA relatives aux résultats ont une pondération plus importante que les pratiques et les politiques formelles de l'entreprise. La formalisation des pratiques reste essentielle afin de maintenir les activités d'une entreprise sur une plus longue période avec un plus grand engagement des employés (Normand, 2020).

Deuxièmement, la pondération de chaque question dépend de "l'Assessment track" ou filière d'évaluation spécifique en français. Cette filière est déterminée par 3 choses : le secteur, la taille et la géographie de l'entreprise. Des points sont obtenus pour chaque réponse positive à une question et les points ne sont jamais perdus. Pour certaines sections, des points sont accordés pour des calculs et des combinaisons de plusieurs questions différentes. Ainsi, même si certaines questions ne sont pas "pondérées" en soi, elles contribuent au score global. L'évaluation est notée automatiquement et en temps réel, de sorte qu'à la fin de l'évaluation, il est immédiatement possible de revoir les résultats (*The B Impact Score*, 2021).

#### *2.2.1.4 Le score opérationnel vs le modèle d'affaire à impact*

Le business impact assessment (BIA) considère tous les aspects d'une entreprise, mais en plus il permet une évaluation standardisée tout en considérant toutes les spécificités d'une entreprise. L'outil distingue deux types de pratiques sociales et environnementales. D'un côté on a un tronc commun de pratiques, un ensemble d'éléments que n'importe quelle entreprise peut mettre en place. Il s'agit des pratiques dites opérationnelles. De manière générale, ces pratiques opérationnelles ne sont pas engageantes ce qui signifie qu'une entreprise peut décider de ne plus le faire d'une année à l'autre. Deuxièmement, il existe des pratiques appelées modèles d'affaires à impact. Il s'agit d'un concept propre au Business Impact Assessment qui vise à mettre en valeur les modèles économiques qui par leur nature changent la donne dans un secteur

spécifique. Pour que la pratique d'une entreprise soit considérée comme modèle à impact, elle doit remplir une série de critères résumés dans le tableau ci-dessous (van den Brink, 2020).

| Critère de pratique | Explication                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Matérielle          | La pratique délivre un impact positif significatif pour une partie prenante, c'est un élément important de l'entreprise.                                                                       |
| Spécifique          | Il ne s'agit pas d'une action involontaire ou le résultat d'un effet secondaire.                                                                                                               |
| Vérifiable          | L'entreprise doit prouver qu'elle réalise ce qu'elle prétend. Dans le cas contraire, la pratique n'est pas recevable.                                                                          |
| Durable             | Contrairement aux pratiques opérationnelles, celle-ci est ancrée dans la stratégie de l'entreprise de telle sorte qu'elle ne peut pas simplement arrêter de la pratiquer du jour au lendemain. |
| Extraordinaire      | Si tout le monde le fait et est capable de le faire, la pratique ne sera probablement pas recevable.                                                                                           |

Figure 7 : critères de modèles d'affaire à impact (van den Brink, 2020)

#### 2.2.1.5 La performance sociale et environnementale vérifiée

Une fois le BIA complété et soumis sur la plateforme, cela peut prendre de 5 à 10 mois avant que B Lab administre la collecte et le suivi des réponses et des données sous la supervision d'un conseil consultatif des normes composé de neuf membres (dont huit sont des membres indépendants) (Chen & Kelly, 2015).

Pour se conformer à l'exigence de performance sociale et environnementale, une entreprise doit être évaluée, via l'évaluation d'impact B, sur son impact global (Stubbs, 2017). Une fois cette évaluation terminée, l'entreprise reçoit un rapport d'impact, qui est un résumé d'une page de son score BIA faisant office de première impression. La deuxième étape de ce pilier est la révision de l'évaluation, où certaines questions sont clarifiées et les réponses affinées. Ensuite, s'ensuit la phase de vérification durant laquelle, l'entreprise fournit les preuves, les justifications des réponses apportées aux questions de BIA. En général, les entreprises doivent documenter un ensemble de 8 à 12 questions sélectionnées au hasard par B Lab (Normand, 2020). Dans le cas où une entreprise obtient un score en dessous de 80, elle a 3 mois pour s'améliorer et repasser par l'étape d'évaluation. Si une entreprise obtient un score de 80, elle devient éligible à la

certification. La dernière étape consiste à remplir le questionnaire de divulgation (van den Brink, 2020).

Aujourd'hui, il y a 45.000 entreprises qui se sont lancées dans le défi de l'obtention de la certification B Corp pour un peu moins de 4.000 entreprises certifiées. Cela signifie que moins de 10% des entreprises qui se lancent dans le processus parviennent à obtenir le label (*B Lab*, 2021a). Cette statistique peut faire peur aux entreprises qui désirent s'engager mais c'est évidemment à recontextualiser. Tout d'abord, parce qu'il y a beaucoup d'entreprises qui se servent de l'outil uniquement pour évaluer leur impact et structurer leurs actions RSE. Ensuite, parce qu'il y a d'autres entreprises qui ne sont tout simplement pas éligibles. Et finalement, il y a des entreprises qui arrêtent le processus en cours de projet soit pour cause de faillite, soit parce que le processus est trop énergivore ou alors l'entreprise connaît un changement de gouvernance important (Normand, 2020).

### 2.2.2 Pilier 2 : La responsabilité juridique

L'exigence légale consiste à élargir légalement les responsabilités de l'entreprise pour y inclure les intérêts des parties prenantes (Bauer & Umlas, 2017). Pour y parvenir, l'entreprise doit modifier ses statuts juridiques dans un délai spécifique en fonction de sa structure et de la juridiction nationale. En théorie, le délai pour satisfaire l'exigence légale est compris entre 90 jours et 1 an à compter de la certification lorsqu'il s'agit de modifier les documents constitutifs ; et entre 2 et 4 ans à compter de la certification lorsqu'il s'agit de devenir une B Corp (Marquis et al., 2011).

L'engagement légal protège la mission de l'entreprise afin qu'elle survive aux changements de propriétaire, de direction ou de financement, mais elle donne également aux dirigeants à la fois la protection et la responsabilité d'intégrer les intérêts des parties prenantes aux décisions (Marquis et al., 2010).

### 2.2.3 Pilier 3 : Des exigences de transparence

L'exigence de transparence publique de B Corp consiste à signer la déclaration d'interdépendance de B Corp (voir Annexe 3) et la feuille de modalités. Les B Corps s'engagent à respecter les normes de transparence publique, ce qui implique qu'elles publient des

informations de base sur leur profil tels que leur score et la référence de l'industrie pour chaque domaine d'impact sur le site Web de B Corp (Normand, 2020).

La feuille de modalités décrit la documentation, l'audit, les exigences en matière de propriété intellectuelle et les frais de certification B Corp. Elle comprend également la déclaration d'interdépendance de B Corp qui marque l'engagement de l'entreprise envers la mission commune de la communauté B Corp.

Dans le cadre de la feuille de modalités de B Corp, les entreprises certifiées acceptent de payer à B Lab des frais de certification annuels (voir Annexe 4) basés sur une structure de frais à plusieurs niveaux proportionnels au chiffre d'affaires de l'entreprise (*B Lab*, 2019).

## **2.3 L'évaluation de la certification B Corp**

Il s'agit ici de parcourir la littérature afin d'observer les motivations et les freins des entreprises à se faire certifier. Premièrement, du côté des entreprises certifiées, quels sont les bénéfices que celles-ci retirent de la norme ainsi que les contraintes liées à l'obtention du label.

### **2.3.1 Les bénéfices de la certification**

L'idée derrière la création du B Lab est que l'on peut exploiter le pouvoir des entités basées sur le marché pour poursuivre un objectif social et environnemental plus élevé (Ballesteros-Sola et al., 2018). L'intérêt de cette partie se porte sur les éléments qui font de la certification B Corp un outil fort pour promouvoir le changement organisationnel en matière RSE d'une entreprise.

#### *2.3.1.1 Une certification holistique*

Les B Corps sont tenues de créer des avantages publics généraux et non des avantages publics spécifiques à leur secteur ou leur communauté spécifique (Bauer & Umlas, 2017). Jusqu'à maintenant, la certification B Corp est la seule qui examine tous les aspects de la performance sociale et environnementale, ainsi que la performance financière des entreprises (Chen & Kelly, 2015). Cet aspect est particulièrement puissant car il empêche les entreprises de détourner l'attention de leurs pratiques d'entreprise socialement irresponsables en réalisant un programme RSE qu'elles ont choisi sans faire en même temps un effort sérieux pour suivre et traiter leurs impacts négatifs (Bauer & Umlas, 2017). Une organisation ne peut pas cacher les domaines dans lesquels elle n'a pas d'impact positif. Bien que l'on puisse difficilement s'attendre à ce

qu'elles aient un impact positif sur chaque aspect de leur activité, au moins l'entreprise est transparente et le consommateur n'est pas aveuglé par des initiatives de « greenwashing ».

### *2.3.1.2 Un outil unique pour des changements structurels*

Certains ambitionnent que le modèle d'entreprise B Corp devienne " la nouvelle normalité " et puisse potentiellement être une réponse aux problèmes auxquels notre société est confrontée aujourd'hui. Dans son étude, décrit que les B Corps considèrent le modèle comme un outil de changement. Le travail de B Lab est de tenter de légitimer ce modèle, une forme d'organisation hybride, en influençant le monde des entreprises ainsi que les pouvoirs publics dans le but de créer un monde meilleur (Stubbs, 2017). Ils suggèrent que "plus les entreprises trouvent des moyens de s'identifier comme faisant partie d'une catégorie sociale hybride distincte, plus il est probable que les législateurs donnent suite à une nouvelle forme juridique".

### *2.3.1.3 Un mouvement et une communauté unique*

Le processus de recertification soutient l'activité des B Corps faisant partie du mouvement car les entreprises certifiées désirent conserver ce badge. Puisque le mouvement B Corp n'est pas spécifique à un secteur et qu'il est mondial, il y a plus d'opportunités de former des partenariats (Trevenna, 2016). B Lab envoie au réseau des missions d'actions collectives qui encouragent les interactions interentreprises. Les entreprises bénéficient de l'efficacité de l'établissement de relations commerciales avec ceux qui partagent les mêmes valeurs et modèles. Dans son étude, Villela décrit que les B Corps aiment travailler avec d'autres B Corps. Certains dirigeants sont fiers de pouvoir s'associer à ces personnes. Elles sont déjà contrôlées, par conséquent les dirigeants n'ont pas à passer beaucoup de temps à se demander si cette entreprise est bonne ou pas (Villela et al., 2021a).

### *2.3.1.4 Un effet viral*

Une organisation doit créer une infrastructure qui permet à ses collaborateurs de les inciter à prendre part à la sensibilisation. De nombreux dirigeants ont déclaré ressentir de la confiance, de la fierté et de l'assurance dans la capacité de B Lab à faire croître et à soutenir B Corp en tant que certification et mouvement. B Lab a recours à des symboles, des actions, des événements ou des histoires qui donnent un sens à s'engager pour le mouvement. Les entreprises certifiées participent d'ailleurs à l'amélioration de l'outil d'évaluation B Corp, le

BIA. De nombreux dirigeants de B Corp citent l'avantage de l'outil d'évaluation comme une feuille de route utile qui les a guidés à mettre en œuvre des solutions bénéfiques sur le plan social et environnemental auxquelles ils n'auraient pas été exposés autrement (Trevenna, 2016).

### *2.3.1.5 Des bénéfices commerciaux*

Une entreprise certifiée peut bénéficier des partenariats de B Lab. À ce titre, une entreprise peut profiter de nombreuses réductions sur des services commerciaux tels que les systèmes de gestion de la relation client *Salesforce.com*, les logiciels d'entreprise *NetSuite* et le traitement des cartes de crédit *Inspire Commerce*. En 2010, aux USA, on comptait 60 partenariats de services B Corp dont les entreprises certifiées ont pu profiter. Pour une partie des entreprises certifiées, on estime que les économies générées par ces relations ont plus que compensé les frais de certification B Corp (Marquis et al., 2011).

Le deuxième moteur est l'attraction d'investisseurs partageant les mêmes idées et prêts à leur fournir une structure de capital patiente et cohérente avec leurs modèles économiques. Cet accès au capital représente un avantage significatif pour les entrepreneurs sociaux, leur ouvrant la porte d'un écosystème d'investissement d'impact. Le mouvement B Corp comprend des sociétés de services financiers, elles-mêmes certifiées, qui investissent dans leurs pairs (Marquis et al., 2011). Il existe un écosystème croissant d'investisseurs intéressés par le soutien aux B Corps. À titre d'exemple, au printemps 2008, Better World Books (une B Corp) a levé 2,5 millions de dollars en capital de croissance auprès de Good Capital (également une B Corp). Au début de l'année 2009, Plum Organics (une B Corp) a été vendue à The Nest Collective, une société de portefeuille pour des marques alimentaires à vocation missionnaire, qui envisageait elle-même de devenir une B Corp (Marquis et al., 2011). Certaines entreprises se servent de la certification B Corp comme gage de crédibilité auprès d'investisseurs sociaux.

Ensuite, la couverture médiatique accrue des entreprises devenue B certifiée représente certainement une motivation importante. Au début de leur certification, les entreprises certifiées bénéficient d'une exposition médiatique accrue puisque dans la plupart des pays, la certification n'est pas encore démocratisée attisant la curiosité des médias et du public (Stubbs, 2017).

Finalement, communiquer sur ses efforts en termes de responsabilité sociale et environnementale est devenu un réel défi pour les entreprises craignant que l'opinion publique associe cette communication à du « greenwashing ». Le cadre que la certification offre, consiste

en un outil servant à mieux communiquer les activités sociales et environnementales au grand public (Stubbs, 2017). Il est plus crédible pour une B Corp de communiquer autour de l'obtention de la norme ainsi que des domaines à impact dans lesquels la société score bien plutôt que de rédiger un rapport des performances RSE qui ne sera, sans doute, jamais lu par la majorité de ses parties prenantes.

### *2.3.1.6 L'alignement de valeurs*

Pour certaines entreprises, l'obtention de la certification consiste en un alignement de l'entreprise aux valeurs promue par la certification. Comme le relate dans son étude entre l'entrepreneuriat social et la certification, certaines organisations hybrides doivent créer une identité organisationnelle commune qui trouve un équilibre entre les multiples logiques. La forme B Corp fournit une identité collective commune que les participants peuvent adopter car elle s'aligne sur leurs valeurs et la façon dont ils faisaient déjà des affaires (Stubbs, 2017). Dans le cadre de cette même étude, le président de l'entreprise Brésilienne HFS relate que la principale motivation de son entreprise à se faire certifier fut le fait d'être capable d'influencer plus de gens et de protéger son impact. Selon lui, B Lab est un organisme qui se sert de l'évaluation de l'impact afin d'émettre des pistes d'améliorations pour les pratiques sociales et environnementales de son activité (Stubbs, 2017).

### *2.3.1.7 Un outil de mesure et d'évaluation de la performance*

La possibilité de mesurer et de contrôler les performances non seulement sur les questions de durabilité mais aussi sur la gouvernance interne est également une source de motivation pour la certification (Villela et al., 2021a). Les normes de B Corp couvrent un large éventail d'aspects de la performance sociale et environnementale, en comptant la performance financière. La certification est décrite par Parker, Gamble, Moroz et Branzei (2017) comme étant exigeante, car les entreprises doivent consacrer beaucoup de temps et de ressources pour se conformer aux exigences strictes du B Lab. Deuxièmement, la certification B Corp analyse l'ensemble des pratiques de l'entreprise, elle ne se contente pas d'un domaine à impact spécifique. Troisièmement, elle se veut adaptable à tout secteur (Ballesteros-Sola et al., 2018).

Le BIA peut être considéré comme étant un plan d'action obligeant les B Corps à réévaluer continuellement leurs opérations. Il aide les entreprises à trouver des points d'améliorations en

termes de performance RSE même si elles sont déjà performantes (Honeyman & Jana, 2019). En effet, après avoir rempli l'enquête, les entreprises reçoivent des rapports détaillant les améliorations qu'elles pourraient poursuivre pour augmenter leurs scores. Ces rapports sont complétés par des modèles indiquant le nombre de points qui pourraient être gagnés lorsque des pratiques particulières sont modifiées à court et à long terme (Sharma et al., 2018).

#### 2.3.1.8 Une différenciation sur le marché

Développer une position de différenciation sur le marché en acquérant le badge B Corp et avec lui un gain potentiel en termes de réputation représente un argument commercial supplémentaire (Villela et al., 2021a). En outre, lorsqu'ils reçoivent leurs scores, les B Corps reçoivent également les scores de leurs pairs de la même industrie ou d'un même secteur ce qui leur donne la possibilité de comparer leurs performances avec celles de leurs concurrents. Cela permet aux consommateurs ou aux autres parties prenantes de mieux comparer l'impact RSE d'entreprise d'un même marché (Honeyman & Jana, 2019). À cet égard, Mike Hannigan, PDG de Give Something Back, qui est la plus grande entreprise de fournitures de bureau de Californie, déclare : *« En nous choisissant plutôt qu'un autre fournisseur, nos clients ont la possibilité d'aider les autres. Nous avons une meilleure rétention des clients que nos concurrents. »* (Chen & Kelly, 2015).

Finalement, la différenciation d'une B Corp peut également se matérialiser au niveau de l'attraction de jeunes talents. Un segment de la main-d'œuvre préfère être employé par des entreprises qui expriment un engagement RSE. Un rapport indique qu'environ 69 % des employés tiennent compte des performances sociales et environnementales d'une entreprise lorsqu'ils décident d'accepter ou non une offre d'emploi (*Cone Study*, 2012). Un autre commentateur note qu'en se présentant comme une entreprise soucieuse de la RSE, certaines entreprises pensent pouvoir attirer des individus plus talentueux et dont l'attitude est en phase avec les objectifs de l'entreprise (Chen & Kelly, 2015). Dans une étude menée par sur les B Corps en Australie, des entreprises déclarent que leur statut B Corp les aide à attirer des employés qui sont même prêts à accepter une légère baisse salariale pour travailler dans ces entreprises.

### *2.3.1.9 Conclusion*

La certification offre un cadre de travail unique aux entreprises désireuses de mettre en place une politique de durabilité. Ce cadre de travail est d'autant plus efficace que les exigences de la norme et la difficulté d'obtenir la norme permettent aux entreprises de remettre en question leur modèle d'activité et d'opérer des changements structurels le cas échéant. L'approche holistique de la certification offre une opportunité aux entreprises d'évaluer tous les domaines de leur activité et de mesurer leur performance extra-financière. L'outil va même plus loin en comparant ces performances avec les homologues de l'entreprise sur un même marché ou secteur. La certification ouvre la porte à un réseau d'entreprises partageant la même vision du marché, une vision dominée par l'espoir qu'il est possible d'utiliser la force du marché pour avoir un impact positif sur les parties prenantes de celui-ci. Ce réseau d'entreprises est bénéfique pour les membres qui le composent car il permet d'échanger des bons procédés, des expériences, des opportunités de collaboration. Les B Corps peuvent bénéficier d'avantages institutionnels dans certains pays, bénéficie d'une légitimité accrue vis-à-vis de leurs valeurs attirant des investisseurs sociaux potentiels. De plus, les quelques mois suivant la certification stimulent fortement la couverture médiatique de l'entreprise certifiée, lui donnant un avantage concurrentiel sur son marché.

### *2.3.2 Les obstacles à se faire certifier B Corp*

Bien sûr, toutes les entreprises ne sont pas convaincues des avantages que procure la certification. Certaines entreprises estiment qu'elles n'ont pas besoin de la marque du label B Corp pour acquérir de la crédibilité. D'autres estiment que le label n'est pas assez généralisé et connu du grand public et par conséquent ne représente pas une promotion suffisamment importante. Certaines entreprises estiment qu'il est hors de question de modifier leur statut et donc inclure toutes les parties prenantes dans les prises de décision (Marquis et al., 2011). Finalement, nous verrons dans le chapitre suivant qu'il existe des freins à se faire certifier pouvant représenter un obstacle prédominant pour certaines entreprises.

#### *2.3.2.1 Les ressources financières*

La certification consomme beaucoup de temps et de ressources qui pourraient être alloués directement aux missions commerciales de l'entreprise (Ballesteros-Sola et al., 2018). Pour certaines entreprises, les frais exigés lors de la certification sont trop élevés, c'est le cas de

certaines PME ou startups. Bien que ces frais soient calculés au prorata des revenus des entreprises certifiées, ils peuvent représenter un frein (*B Lab*, 2021).

De plus, pour les entreprises qui n'ont pas réussi à atteindre les 80 points pour réussir l'évaluation, les exigences peuvent être assez contraignantes, sur le plan financier, puisque l'entreprise doit revoir ses opérations et ses processus internes. Par conséquent, certaines opportunités d'accroître la croissance de l'entreprise peuvent être négligées ou reportées (Parker et al., 2019).

### 2.3.2.2 *Les ressources humaines*

Pour certains chercheurs, obtenir la certification nécessite une telle implication de la part de l'entreprise qu'engager une ou plusieurs personnes, en fonction de la taille de l'organisation, est nécessaire. Un collaborateur de l'entreprise ne pourra pas conjuguer ses missions opérationnelles avec l'implémentation de la certification (Normand, 2017a). À ce titre, de plus en plus d'entreprises font appel à des organismes de consultance externes car les consultants bénéficient d'une expérience accrue. Finalement, à court terme, faire appel à des consultants peut représenter une économie financière comparable au recrutement d'un « sustainability manager » (Normand, 2017a).

D'autres entreprises font le choix d'engager une personne supplémentaire afin de lui confier des missions à objet social et environnemental. Dans ce cas-là, l'entreprise a la possibilité de payer une formation à cet employé afin de le former à accompagner leur entreprise vers l'obtention du label (van den Brink, 2020). Les participants de ces formations B Corp s'appellent des B Leaders et sont officiellement reconnus par l'organisme B Lab. La formation de B Leader en Belgique fait l'objet de 2 jours complets de formation sur les valeurs du mouvement ainsi que sur l'outil du BIA et finalement sur le processus de certification. La formation de B Leader en Suisse dure 4 jours de boot camp intensif (*B Leaders*, 2021). Une entreprise n'est pas obligée de former son (ou ses) employé à devenir B Leader. Ces formations peuvent coûter de 750€ / personne (pour les B Leaders belges) jusqu'à 1000€ (formation en Suisse) donc représenter un frein conséquent pour les petites entreprises à engager un collaborateur supplémentaire et lui payer ces formations.

### *2.3.2.3 Les contraintes temporelles*

Les entreprises ont le choix en termes de ressources humaines pour les aider à obtenir la norme. Soit elles font appel à des consultants, soit elles engagent un nouveau collaborateur et le forment soit elles s'en chargent en interne. Dans ce cas-là, l'effort à fournir pour collecter les informations pour répondre au questionnaire du BIA, pour mettre en place un plan d'action contenant des recommandations RSE et finalement s'occuper d'implémenter des solutions opérationnelles peut être conséquent, surtout si l'entreprise a un score initial éloigné des 80 points requis. Cet effort-là peut représenter un manque à gagner pour une entreprise qui aurait déjà des difficultés à sortir la tête de l'eau (Normand, 2017a).

Cela fait référence aux difficultés des entreprises à satisfaire leur objet économique exploré par dans une étude sur 14 B Corps Australiennes en 2016. L'une de ces entreprises avait l'impression d'avoir compromis les valeurs de B Corp après avoir dû licencier quatre personnes en un jour afin de garder son entreprise à flot (Stubbs, 2017). Les menaces externes peuvent conduire à un déplacement des objectifs ce qui représente une menace aux missions sociales de B Corp (Battilana & Lee, 2014). Battilana & Lee (2014) ont constaté que, même dans les entreprises hybrides ayant une intégration élevée des activités, la dérive de mission se produit toujours.

### *2.3.2.4 Les contraintes administratives*

Pour certains chercheurs ainsi que pour certaines entreprises, l'obligation de modifier les statuts juridiques de l'entreprise représente une contrainte et un frein pour les comités de direction. Ceux-ci seraient réticents à confirmer l'engagement de prendre en compte toutes les parties prenantes de leur organisation lors des prises de décision par peur de perdre du pouvoir décisionnel (Normand, 2020).

Une autre contrainte administrative de la certification concerne la nécessité de documenter et justifier tous les efforts RSE de l'organisation. Par exemple, réduire sa consommation d'énergie (eau, électricité, gaz, etc.) ne pourra pas être valorisé par le BIA à moins que l'organisation ne contrôle sa consommation et ne l'encode dans un système de management environnemental. Des pratiques de gouvernance visant à permettre aux collaborateurs d'une organisation de pouvoir donner leur avis en termes de développement de l'activité ne seront pas valorisées si le processus pour ce faire n'est pas documenté et démocratisé dans la gestion de gouvernance de

l'organisation. (Normand, 2020) Cette contrainte administrative peut sembler redondante et énergivore mais est nécessaire pour inscrire ces pratiques à long terme.

### *2.3.2.5 Conclusion*

La certification consomme beaucoup de ressources de temps, financières voire humaines. Il est vrai que ces ressources pourraient être allouées à d'autres missions. D'ailleurs, des critiques émanent du fait que les frais de certification et de recertification sont trop élevés pour les PME ou les start-up. Ensuite, pour les entreprises n'ayant pas réussi à atteindre les exigences de 80 points, l'implémentation de solutions opérationnelles, tel qu'un système de management environnemental, peut demander davantage de ressources financières. Sur le plan temporel, il s'agit du même combat. L'entreprise doit allouer du temps et de l'énergie à obtenir les points requis. Si le focus est mis sur l'adaptation des standards opérationnels pour se conformer à ceux requis par B Lab, une entreprise pourrait passer à côté d'opportunités de croissance (Parker et al., 2019).

## **2.4 L'évolution des performances**

Chacun à leur façon, Battalina et al. (2012) ; Haigh et al. (2015) ainsi que décrivent le modèle d'entreprise des B Corporations comme ayant des caractéristiques qui s'apparentent avec ces trois traits distinctifs. Il semble donc pertinent de couvrir les conclusions de la littérature concernant l'évaluation des performances (1) financières et (2) RSE des entreprises à la suite de l'obtention de la certification.

### **2.4.1 La performance financière**

Une question fondamentale liée à la certification est de savoir si leurs mesures de performance financière, telles que la rentabilité, la croissance des revenus et la productivité des employés, bénéficient du mouvement B Corp et des efforts RSE des entreprises. (Haigh et al., 2015) ont réalisé une étude sur 130 B Corps américaines entre 2007 et 2011 afin de répondre à cette question. Une étude similaire a été menée par Parker et al. (2019) qui ont analysé la croissance des entreprises B Corps à la suite de l'obtention du label. Cette étude a été menée sur 249 B Corps américaines et a duré 4 ans.

Les conclusions de l'étude de Chen & Kelly (2015) relate que le taux de croissance des revenus des B Corps est assez remarquable au cours des 4 années de l'étude. Les B Corps ont fortement augmenté leurs recettes commerciales, même en pleine crise financière de 2008. Ils l'ont fait en consacrant une partie de leurs ressources à des activités socialement responsables et respectueuses de l'environnement. Une raison de cette croissance est le fait que certains clients ont préféré faire affaire avec des entreprises engagées dans de telles activités. En outre, dans la mesure où les B Corps ont inclus leur certification dans leurs efforts de marketing, les clients potentiels ont pu prendre conscience de la nature et de l'engagement de ces entreprises. Ensuite, concernant la productivité, l'étude n'a révélé aucune différence significative entre les entreprises certifiées et les autres. Toutefois, les B Corps ont vu leur revenu augmenter impliquant une augmentation du nombre d'employés alors qu'en période de récession intense (2008) les grandes entreprises publiques ont connu beaucoup de licenciements. Il se pourrait que la croissance de l'emploi dans les B Corps ait fait baisser leur ratio de productivité (revenu/employé), alors que l'effet inverse s'est produit avec la baisse de l'emploi dans les entreprises publiques (Chen & Kelly, 2015).

Toutefois, les observations de Chen & Kelly sont à reconsidérer à la suite de la parution d'une étude sur la croissance des B Corps menée par Parker et al. (2019). Les auteurs ont recueilli un panel de données sur 249 B Corps américaines au travers d'une étude quantitative (questionnaires en ligne) et d'une étude qualitative (entretiens téléphoniques). Leurs résultats révèlent un impact négatif de la certification B Corp sur la croissance à court terme de l'entreprise. La certification génère un ralentissement moyen de la croissance du chiffre d'affaires de 20 %, un effet qui fait plus que doubler pour les plus petites entreprises certifiées et les plus jeunes de l'échantillon. Dans son étude, Parker et al. (2019) avancent que les réorganisations internes requises pour se conformer au processus de certification détournent plausiblement l'attention de l'entreprise de la promotion de la croissance du chiffre d'affaires. Ceci vient confirmer l'un des obstacles de l'implémentation de la certification mis en avant par Normand (2017): la mise en œuvre des pratiques RSE et de la certification nécessite des ressources temporelles et humaines importantes pouvant détourner l'attention d'une entreprise de son objet financier (Normand, 2017a). En outre, la certification n'implique pas seulement des ajustements ou des réorganisations ponctuelles : elle est censée être récurrente. Une fois certifiées, les entreprises B Corp déposent des rapports annuels détaillés ; la recertification a lieu tous les trois ans, ce qui encourage le suivi permanent des meilleures pratiques. Par conséquent, les fondateurs d'entreprises doivent penser à des moyens de minimiser les

perturbations internes de leur organisation s'ils décident d'aller de l'avant avec la certification. Ce déficit de croissance est plus prononcé pour les petites entreprises ce qui est cohérent avec l'idée que l'attention de ces entreprises est plus importante. À l'inverse, les entreprises plus anciennes ont une structure et des procédures bien établies leur permettant de ne pas être distraite de leur objet financier. Pour certaines organisations, ce ralentissement peut être un prix à payer, mais pour d'autres, il peut être cause de faillite. Il convient donc de procéder à une évaluation rigoureuse de ce compromis avant de prendre la décision d'obtenir la certification B Lab (Parker et al., 2019).

#### 2.4.2 La performance sociale et environnementale

En 2017, Stubbs a mené une recherche sur 19 B Corps Australiennes afin de déterminer comment celles-ci intègrent-elles les objectifs sociaux et environnementaux au cœur de leurs activités commerciales et de leurs objectifs commerciaux. 7 B Corps ont déclaré qu'aucun changement significatif dans leurs pratiques et leur stratégie RSE n'avait été nécessaire afin d'obtenir et de conserver la certification car leur mission répondait déjà aux attentes du BIA. Cependant, 14 B Corps ont stipulé que le processus de certification les avait incités à revoir leurs politiques et leurs pratiques RSE. Toutefois, cela est à nuancer car elles ont déclaré qu'il s'agissait uniquement de mieux documenter (afin de justifier lors de l'audit) les changements de politiques. Il s'agissait en réalité de formaliser plus que de développer des pratiques sociale et environnementale. Trois autres B Corps ont fait allusion à des changements plus subtils dans les processus de socialisation en ce qui concerne la façon dont ils pensent à la gestion de leur entreprise. D'après elles, la certification fournit un mécanisme permettant d'obliger l'entreprise à faire « *la bonne chose* » lorsqu'une décision est prise. L'une d'entre elles a déclaré : « *nous pensons que nous devrions ou ne devrions pas le faire parce que nous sommes une B Corp. Donc j'ai l'impression que ça nous oblige à faire la bonne chose parce que nous sommes une B Corp* » (Stubbs, 2017) .

En 2021, Villela et al. ont publié des recherches sur la certification B Corp et son impact sur 4 organisations. L'une d'entre elles a connu une augmentation significative de son score (passant de 93 à 159 points en 3 ans) lors de sa recertification. Selon l'entreprise, une grande partie de cette augmentation peut s'expliquer par (1) la formalisation de différentes pratiques en matière de ressources humaines qui étaient déjà en place (2) la création de différents mécanismes de gouvernance exigés par leur investisseur financier (3) l'augmentation du nombre de projets

commerciaux lancés au cours de la période entre les deux enregistrements - et, par conséquent, l'augmentation du nombre de clients touchés et (4) la mise en œuvre d'un système pour suivre la qualité des projets et la satisfaction des parties prenantes, tels que les employés, les fournisseurs et les clients. Ainsi, pour cette entreprise, la certification est considérée comme : *« un processus d'amélioration continue, un outil qui nous aide à nous améliorer et à voir plus clairement nos points forts et les domaines dans lesquels nous pouvons continuer à nous améliorer »* (Villela et al., 2021a).

Dans cette même étude, Villela et al. (2021) expliquent qu'en 2016, une autre entreprise a renouvelé sa certification en ayant connu une légère augmentation de quatre points sur son score global initial. Les clients et la communauté ont obtenu les deux scores les plus élevés, et l'environnement est resté le plus bas. L'un des directeurs de cette entreprise a justifié la mauvaise performance de l'entreprise sur les aspects environnementaux comme quelque chose qui n'était pas leur centre d'intérêt. Cet exemple confirme le constat que la certification et la recertification sont atteignables malgré qu'un (ou plusieurs) domaines d'impacts ne soient pas au centre des priorités (Villela et al., 2021a).

Dans son étude, Villela et al. (2021) ont interviewé une entreprise dont la certification était un chemin et non un objectif final en soi. Par conséquent, après la première certification en 2014, l'entreprise a adopté certaines pratiques telles qu'un congé de paternité supplémentaire fixé par l'entreprise, un code de conduite, une politique écrite sur la non-discrimination sur le lieu de travail et d'un processus d'embauche. Néanmoins, l'entreprise a eu du mal à atteindre un meilleur équilibre entre les sexes au sein de son personnel et a obtenu une légère augmentation de 4 points de son score global (Villela et al., 2021a).

#### 2.4.3 Compatibilité entre la mission sociale et les objectifs économiques

Lors de son étude afin de déterminer comment les entreprises combinent leurs objectifs RSE et commerciaux, a rapporté que 10 B Corps (sur les 19 interviewés) ont réussi à intégrer leurs activités commerciales à leurs objectifs sociaux. Lorsqu'un produit est vendu ou qu'un service est fourni, ces entreprises accomplissent également leur mission sociale. La moitié de ces B Corps ont parlé de : (1) réduire la marge sur leurs produits ou services parce qu'ils répondent à un besoin à un coût abordable pour leurs clients (2) soit de réduire leurs frais, parce qu'il ne s'agit pas de maximiser les profits mais de générer suffisamment de profits pour soutenir l'objectif social. Ces entreprises-là sont donc prêtes à réduire leurs bénéfices si cela leur permet

d'être plus durables. Cela pourrait expliquer pourquoi les entreprises orientées vers l'environnement ne connaissent pas d'augmentation significative de revenu alors qu'elles voient leur nombre de clients augmenter (Stubbs, 2017).

Néanmoins, l'une des B Corps vient contraster ce phénomène en prétendant qu'il y a beaucoup d'entreprises qui souhaitent sincèrement faire des bonnes choses mais que cela vient souvent une fois que le succès est là. Une fois qu'une entreprise est stable et fait des bénéfices, elle peut se permettre d'inclure des pratiques sociales et environnementales dans son activité commerciale. D'ailleurs, l'une des B Corps de cette étude a connu des difficultés financières et a eu l'impression de compromettre les valeurs de B Corp en devant lutter pour sa survie. L'entreprise a, par exemple, dû licencier quatre personnes en un jour afin de réduire ses charges salariales et rester à flot (Stubbs, 2017). Battilana & Lee (2014) ont constaté que dans toutes les entreprises ayant une intégration RSE dans leurs activités commerciales, une dérive de leur mission se produit toujours. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'une entreprise ne survit pas et disparaît si son objet économique n'est pas rempli (Battilana & Lee, 2014).

Il est intéressant de noter que beaucoup d'entreprises n'améliorent pas leur score de manière significative entre leur certification et leur recertification (3 ans plus tard). Cela suggère que, contrairement aux attentes de B Lab, certaines entreprises semblent moins concernées par les aspects d'apprentissage organisationnel en matière de développement durable et plus concernées par la certification comme un badge de réputation offrant un avantage concurrentiel dans leur niche d'activité spécifique. Cette approche reflète une approche mécaniste de l'évaluation d'impact - l'objectif étant de dépasser un certain nombre de points et, lors d'un second enregistrement, de ne pas revenir en arrière (Villela et al., 2021a).

## 2.5 Conclusion

Les études de Chen & Kelly (2015) et de Parker et al. (2019) au sujet de l'évolution des performances financières et de la croissance des entreprises à la suite de leur obtention à la certification se contredisent. De son côté, Chen & Kelly affirment que les B Corps qui ont consacré une partie de leurs ressources à des activités socialement responsables et respectueuses de l'environnement, ont connu une croissance grâce au bénéfice commercial du label.

En revanche, Parker et al. (2019) affirment que cette croissance est négative à court terme pour les B Corps, cette décroissance peut atteindre de 20 à 40% pour les plus petites structures. Cette décroissance serait due aux réorganisations internes requises pour se conformer au processus de certification.

L'évolution des pratiques RSE des entreprises certifiées B Corps, comme le suggère la littérature, est répartie en deux catégories : les entreprises qui connaissent des changements organisationnels et celles qui n'en ont pas eu besoin pour obtenir le label. Concernant les entreprises ayant opéré des changements organisationnels, la certification est utilisée comme outil d'améliorations continues les aidant à définir les points forts et les domaines d'améliorations. Ensuite, la littérature constate que la certification encourage le suivi permanent des meilleures pratiques RSE. Concernant les entreprises qui n'ont pas dû opérer de changements organisationnels, le constat est différent. Ces entreprises dont la mission répondait déjà aux attentes des exigences de la certification ont dû revoir leurs politiques et leurs pratiques RSE. Pour celles-ci, l'impact de la certification sur leur apprentissage organisationnel est modéré car cet apprentissage en matière RSE était déjà bien mature.

## PARTIE 2 : ANALYSE DE LA RECHERCHE

Selon la définition de B Lab, le statut d'entreprise certifiée B Corp est décerné à « *des entreprises répondant aux normes les plus élevées en matière de performances sociales et environnementales, de transparence publique et de responsabilité juridique afin d'équilibrer les profits et les objectifs* » (B Lab, 2019). Le mouvement incite les entreprises à étendre leurs obligations fiduciaires à toutes les parties prenantes de la société. L'objectif du mouvement B Corp est de créer une communauté de leaders utilisant l'entreprise comme une force du bien. Nous sommes en droit de nous demander si la promesse de B Lab selon laquelle la certification est basée sur une synthèse des meilleures pratiques en matière de responsabilité éthique des entreprises impliquant des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance, est avérée. En d'autres mots, est-ce que les exigences de la certification B Corp agissent comme catalyseur de développement des pratiques RSE d'une entreprise ?

La partie d'analyse de ce document va tenter d'apporter une réponse à cette question. Pour ce faire, ce chapitre va inclure une explication de la méthodologie et de la portée de l'étude. Ensuite, le chapitre inclura une partie 'résultat et discussion' qui tend à comparer les constats mentionnés dans la littérature avec les observations faites des interviews menées. Pour finir, des réponses à la question de recherche de ce document seront apportées dans la conclusion. Les limites de ce travail et des recherches futures seront également expliquées dans la conclusion.

### **CHAPITRE 4 : PORTEE ET METHODOLOGIE DE L'ANALYSE**

Vu que le mouvement B Corp est un phénomène récent, la documentation sur l'influence de cette certification est limitée en raison du peu de recul qu'on a sur l'évolution des pratiques organisationnelles d'une entreprise à la suite de l'adoption du modèle B Corp. À la lumière de ce constat, l'approche la plus appropriée pour étudier cette lacune dans la littérature semble être une approche qualitative, car elle permettra d'explorer les motivations, les freins et les défis organisationnels des entreprises à adopter ce nouveau modèle. En définitive, l'objectif de cette étude sera de déterminer si le modèle B Corp est ou non la solution vers un modèle d'économie hybride dans laquelle les objectifs RSE d'une entreprise sont logés à la même enseigne que ses aspirations financières.

## **1 LA PORTEE ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

L'objectif principal de cette partie pratique est de fournir une réponse à la principale question de recherche de ce travail : « quel est l'impact de l'obtention de la certification B Corp sur l'apprentissage organisationnel des entreprises en matière de développement durable ? ». Bien que la littérature soit déjà bien fournie concernant les motivations et les freins des entreprises à se faire certifier, nous nous aiderons de l'analyse pour émettre des hypothèses complémentaires. En ayant examiné la littérature à propos de la recherche de l'évolution de l'impact RSE d'une entreprise à la suite de l'obtention du label, il est apparu que celle-ci représentait une lacune dans la documentation du mouvement B Corp et méritait une recherche plus approfondie. L'approfondissement de ce sujet au travers de l'analyse pratique fondée sur un travail d'enquête de terrain nous aidera à répondre à la question suivante : Comment est-ce que la certification B Corp influence l'effort en matière de responsabilité sociétale des entreprises ayant obtenu le label ? Les questions de recherche auxquelles cette étude vise à répondre sont les suivantes :

RQ1 : Quelles sont les motivations initiales des entreprises à se certifier B Corp ?

RQ2 : Quels sont les freins et les défis des entreprises à se certifier B Corp ?

RQ3 : Quelle est l'influence de la certification sur l'apprentissage organisationnel en matière de développement durable des entreprises certifiées ?

## **2 LE PUBLIC CIBLE DE LA RECHERCHE**

Afin d'obtenir un échantillon diversifié, 14 entretiens ont été menés avec 14 personnes différentes aux divers profils. Parmi ces 14 personnes interviewées, dix font partie d'entreprises déjà certifiées, une est employée dans une entreprise en voie de certification, l'une est universitaire impliquée dans le mouvement et enfin, les deux restantes travaillent pour l'entité de B Lab. Les entretiens ont duré en moyenne une heure dont 30 à 45 minutes de questions-réponses et 15 minutes de 'chit-chat' sur base d'un guide d'entretien (voir Annexe 5).

Il était intéressant d'interviewer des entreprises déjà certifiées car celles-ci ont une expérience liée au processus de certification et un recul sur l'évolution organisationnelle que l'obtention a pu provoquer. La conception semi-structurée des entretiens était particulièrement pertinente ici, car elle nous a permis d'approfondir leurs motivations et les déterminants de leur réussite. Deuxièmement, une seule B Corp en voie de certification a été interrogée. Celle-ci avait déjà tenté en 2019 de soumettre une première certification en vain mais nonobstant cet échec, elle a retenté sa chance en 2021. L'intérêt particulier de cette interview pour comprendre les

motivations et les freins liés à la certification réside justement dans le fait qu'il s'agisse d'un second essai. Les deux experts de B Lab et l'universitaire impliquée dans le mouvement ont été interrogés dans le but de recueillir une compréhension plus complète des facteurs déterminant la certification de l'une ou l'autre entreprise. Pour ces personnes, une interview semi-structurée avait moins de sens car l'objectif était de recueillir des inspirations et des opinions plutôt que des explorations sur le terrain.

En ce qui concerne le choix des entreprises, il est important de mentionner qu'elles ont toutes été approchées sur une base "aléatoire". Pour cette recherche, le seul critère était que les entreprises soient titulaires d'une certification B Corp. Une trentaine d'entreprises, en majorité des B Corps belges, ont été contactées. Le taux de réponse est de l'ordre de 50%. Parmi les 11 entreprises interrogées (voir Annexe 6), 7 d'entre elles sont belges, deux d'entre elles sont américaines, une autre est suisse et finalement la dernière est luxembourgeoise. Cinq d'entre elles sont classées comme des start-up ou des PME tandis que les autres sont plus matures sur leur marché, de structure plus complexe. Parmi les personnes interrogées (voir Annexe 6), on retrouve une universitaire, un membre de B Lab Europe et la responsable de la future entité présumée de devenir B Lab Belgique. Une description des entreprises et des personnes interrogées est disponible en annexe (voir Annexe 7).

## **CHAPITRE 5 : RESULTAT ET DISCUSSION**

---

L'objectif de cette section est d'interpréter les résultats de l'étude exploratoire afin de répondre plus précisément aux trois questions de recherche : (1) Quelles sont les motivations initiales des entreprises à se certifier B Corp ? (2) Quels sont les freins et les défis des entreprises à se certifier B Corp ? (3) Quelle est l'influence de la certification sur l'apprentissage organisationnel en matière de développement durable des entreprises certifiées ? Pour ce faire, les constats de la littérature seront comparés avec les résultats de l'étude exploratoire.

### **1 LES MOTIVATIONS A SE CERTIFIER**

Alors que les avantages de la certification B Corp sont faciles à identifier dans la littérature, les motivations des entreprises à se faire certifier restent vagues. Nous sommes en droit de nous demander ce qui pousse les entreprises sociales ou non sociales à opter pour la certification. L'idée derrière la création de B Lab est qu'il est possible d'exploiter le pouvoir du marché pour

poursuivre un objectif social et environnemental plus élevé. Dès lors, le leadership fut l'argument principal de B Lab pour démarcher les entreprises à faire partie de ce mouvement. Au fil du temps, d'autres opportunités découlant du label sont apparues.

### 1.1 Une protection des valeurs et de la mission

Certaines entreprises prennent la décision de se certifier et de rejoindre le mouvement B Corp dès la création de l'entreprise. Pour elles, l'obtention de la certification a permis de s'entourer des bonnes valeurs et de les protéger sur le long terme. C'est le cas notamment de AtlasGo, créée en 2016 : *« Nous savions que nous voulions être une entreprise à but lucratif. Notre mission devait être au cœur de tout et l'impact au centre de tout. Nous avons senti que la certification B Corp signifiait cela »*. Contrairement à la revue littéraire, dans laquelle stipule que la protection de la mission représente un bénéfice découlant de la certification, les régulations et les principes de la norme peuvent constituer une motivation supplémentaire. D'autres entreprises sociales avaient cette volonté d'avoir un impact positif sur la société avant de se certifier mais ont décidé de rentrer dans le mouvement B Corp pour valider leur mission sociale auprès de leurs parties prenantes. C'est le cas notamment de Quest Studio, une B Corp belge, qui a témoigné de leur intention : *« Dès le début, nous savions que nous allions nous concentrer sur une entreprise axée sur l'impact. J'ai utilisé le label B Corp pour persuader mon cofondateur de créer Quest à partir de rien et de se concentrer sur l'impact »*. Le label B Corp leur a servi d'outil de validation pour les rassurer dans leur démarche. Contrairement à aux constats de la littérature où certains auteurs estiment qu'une entreprise doit être bien installée et rentable pour faire le choix de la certification, on voit ici que ce n'est pas nécessairement le cas. Ce constat est le même pour l'entreprise américaine, The New Belgium Brewing. En plus de s'être servi de la certification comme moyen de valider leurs efforts depuis leur création, ils ont utilisé l'outil afin de quantifier et de mesurer certains aspects de l'entreprise. Sarah Fraser, responsable durabilité, explique cela : *« Le fait d'avoir une validation par une tierce partie pour vérifier que nous tenons nos promesses, cela nous aide à quantifier les aspects de notre activité qui sont vraiment difficiles à mesurer. Cela aide à prouver que les entreprises peuvent être une force du bien. »* Pour the New Belgium Brewing, la certification leur a servi à identifier des pistes d'évolutions pour continuer de s'améliorer.

L'entreprise Danone va même plus loin dans leur engagement vis-à-vis de la certification. Certifier toutes les entités nationales, leurs marques ou leurs sièges sociaux représente l'un de

leurs neuf piliers stratégiques. Pour Danone, la certification représente un moyen de protéger leur mission au travers du changement de statut imposé par B Lab. Récemment, le CEO de Danone, Emmanuel Faber, a été licencié de son poste de directeur général pour des raisons liées au manque de résultats financiers. Sonia Bonus, CSR manager de l'entité Danone Benelux, nous confie que cette décision de licenciement a été prise par deux des principaux actionnaires de Danone. Néanmoins, cette prise de position des actionnaires vers une stratégie orientée vers le profit ne fait pas peur à Sonia Bonus et ce grâce à la protection de la mission de Danone imposée par la certification B Corp. La mission sociale de Danone se résume en un slogan « One Planet, One Health ». En 2015, lorsque le groupe s'est engagé à certifier toutes ses entités, un changement des statuts juridiques a été opéré dans le cadre de la certification B Corp obligeant la direction à prendre en considération toutes les parties prenantes de Danone. Sonia Bonus témoigne de la prise de position du groupe Danone : *« Même si le CEO part, on continue notre mission. Donc, typiquement ici, les actionnaires qui ont mis Emanuel Faber à la porte sous prétexte que l'action Danone ne montait pas assez, n'ont pas de pouvoir omnipotent. C'est clairement inscrit et donc ça nous protège. »* À côté de cela, le groupe a également créé un comité en 2015 lors de leur prise d'engagement vis-à-vis de la certification. Ce comité de direction a pour objectif principal de s'assurer que la mission de Danone soit respectée par la direction de l'entreprise. Sonia Bonus est rassurée par cette prise de position : *« On a aussi créé un comité de direction parallèle au comité de direction de Danone constitué de membres de l'Unesco, des Nations Unies, etc. Ils ont fixé comme objectif de progresser sur les KPIs de One Planet, One Health »*. Bien sûr, la certification B Corp et le changement de statut ne sont pas les seules protections de la mission de Danone. Néanmoins, juridiquement la certification représente à elle seule une protection des valeurs et de la mission d'une entreprise. Ce verrouillage de la mission a été également abordé par Rambord Cidre Co. Addie Kaye, responsable produit et marketing, est persuadée de la pérennité que procure le changement de statut de la certification : *« Une partie des B Corps a cette idée de verrouillage de la mission. Vous créez une structure qui durera plus longtemps et sera plus crédible à long terme que de simplement faire beaucoup de bonnes choses. »*

## 1.2 Une fierté d'appartenance à une communauté

Comme expliqué dans la littérature dans la partie liée aux bénéfices de la certification, le mouvement permet de faire partie d'une communauté d'organisations ayant les mêmes aspirations et les mêmes valeurs (Honeyman & Jana, 2019). Cette communauté est considérée

comme un panier d'opportunités d'entre-aides, de collaboration, de visibilité pour attirer de nouveaux investisseurs, fournisseurs, partenariats, employés et consommateurs (Marquis et al., 2011).

Sur les 11 entreprises interrogées, 11 d'entre elles ont indiqué que le réseau B Corp a constitué une motivation à obtenir le label. StreetwiZe et The Skateroom, par exemple, définissent le mouvement comme un réseau d'entreprises à fort impact avec lesquelles on peut collaborer, apprendre et s'inspirer. Clara Bardiau, responsable du développement durable de The Skateroom, raconte que de faire partie de ce réseau d'entreprises à impact était l'une des motivations principales de The Skateroom à se faire certifier : *« En 2019, nous avons été au Summit de B Corp à Amsterdam. C'était incroyable, on a pris conscience dans quoi on était tombé. On ne savait pas très bien ce que c'était le mouvement en Belgique. »* Pour The Skateroom, l'accès à la communauté représente une réelle valeur ajoutée à leur stratégie RSE : *« J'ai été mis en contact avec 2 autres B Corps plus ou moins de même taille. [...] On a partagé plein d'expériences lors de brainstormings. On a partagé nos outils, notre plan, comment est-ce que ça s'était passé en interne, etc. Ça m'a vraiment aidé à mettre un plan d'améliorations pour The Skateroom. »* La certification a même dépassé les attentes initiales de l'entreprise devenant une source d'aide et d'inspiration.

Le sentiment de fierté et d'appartenance a été souligné par plusieurs entreprises lors des entretiens. Cette fierté de faire partie d'une communauté ayant de l'impact se traduit également dans l'engagement des employés. La stratégie RSE de Danone, « B Empower », implique le fait que les employés deviennent eux-mêmes des acteurs du changement. Cette stratégie produit de bons résultats, notamment grâce à la certification B Corp qui rend l'éducation et l'implication des employés plus facile comme l'explique Sonia Bonus : *« Maintenant les gens viennent carrément demander pourquoi on n'a pas de voitures électriques dans les voitures de société et pourquoi on a des bouteilles d'eau au bureau. [...] Même les marketeers essayent de savoir comment leur marque peut être intégrée dans la stratégie RSE. Maintenant, on a rajouté le fait que le projet doit avoir un impact positif sur le score B Corp. Les employés sont fiers de gagner des points du BIA. »* La certification sert d'outil pour informer et éduquer les employés sur les opportunités d'amélioration de l'impact RSE ce qui les motive.

Néanmoins, ce réseau en Belgique est encore à ses balbutiements en raison du faible nombre d'entreprises certifiées. Comme l'explique Joey van den Brinck, manager du développement

du mouvement chez B Lab Europe, la visibilité de la certification est nettement meilleure aujourd'hui par rapport à 2017 grâce au développement de la communauté. Toutefois, la proportion d'entreprises certifiées reste très faible par rapport aux nombres d'entre elles existantes : *« Il y a plus de bruit autour de ça. [...] Dans certains pays, les communautés sont encore petites. Mais je dirais que c'est une si grande différence par rapport à 2017. Alors que maintenant, je dirais que le mouvement grandit si vite. Même si ce n'est toujours qu'une petite partie du business global, je pense que nous avons 4000, peut-être 600 B Corp en Europe sur 60 millions d'entreprises en Europe. »* Selon Églantine Eeckhout, la faible influence de la communauté vient du fait que la communauté belge n'a pas encore de références solides, si ce n'est IBA qui vient de se faire certifier. Cependant, plusieurs participants ont affirmé que la communauté B Corp belge est en train de se rassembler. En témoigne l'apparition de l'entité The Shift, association de développement durable en Belgique, qui va probablement devenir l'entité B Lab Belge.

Cette motivation d'appartenir à une communauté est celle qui revient le plus souvent dans la littérature. En effet, il semble que les B Corps du monde entier soient motivées par ce sentiment d'appartenance (Normand, 2017a). Ce qui est intéressant de souligner est que, au vu des entretiens, ce sentiment d'appartenance va plus loin que les espérances initiales de la majorité des entreprises rentrant dans la communauté. De ce sentiment découle, dans certains cas, une fierté auprès du personnel et permet à l'entreprise d'augmenter la satisfaction et la motivation.

### 1.3 Un cadre de travail

Nous avons constaté au travers de la revue littéraire que l'un des avantages principaux de la certification est son approche holistique (Honeyman & Jana, 2019). La plupart des interviewés considèrent le label comme le plus complet et le plus rigoureux dont les exigences et la rigueur sont élevées.

Les entreprises N-SIDE, Brussels Beer Project, The Skateroom, AtlasGo et Naturalpes avaient comme motivation initiale de se servir du BIA comme outil de mesure de leurs performances extra-financières. Bien que Brussels Beer Project soit toujours en cours de certification, le cadre de travail proposé par le concept B Corp constitue une source de motivation pour l'entreprise selon son responsable des opérations, Sébastien François : *« On a développé des actions liées au développement durable, très concrètes. Puis on s'est dit que ce serait bien d'avoir un cadre*

*plus global pour voir ce qu'on fait, ce qu'on fait bien, ce qu'on ne fait pas bien, ce qu'on pourrait faire, ce qu'on a envie de faire, etc. »* AtlasGo, de son côté était intéressé par les critères ainsi que par le cadre de travail que l'outil du BIA propose. La certification leur a permis de mettre en place toute une série de politiques organisationnelles comme le relate son cofondateur, Tommy Querton : *« Ça nous a permis oui d'avoir des régulations, des idées, des principes, des directions. Nous voulions avoir une entreprise qui ait un peu un plan à suivre. B Corp a des critères forts. Lorsque vous créez une entreprise [...], vous ne savez pas ce que vous êtes censé faire en matière de gouvernance. B Corp a toutes ces règles et ces outils utiles qui nous ont vraiment aidés à nous assurer que nous construisions une bonne entreprise. »*

Cette motivation a été confirmée au travers des entretiens avec des experts. Joey et Églantine ont souligné cette dimension importante du label : il ne fournit pas uniquement une image durable de l'entreprise mais également une structure pour construire une stratégie. Joey est persuadé que ce cadre de travail constitue un levier pour B Lab pour attirer et motiver plus d'entreprises à se certifier : *« Et je pense que la B Corp est un modèle qui préconise cette façon de prendre des décisions. Il fournit également une solution pratique, je pense qu'il faut commencer par évaluer sa propre entreprise, puis la faire vérifier par une tierce partie, afin d'avoir cet esprit critique. Cela peut aussi être une force positive pour la création de valeur. »* Il atteste donc que la certification peut constituer une base de travail pour le lancement d'une stratégie liée au développement durable et à la mise en place de solutions pratiques.

Ce cadre de travail peut également servir à une entreprise mature ayant déjà rédigé des lignes de conduites pour sa stratégie RSE. C'est le cas notamment des entreprises telles que Brussels Beer Project et Revive. Susanne Koolhof, responsable RSE chez Revive, explique qu'elle se sert de l'outil BIA chaque année pour établir les lignes de conduite de la stratégie de développement durable de Revive : *« Chaque année, nous choisissons quelques thèmes du B Corp, des choses que nous allons améliorer. Pour nous, B Corp est vraiment quelque chose dans notre travail quotidien. »* The Skateroom a même intégré la certification comme un guide au sein de leur stratégie. L'augmentation de leur score du BIA représente l'une des missions de leur comité de direction. Clara Bardiaux explique leur démarche : *« On s'est mis au défi d'améliorer chaque année les pratiques de notre entreprise, donc le score du BIA, en utilisant la certification comme un guide, un framework. Chaque année The Skateroom doit augmenter son score de 5%. »* Ces propos appuient les résultats de la littérature qui stipulent que l'outil du BIA sert pour beaucoup d'entreprises de guide et de méthodologie de travail dont l'objectif est de définir une stratégie en matière de responsabilité sociétale (Stubbs, 2017).

## 1.4 Une preuve de confiance et de crédibilité

La littérature avance que la certification sert de gage de confiance aux investisseurs pour s'assurer, grâce à l'audit d'un organe externe à l'entreprise, des réelles intentions de l'entreprise dans laquelle ils souhaitent placer leur argent. Un score B Corp peut, en ce sens, montrer aux investisseurs à impact qu'une entreprise est responsable et fiable (Normand, 2017a). Ce bénéfice a été confirmé dans nos entretiens par AtlasGo, Danone et Streetwize. Le cofondateur d'AtlasGo explique que la certification ne leur a pas donné la garantie de trouver des investisseurs mais qu'elle attire l'attention des investisseurs sociaux. Bien sûr, après il faut que le modèle d'activité de l'entreprise soit rentable pour convaincre totalement les investisseurs. La certification leur avait permis d'attirer des investisseurs : *« Je pense qu'il y a des angels investors chez AtlasGo qui sont ravis qu'on soit B Corp car ça nous donne de la crédibilité et de la légitimité. [...] Le label commence à avoir de la visibilité. Par exemple, nous avons été en contact avec des fonds d'investissement B Corp. »* Cet avantage a été également énoncé par l'universitaire spécialisée en B Corp qui explique le bénéfice financier de la norme : *« Je dirais qu'elle sert à accroître la crédibilité et la légitimité en termes de développement durable auprès des parties prenantes. Il y a vraiment tout un volet externe, justement, pour montrer aussi bien auprès des employés que les actionnaires ou les fournisseurs et même pour attirer des talents. »* Pour Streetwize, la certification représente également une opportunité de promouvoir leur modèle d'affaire. Wim Depickere raconte que d'expliquer l'activité sociale de Streetwize au travers d'un mouvement comme B Corp est chose plus facile car cela donne de la légitimité à leur histoire. Durant l'entretien, Wim Depickere relate de ce bénéfice : *« Dans un argumentaire de vente, vous pouvez dire "Hé, nous sommes une B Corp", la plupart du temps, les gens ne savent pas de quoi vous parlez. Mais au moins vous pouvez alors expliquer ce que cela signifie et pourquoi vous êtes là. Et donc ça vous donne l'opportunité d'en parler, de raconter votre histoire, votre activité et vous donne de la crédibilité. »* Cette observation fait écho aux affirmations des universitaires selon qui une des motivations globales des entreprises certifiées est de pouvoir véhiculer à l'extérieur leurs valeurs, leurs identités et leur donne un sentiment de crédibilité (Parker et al., 2019). Une nuance est tout de même essentielle à apporter à la littérature. D'après les personnes interviewées, le gage de crédibilité dont les entreprises certifiées bénéficient grâce au B Corp leur permet uniquement d'attirer l'attention des investisseurs sociaux, non de les convaincre d'investir. Les investisseurs prennent leur décision sur base de la rentabilité et de la pérennité de l'entreprise. Dans ce contexte, la certification sert aux entreprises à attirer l'attention des investisseurs sociaux, pas de conclure un accord.

## 1.5 Des motivations commerciales

La littérature relate que les B Corps bénéficient d'avantages commerciaux par rapport à leurs homologues non certifiés. Ces avantages sont les suivants : un accroissement de la visibilité (Stubbs, 2017), l'accès à des partenariats commerciaux avantageux, l'attraction d'investisseurs à impact voire même le bénéfice d'allègements fiscaux dans certains pays (Marquis et al., 2011). Ces avantages commerciaux sont décrits dans la littérature comme une conséquence positive de l'obtention du statut et non comme une source de motivation initiale des entreprises à obtenir la certification. Pourtant, lors de l'entretien avec la B Corp Belge Quest Studio, son cofondateur, Michael Boschman, témoigne que la certification représentait une porte d'entrée sur un marché américain : *« D'autant plus que nous visons aussi de plus en plus le marché américain, puisque nous nous concentrons sur l'impact. Dès le départ, nous avons voulu obtenir la certification pour faire partie de la communauté américaine du B Corp et cibler les clients américains. Parce que nous savions que ce serait notre public cible. »* On retrouve le même constat chez The Skateroom qui prétend que la certification leur octroie un avantage concurrentiel sur le marché américain : *« La confiance que nos partenaires ou clients ont en nous et notre certification dépend vraiment des marchés. On nous a déjà dit quelquefois qu'on travaillerait avec nous de par notre statut B Corp. C'est vraiment un mouvement qui est hyperconnu et qui grandit à fond aux USA. »* La certification B Corp serait donc une source de motivation pour certaines entreprises désirant accroître leur part sur des marchés dans lesquels la certification est popularisée.

Henri Kruger, consultant B Corp pour l'entreprise Suisse Naturalpes, va même plus loin dans cette réflexion et prétend que l'aspect commercial est le facteur numéro un motivant la plupart des entreprises à se faire certifier. Selon lui, la certification a de plus en plus d'impact sur les institutions publiques et sur les clients car ceux-ci recherchent de plus en plus à acheter des produits ou des services B Corp. Il donne son opinion sur l'aspect commercial du label : *« Une entreprise qui fait un rapport RSE ne le fait pas pour elle. Elle le fait soit parce que les administrateurs l'exigent soit parce que ses clients le recherchent. Mais celles qui prétendent le faire juste parce qu'elles veulent être sûres qu'elles font tout bien, j'y crois peu. Les entreprises sont conduites par une bonne volonté. Mais elles le font parce qu'elles estiment que stratégiquement c'est l'avenir. Le but d'une entreprise, c'est de faire de l'argent, pour nourrir les employés, pour nourrir le fondateur. C'est le premier but social d'une entreprise. »* En plus

des avantages commerciaux liés à une visibilité accrue, une entreprise certifiée pourrait également bénéficier d'avantages institutionnels. À titre d'exemple Henri Kruger explique l'avantage des entreprises certifiées B Corp dans des marchés publics en Suisse : *« Et puis en Suisse, dans les critères d'adjudication du marché des marchés publics, être B Corp te donne plus de points. Cela peut rapporter 5 points de plus dans les adjudications qui peuvent se jouer à un demi-point parfois donc cela pèse beaucoup. »* Églantine Eeckhout, coordinatrice du mouvement B Corp en Belgique raconte qu'il y a peu de temps, son association, The Shift, a lancé des task forces composées de personnes impliquées dans le mouvement B Corp en Belgique. L'objectif de l'une de ces task force est de sensibiliser le gouvernement belge au mouvement et de promouvoir les entreprises certifiées que ce soit au travers de subsides, de régime fiscal favorable, de visibilité ou autres. Elle nous confie que l'objectif final à terme est : *« de créer un statut juridique en Belgique d'entreprise à mission comme en Italie, en France, ou aux États-Unis »*. Le mouvement B Corp en Belgique est encore en voie de développement. L'ignorance des consommateurs envers la certification ne permet pas encore aux entreprises belges de surfer sur cette notoriété pour accroître leur visibilité et bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Les bénéfices commerciaux découlant de la certification ne représentent pas la motivation principale des entreprises. Lors des entretiens, la majorité (7 sur 11) des entreprises interrogées nous ont explicitement dit qu'à l'heure actuelle, la certification ne représente pas un attrait conséquent pour les investisseurs, les consommateurs ou les fournisseurs. L'attrait des consommateurs est encore trop faible néanmoins les entreprises sont persuadées que la certification deviendra un avantage concurrentiel dans le futur. La responsable RSE de Danone Benelux nous en témoigne : *« Par rapport à Nestlé ou Unilever, nous n'avons pas encore ressenti l'avantage concurrentiel d'être certifié B Corp, mais ça va venir. Par exemple l'année passée en mars Alber Heijn, a créé une section sur leur e-shop avec tous leurs produits B Corps. On espère pouvoir faire la même chose en Belgique dans les magasins mêmes, faire un rayon avec les produits qui ont du sens. »*

Pour l'entreprise Ramborn Cidre Co, la certification leur permet de faire passer un message à leurs consommateurs, le message qu'en achetant un produit de Ramborn ils participent à l'impact positif de l'entreprise : *« Par rapport à nos motivations à nous certifier, nous avons besoin d'un moyen de faire comprendre, en une fraction de seconde, que ce que nous faisons est bien et qu'en achetant un produit, vous (les consommateurs) partagez cet impact positif. »*

L'avantage commercial lié à la certification, en Belgique, ne représente pas encore la source de motivation principale des entreprises désireuses d'obtenir le label. Cependant, elles ont toutes ou presque l'espoir que la notoriété du mouvement croît dans le futur et par conséquent ait une influence sur leurs consommateurs, leurs investisseurs ou leurs partenaires. Cette observation est partagée par Addie Kaye, responsable produit et marketing de Ramborn Cidre Co., qui explique que tant que la popularité de la certification ne grandit pas auprès des consommateurs, le succès des entreprises certifiées restera limité : *« Si vous allez à un événement B Corp / B Lab / rassemblement de B Corps, tout ce que vous allez voir est le fait qu'il n'y a pas d'acheteurs dans la salle, il y aura beaucoup de consultants dans la salle. Et tant que cette dynamique ne changera pas, le succès de B Corp sera limité. »* La notoriété de la norme auprès des acheteurs représente donc un facteur essentiel au succès des entreprises certifiées. Il serait intéressant, dans des recherches futures, d'étudier les facteurs qui amélioreraient la notoriété de la norme en Europe ou en Belgique.

La motivation commerciale à se faire certifier rejoint les conclusions de la littérature. Dans son ouvrage 'Sustainable Entrepreneurship and B Corps', explique que la couverture médiatique accrue des entreprises devenue B Corp représente une motivation importante. Au début de leur certification, les entreprises certifiées bénéficient d'une exposition médiatique accrue puisque dans la plupart des pays, la certification n'est pas encore démocratisée attisant la curiosité des médias et du public (Stubbs, 2017). Cependant, en Belgique et en Suisse, la notoriété de la certification ne permet pas encore aux entreprises certifiées de bénéficier de cette exposition médiatique. En revanche, il apparaît clairement que les motivations de ces B Corps soient aussi guidées par la perspective, l'espoir, d'une meilleure exposition.

## **1.6 L'engagement des employés**

Il s'agit d'une motivation qui a été exprimée par Danone, N-Side, Brussel Beer Project durant les interviews, motivation confirmée par l'expert B Corp Églantine Eeckhout. Intégrer les employés d'une entreprise dans une stratégie RSE représente pour beaucoup d'entre elles un défi. Les employés ont certes des préoccupations en matière de développement durable mais ils doivent les faire passer après leur travail opérationnel lié à leur fonction dans l'entreprise. Cette motivation n'est pas développée dans la littérature comme telle. Néanmoins, ça en est bien une. Pour Danone Benelux, l'engagement des employés est la motivation principale qui a poussé le comité de direction à lancer le processus de certification : *« Le deuxième bénéfice, ce qui a*

*motivé notre board ici au niveau local, c'est le fait que faire la certification B Corp, ça permet d'engager le staff en interne. Tout le staff était fier de travailler pour une entreprise qui a du sens, qui attache de l'importance à tous ces sujets environnementaux, sociaux. »* Sonia Bonus va même plus loin et nous explique qu'être certifié B Corp a accru leur attractivité de jeunes talents : *« Ça a été vraiment un booster de tout ce qu'on faisait et on l'a remarqué aussi au niveau de l'attractivité de l'entreprise pour des nouveaux talents. Parce qu'il y a des gens qui venaient parce qu'on était B Corp. »* Ce phénomène d'attrait de jeunes talents a été confirmé par AtlasGo, N-SIDE ou encore Quest Studio qui dressent le même constat : elles recrutent plus facilement car les candidats sont intéressés par les valeurs que véhicule le mouvement B Corp. Pour N-SIDE, ce n'était pas une motivation à se faire certifier mais cette attraction de jeunes talents a été l'un des bénéfices auxquels ils ne s'attendaient pas, selon Maxime Némerlin : *« On ne s'attendait vraiment pas à avoir autant de visibilité. On a eu pleins d'étudiants qui nous ont contactés, par répercussion cela impacte le recrutement. Le fait d'avoir la certification attire des étudiants sensibles aux valeurs du B Corp. »* Le constat est le même pour Quest Studio. Toutefois, il précise qu'il s'agit de candidatures de personnes internationales, preuve encore que le mouvement en Belgique soit méconnu. Ce phénomène d'attractivité a été confirmé par Églantine Eeckhout et Joey van den Brinck, tous deux travaillant pour B Lab et experts de la certification.

La littérature fait bien mention de l'attractivité de jeunes talents comme bénéfice lié à la certification. En effet, dans une étude menée par sur les B Corps en Australie, ces entreprises déclaraient que leur statut B Corp les aide à attirer des employés qui partagent les mêmes idées et qui sont déjà alignés sur les valeurs de B Corp. Phénomène qui a été confirmé par Chen & Kelly (2015) avançant que la différenciation d'une B Corp peut également se matérialiser au niveau de l'attraction de jeunes talents. Cependant, la littérature ne mentionne pas le cas de figure de Danone qui fait profit de la certification B Corp pour impliquer davantage son personnel dans son engagement RSE. Ce cas de figure unique observé chez Danone pourrait se vérifier à l'occasion d'une future étude quantitative et pourrait également servir d'exemple pour de futures entreprises certifiées.

## **1.7 Conclusion**

En parcourant la littérature relative à la certification B Corp, plusieurs raisons sont établies pour justifier ou favoriser le choix d'une telle démarche par les entreprises. Il nous est toutefois

apparu que certaines de ces raisons n'ont que peu ou même pas du tout été invoquées par les onze entreprises cibles lors de nos entretiens. Partant de ce constat, il nous a paru intéressant de rapprocher et de confronter les différentes raisons reprises dans la littérature à celles objectées par les entreprises. Ces raisons sont classées en différents points que nous qualifierons de 'vérifiées', 'mitigées' et 'démenties'.

Nous avons retenu comme points pleinement vérifiés la protection des valeurs et de la mission, la fierté d'appartenance à un mouvement/communauté, le cadre de travail ou outil de mesure des performances. Ces points vérifiés incluent entre autres l'avantage de pouvoir se baser sur outil holistique, le gage de crédibilité et de confiance ainsi que certaines motivations commerciales telles que l'attraction des investisseurs et la facilitation du message commercial (marketing). Concernant ces motivations commerciales, certaines ont également été reprises dans les points mitigés comme par exemple la couverture médiatique qui est inexistante aujourd'hui, le pouvoir de négociation auxquels s'adjoint la différenciation sur le marché. Pour finir, certaines de ces motivations commerciales ont aussi trouvé leur place parmi les points démentis. Nous reprendrons ici la réduction sur les services ainsi que les avantages institutionnels qui sont à ce jour inexistants en Belgique. A ces deux points, vient s'ajouter le changement structurel. Concernant la couverture médiatique, le pouvoir de négociation ainsi que la différenciation sur le marché à ce jour inexistantes sur le marché belge sont tous trois dus à la faible notoriété de la certification B Corp en Belgique. Cette notoriété est plus accrue aux États-Unis, par exemple, ce qui justifie les constats de la littérature soulignant les bénéfices commerciaux évoqués ci-dessus. En revanche, les motivations commerciales et les perspectives d'en profiter dans le futur sont bien présentes parmi les B Corps interviewées.

Finalement, certaines motivations non couvertes par la littérature ont été évoquées durant les entretiens. L'une des motivations à se faire certifier concerne l'ouverture du marché américain. Être certifié B Corp permettrait à une entreprise d'accroître ses parts de marché sur ce marché. Une autre motivation dont la littérature ne fait pas mention est l'engagement des employés et la fierté de ceux-ci envers la culture de leur entreprise. Cette fierté aurait des bénéfices sur la motivation et la satisfaction des employés à travailler pour l'entreprise. Cependant, ces motivations ne peuvent pas être généralisées sans recherche plus approfondie lors d'une analyse qualitative sur un plus large échantillon ou lors d'une analyse quantitative.

## 2 LES FREINS DES ENTREPRISES A SE CERTIFIER

Notre conclusion littéraire à propos des freins à se faire certifier expliquait que l'engagement d'une entreprise dans la certification B Corp consomme beaucoup de ressources de temps, financières, humaines et administratives. Cela peut représenter un réel défi pour des structures plus petites, en particulier si celles-ci ont du mal à trouver une stabilité financière. Il est vrai que ces ressources pourraient être allouées à d'autres missions. D'ailleurs, des critiques émanent du fait que les frais de certification et de recertification sont trop élevés pour les PME ou les start-up (Parker et al., 2019). Ensuite, pour les entreprises n'ayant pas réussi à atteindre les exigences de 80 points, l'implémentation de solutions opérationnelles, tel qu'un système de management environnemental, peut demander davantage de ressources financières. Sur le plan temporel, il s'agit du même combat. L'entreprise doit allouer du temps et de l'énergie à obtenir les points requis. Si le focus est mis sur l'adaptation des standards opérationnels pour se conformer à ceux requis par B Lab, une entreprise pourrait passer à côté d'opportunités de croissance (Parker et al., 2019). Dans la section ci-dessous nous allons comparer ces observations théoriques de la littérature aux témoignages des différentes entreprises interviewées.

### 2.1 Une certification exigeante

La littérature évoque que l'exigence de la certification la rendait peu accessible. Si bien que 'seulement' 10% des entreprises se lançant dans le processus d'audit arrivent à obtenir la norme. 45.000 se sont lancées dans le défi de l'obtention de la certification B Corp pour un peu moins de 4.000 entreprises certifiées (B Lab, 2021a). StreetwiZe fait office d'exception. Pour eux, obtenir la certification fut aisé. Wim Depickere, responsable social et financier, nous explique que StreetwiZe n'a pas dû opérer de changements organisationnels pour obtenir la norme car, selon lui, l'entreprise était déjà en avance sur les exigences de B Lab. Il témoigne : « *Nous n'avons pas vraiment eu besoin de faire quoi que ce soit, ou de changer quoi que ce soit dans notre propre organisation pour devenir une B Corp, parce que nous étions déjà en avance. [...] Mais je sais que pour certaines entreprises, certaines très grandes entreprises, il n'est pas si facile d'atteindre les 80 points que vous devez obtenir pour être certifié.* » La facilité de StreetwiZe viendrait de leur mission sociale initiale. Leur modèle d'activité a une mission sociale fortement valorisée par le BIA ce qui leur fait gagner de nombreux points. Cette facilité d'obtenir la certification n'est pas partagée par Brussels Beer Project qui en est à son deuxième

essai dans sa quête d'obtention du label. Selon Sébastien François : « *On ne s'était pas rendu compte avant de se lancer que ça prendrait autant de temps. En plus de ce qu'on fait à côté et du coup ça rendait l'avancée sur la mission B Corp compliquée.* » Pour une petite structure, compiler l'engagement de B Corp à l'activité de l'entreprise peut être compliqué. La littérature actuelle ne fait pas mention de cette sous-estimation du temps exigé par la certification par les entreprises avant de commencer à se certifier.

Une autre difficulté rapportée par l'entreprise Danone par le biais de Sonia Bonus dont la littérature ne fait pas mention concerne la collecte d'informations nécessaire pour répondre au BIA et en justifier les réponses. La complexité réside dans la justification des réponses et la collecte des preuves. La norme exige de justifier toutes les réponses du BIA via des documents tels que contrats, des politiques, des systèmes de management, des indicateurs de performance, etc. (van den Brink, 2020). Le défi pour les responsables de la certification est de collecter des informations, qui pour la grande majorité, sont détenues par des personnes extérieures au département RSE. Sonia Bonus témoigne de ce défi : « *Au final, je me suis rendu compte que répondre aux questions du BIA n'était pas le souci. La difficulté était de collationner toutes les justifications, et cetera. J'ai dû travailler avec 54 personnes finalement pour pouvoir avoir toutes mes justifications. Il y avait des informations à collecter à l'usine, au niveau régional, au niveau global.* » Si les petites et les moyennes entreprises ont des difficultés de ressources humaines et de ressources temporelles à obtenir la certification, les grandes entreprises quant à elles doivent solliciter un plus grand nombre d'employés afin d'obtenir les justifications requises par la norme. Cela peut représenter un défi supplémentaire. Il convient de nuancer cette observation au vu du cas de StreetwiZe, petite structure, qui n'a pas eu de difficulté à obtenir la norme. Toutefois, l'entreprise avait déjà une mission sociale bien ancrée et n'a donc pas dû opérer de changements organisationnels conséquents. Le cas de StreetwiZe semble être une exception. Néanmoins, comme le cas de StreetwiZe le montre, une généralisation du constat des difficultés des petites et moyennes entreprises en termes de ressources humaines et temporelles demanderait une recherche plus approfondie au travers d'un échantillon plus large.

Nous avons vu dans la littérature que l'exigence de la norme en faisait également sa force. Les entreprises se servent de leur score comme levier de négociation, comme moyen d'attirer des investisseurs à impact ou pour se différencier sur le marché par exemple (Marquis et al., 2011). Nous sommes donc en droit de se demander si ce frein à se faire certifier ne serait pas une bonne chose et maintiendrait la crédibilité de la certification ainsi que la légitimité des entreprises

certifiées. Cette observation est partagée par Michael Boschmans, cofondateur de Quest Studio, qui est convaincu que ces contraintes et la difficulté d’obtenir le label en fait sa force : *« Je pense que cette contrainte doit être présente, sinon nous aurions beaucoup trop de B Corps. Je veux dire que ce que je déteste vraiment c’est quand je vois la logique du CO2 Neutral partout. Ça discrédite le label. »* Malheureusement, l’analyse qualitative de ce travail ne permet pas d’émettre de conclusions. La réponse à la question de recherche ‘La difficulté d’obtenir la certification en fait-elle sa force et par conséquent une motivation supplémentaire à l’obtenir ou est-elle un frein à se faire certifier ?’ peut également faire l’objet d’une recherche approfondie future.

## 2.2 Des ressources financières

L’aspect financier n’est pas un obstacle important pour N-SIDE, The Skateroom, Revive ou encore Brussels Beer Project. Les 6 autres entreprises interrogées n’en ont pas fait mention, la contrainte financière ne semble pas être un obstacle. En revanche, l’entreprise Naturalpes nous a fait part d’une entreprise avec laquelle il travaille pour laquelle les frais engendrés ont représenté une vraie problématique. Henri Kruger explique ce défi : *« Je travaille avec Positive project, une entreprise Suisse qui m’a dit être convaincu par tout l’aspect social, environnemental de la norme. Pour obtenir la certification B Corp, elle a dû payer le salaire d’un employé d’une ONG pour avoir le bon nombre de points. »* Henri Kruger continue par expliquer que l’aspect financier n’est pas le seul frein pour les petites structures. Le BIA valorise bien la diversité, notamment la diversité homme-femme sur le lieu de travail d’une entreprise. Néanmoins, certaines petites structures n’ont pas les moyens d’engager plus de collaborateurs, homme ou femme. Ce domaine d’impact représente donc un manque à gagner pour ces entreprises. Henri Kruger raconte ce frein : *« Typiquement moi je fais mon entreprise, je suis tout seul à la direction, c’est-à-dire que j’ai 0% de femmes. Et ce n’est pas une volonté de ne pas intégrer les femmes direction quoi que ce soit. Mais obtenir la certification pour ma boîte me semble compliqué. »* Les microstructures seraient donc désavantagées par des manques à gagner du BIA. Toutefois, la certification propose différentes approches de certification en fonction de la taille de l’entreprise (voir ci-dessus) (B Lab, 2021a). Une microentreprise est sujette à une vérification portant sur le modèle de l’entreprise ainsi que sur ses meilleures pratiques. Ensuite, le statut « B Corp Pending » résout le problème des jeunes entreprises. Une fois que l’entreprise est suffisamment ancienne, il lui est demandé de suivre le processus complet pour obtenir sa certification (Normand, 2017b). Bien que des manques à gagner

puissent générer des frustrations auprès de certaines entreprises, dans l'ensemble nous pouvons constater que la certification B Corp met tout le monde sur le même pied d'égalité en ayant développé des approches distinctes selon la taille de l'entreprise.

Un autre frein financier à se faire certifier concerne l'obligation de changement de statuts nécessaire pour obtenir le label. Modifier les statuts d'une entreprise auprès du registre du commerce et faire appel à un notaire peut représenter une contrainte pour des plus petites structures telles que Naturalpes qui explique cette contrainte : *« Pour être certifiée, l'entreprise doit changer des documents, les communiquer avec ses employés, elle doit également modifier ses statuts au registre du commerce, repasser chez le notaire, cela te coûte de l'argent »*. Malgré le coût de certification, Églantine Eeckhout pense que les entreprises comprennent en général la raison pour laquelle les frais de certifications sont nécessaires. Les entreprises Revive, AtlasGo, Brussels Beer Project et The Skateroom ont toutes souligné que les frais de certifications n'étaient pas démesurés et que l'entité de B Lab en avait besoin pour continuer de développer le mouvement. En règle générale, opérer des changements organisationnels et mettre en place des pratiques soucieuses de l'environnement n'est pas donné. Cependant, comme l'explique Sonia Bonus, responsable durabilité de Danone Benelux, les entreprises engagées dans cette lutte sont celles qui subsisteront. Selon elle, s'engager aujourd'hui dans cette lutte est synonyme de succès dans le futur : *« À long terme en tout cas les entreprises qui s'engagent dans des projets sociétaux, environnementaux, et cetera, sont celles qui vont subsister et qui vont faire de la croissance. Les autres vont disparaître. »* Une hypothèse découlant de ces observations serait de reconnaître que les investissements nécessaires à mettre en place des pratiques organisationnelles en faveur du développement durable sont rentables à long terme dans le cas où les bénéfices commerciaux découlant de la certification (voir ci-dessus) sont avérés vrais. L'étude qualitative menée dans ce document ne nous permet pas de faire de conclusion en raison de l'échantillon d'entreprises étudiées. Par conséquent, ceci pourrait faire l'objet de recherches approfondies au travers d'une étude quantitative.

Bien que la littérature n'en fasse pas mention, la stabilité financière de l'entreprise est un facteur déterminant dans le choix de s'engager dans la certification. À ce titre, l'engagement de l'entreprise dans le processus d'obtention de la certification B Corp peut constituer un réel frein. Un élément frappant ressorti de l'interview avec N-SIDE concerne leur choix délibéré de poursuivre leur collaboration avec leur unique fournisseur Amazon pour des raisons financières : *« Par rapport à nos fournisseurs, on a réfléchi à faire du positive screening afin de se diriger*

*vers des fournisseurs plus responsables. Malheureusement, actuellement ce n'est pas un luxe que N-SIDE peut se permettre. Si on veut continuer de fonctionner comme il faut, nous n'avons pas encore d'alternatives sur le marché. [...] »* N-SIDE prend le parti de continuer sa collaboration avec un fournisseur 'non-durable' pour des raisons financières. Dans un cas similaire à celui de N-SIDE, Quest Studio a connu des difficultés financières en 2020. Son cofondateur raconte qu'il a accepté de travailler pour une entreprise ayant un impact sur l'environnement présumé négatif malgré leur certification B Corp. Ceci est décrit par Michael Boschmans : *« Nous avons eu quelques problèmes financiers juste avant Corona. Nous avons dû licencier deux employés. Tout ce qui m'importait était de garder tout le monde à bord. Nous avons réussi à attirer le client « ... », une très grande entreprise qui ne faisait pas partie de notre public cible. »* Il y a néanmoins une nuance à apporter car Quest Studio a accepté de travailler pour cette entreprise à condition qu'elle puisse développer la stratégie RSE de celle-ci à des fins d'améliorations. En 2021, après avoir retrouvé une stabilité financière, Quest Studio a mis en place un positive screening de ses clients, En 2021, après avoir retrouvé une stabilité financière, Quest Studio a mis en place un positive screening de ses clients ne sélectionnant uniquement des entreprises à mission sociale, à but non lucratif ou des entreprises engagées dans le développement durable. Dans la littérature, dans le cadre de son étude, ) explique que les entreprises orientées vers l'environnement ne connaissent pas d'augmentation significative de revenu alors qu'elles voient leur nombre de clients augmenter (Stubbs, 2017). Pour conclure ce phénomène, nous avons vu dans la littérature par le biais de Battalina et al. (2012) qu'il y a beaucoup d'entreprises qui souhaitent sincèrement faire des bonnes choses mais que cela vient souvent une fois que le succès est là. Une fois qu'une entreprise est stable et fait des bénéfices, elle peut se permettre d'inclure des pratiques sociales et environnementales dans son activité commerciale.

### **2.3 Des ressources humaines**

La contrainte en termes de ressources humaines peut également poser problème aux entreprises n'ayant pas de département dédié à l'aspect RSE. Certaines entreprises doivent recruter une personne responsable du volet B Corp. Ce fut le cas des entreprises Revive et The Skateroom. Il est également possible pour les entreprises d'externaliser le projet d'obtention de la certification à un consultant (Normand, 2017b). C'est le cas des entreprises Naturalpes et Ramborn Cidre Co. En optant pour un projet de consultance d'accompagnement à l'obtention à la certification B Corp externalisé, le défi des entreprises est qu'une fois la certification

obtenue, l'entreprise ne maintienne plus ses efforts RSE. Joey van den Brink, collaborateur chez B Lab Europe, s'est rendu compte que beaucoup d'entreprises faisant appel à des agences de consultance pour obtenir la norme ne la conservent pas sur le long terme. La raison est simple : « *Une fois le projet de consultance terminé, les entreprises éprouvent des difficultés à engager suffisamment ses employés dans le déploiement des exigences B Corp.* » Ceci représente un défi pour les entreprises qui ne réussissent pas à engager suffisamment leurs employés dans la mise en place d'une approche d'amélioration continue de l'impact RSE. Pour l'entreprise Revive, l'engagement des employés dans la certification représente également un réel défi. Susanne Koolhof en témoigne : « *La plupart du temps, une seule personne est responsable de B Corp. C'est la même chose pour moi. J'ai essayé de mettre en œuvre la culture dans tout ce que nous faisons. Mais au final, c'est moi qui sais ce qui se passe et quelles sont les questions de l'évaluation d'impact.* » Afin d'engager les collaborateurs de son entreprise, Revive a opté pour la création d'un comité de travail regroupant des membres de plusieurs départements tout comme l'entreprise N-SIDE. Maxime Némerlin explique cela : « *On a un comité social pour le bénévolat pour structurer les initiatives (en parlant de B Corp) pour le job day-to-day. On permet à nos employés, sur base volontaire, de participer à ce type d'initiative pour valoriser 'le business is a force for good'.* » Cette pratique semble assez courante dans les entreprises pour engager leurs employés dans cette initiative et par conséquent continuer de maintenir des standards de développement durable élevés. Cet engagement des employés semble représenter un défi pour les entreprises. La littérature ne couvre pas cette difficulté de la certification. Toutefois, notre analyse qualitative ne nous permet pas de tirer de conclusions. Il serait intéressant de réaliser une étude quantitative avec un large échantillon de B Corps pour valider ou non cette hypothèse.

L'entreprise The New Belgium Brewing est consciente que tous les employés de l'entreprise ne sont pas informés de leur score du BIA. Pour Sarah Fraser, responsable durabilité, l'intégration de leurs employés est liée aux valeurs ancrées dans l'entreprise. L'entreprise a un programme pour le développement de chacun de ses individus pour leur développement personnel. Sarah Frazer nous explique que les nouveaux employés sont donc directement mis au courant des valeurs de la certification par l'équipe de durabilité : « *Tous ceux qui sont embauchés passent, au cours de leur première semaine, par ce que l'on appelle "l'orientation des nouveaux embauchés", c'est-à-dire qu'ils rencontrent l'équipe chargée de la santé et de la sécurité environnementales. Ils passent environ une heure avec un membre de notre équipe, et nous parlons de notre certification B Corp.* » Nous avons vu précédemment au travers des

témoignages de Joey van den Brinck et de Susanne Koolhof que l'intégration des employés d'une entreprise aux pratiques RSE promulguées par B Corp représentait un réel défi pour les entreprises. L'une des réponses à ce défi pourrait être cette idée d'informer et d'inclure les nouveaux membres d'une organisation à la certification, à la culture de l'entreprise et aux valeurs qu'elle véhicule.

Une autre approche consiste à embaucher un stagiaire comme responsable du processus de certification. Ce fut le cas de AltasGo. Pour Addie Kaye, responsable produit et marketing de Ramborn Cidre Co. Il est inconcevable de confier la tâche de certifier une entreprise à un stagiaire à cause des implications légales et de la quantité de travail que la norme implique : *« B Corp n'est pas quelque chose qui peut être réalisé par un cadre moyen ou un stagiaire. Vous ne pouvez pas mettre quelqu'un de junior dessus qui le traiterait comme un autre projet à cause des implications légales, et à cause de la quantité de travail que cela demande et du temps que vous devez attendre. »* Faire appel à un stagiaire ou à un junior pour la mise en œuvre de la certification B Corp peut représenter un risque pour les entreprises même si cela représente une solution rentable.

Lors de notre entretien avec Revive, Susanne Koolhof, elle-même recrutée pour le volet B Corp de Revive et maintenant CSR manager de l'entreprise, nous explique qu'une personne dans l'entreprise doit se consacrer entièrement ou au moins à temps partiel à cette tâche. La norme est trop engageante selon elle pour ne pas avoir quelqu'un dédié à cette tâche : *« Il y a tellement d'informations provenant des bulletins d'information, des événements et de tous ces différents ateliers. Il y a tellement de choses à suivre en ligne et à assister à des ateliers, puis à les rapporter dans l'entreprise. »* Selon Susanne, il y a beaucoup de bénéfices à tirer de la communauté de B Corp. Cependant, être engagé tout en assumant son travail opérationnel lié à sa fonction est compliqué. Ce constat est confirmé par Églantine Eeckhout qui nous rappelle l'exigence de cette norme : *« On ne fait pas ça sur le coin de la table en 1h comme ça, c'est exigeant. Cela demande de l'implication de la part de l'entreprise et des employés. Et une fois qu'on est certifié, ce n'est que le début. »*

L'approche de Danone en termes de ressources humaines fut différente de celles expliquées ci-dessus. Sonia Bonus, responsable du pôle B Corp, s'est entourée d'experts de Danone et a monté une équipe en interne pour travailler sur les 5 domaines à impact du label. Elle nous explique sa méthodologie : *« Personnellement, j'ai pris directement des experts par rapport*

*aux différents piliers de B Corp. J'ai pris le directeur financier, la responsable légale and compliance, quelqu'un de RH pour le pilier workers, j'ai pris le carbone master et la responsable nature. »* Cette démarche semble la plus pertinente en théorie. Néanmoins, cela est une hypothèse car nous ne pouvons pas le vérifier en pratique. Cette approche du processus de certification n'est cependant pas réalisable pour la grande majorité des entreprises. En effet, nous avons vu dans la partie 'portfolio des entreprises B Corp' que seulement 19% des entreprises actuellement certifiées comptaient 50 employés ou plus. Par conséquent, nous supposons que plus de 81% des B Corps ne disposent pas suffisamment de personnels pour tous les piliers de la certification. Par conséquent, s'entourer d'experts des domaines d'impact ne serait possible que pour les grosses entreprises. Cette hypothèse pourrait faire l'objet de recherches approfondies via une étude menée sur un plus large échantillon d'entreprises interrogés.

## 2.4 Des ressources temporelles

Pour Wendy Stubbs, qui a étudié 14 B Corps Australienne en 2016, le risque pour l'entreprise est de s'éparpiller et au final de ne plus satisfaire aucun des deux objectifs pourtant essentiels (Stubbs, 2017). Les entreprises ont besoin de réactivité, elles ont besoin d'obtenir la certification dans des délais acceptables afin de satisfaire au mieux ces deux objectifs. Une faiblesse de la certification concerne les délais d'attente que B Lab impose aux entreprises lors du processus de certification. Actuellement, il faut attendre entre 8 à 10 mois entre la soumission du dossier de l'entreprise à B Lab et le début de l'audit qui peut durer facilement 3 mois (Normand, 2017a). De plus, l'entreprise n'obtient que rarement les 80 points requis directement. Par conséquent, elle doit implémenter des mesures qui sont coûteuses en temps. Cette faiblesse a été énoncée par N-SIDE, Naturalpes et Revive. Henri Kruger, consultant pour Naturalpes, nous explique ce problème : *« Et puis il faudrait aller un peu plus vite dans les certifications parce que là maintenant ils ont 8 mois de retard facilement. Quelque chose que j'ai compris après, c'est que je n'aurais pas dû attendre autant de temps avant de lancer l'audit. J'ai attendu d'avoir tous les documents prêts pour lancer la certification. »* En plus de délais longs, l'entité de B Lab exige des entreprises d'être réactives lorsque l'audit commence. Des réunions virtuelles et des appels téléphoniques réguliers sont organisés, les questions de B Lab doivent être vite répondues. Cette observation a été soulignée par Maxime Némerlin lors de l'audit de N-SIDE : *« Les files d'attente succèdent à des délais de réponses très court. Il s'agit d'un sprint lorsque B Lab demande de répondre à leurs questions. Lorsqu'on a un job à temps*

*plein à côté, des missions ou des projets en side, être impliqué à 100% dans l'audit peut être compliqué. »* Les responsables B Corp de chaque entreprise ont d'autres projets que la certification à côté et compiler le tout peut représenter un obstacle. Selon Susanne Koolhof, ce problème de suivi est dû à B Lab qui n'a pas assez de moyens pour engager plus d'employés : *« Je pense que B Lab n'a pas assez de personnels pour assurer le suivi. Il faut beaucoup de temps pour être certifié. J'ai soumis mon examen en septembre dernier. Et puis j'ai un analyste standard qui a examiné mon cas en mars de cette année. Je suis en pause car j'attends le score. »* Jusqu'en 2021, l'audit était gratuit. Cette année, B Lab a imposé le paiement de 250€ à toutes les entreprises souhaitant se faire certifier. Nous pouvons émettre l'hypothèse que B Lab se serait rendu compte que beaucoup d'entreprises profitaient de l'accessibilité et la gratuité du service pour obtenir une évaluation de leurs performances sociales en environnementales, pas spécialement pour obtenir la norme. Ce constat est une hypothèse et devra bien sûr être confirmé par une personne travaillant chez B Lab.

## 2.5 Conclusion

Il nous a paru intéressant de comparer les constats tirés de la littérature au sujet des obstacles des entreprises à se lancer dans la certification avec les observations collectées lors de nos entretiens. En parcourant la littérature relative à la certification B Corp, nous avons relevé que les principales contraintes à se faire certifier sont relatives à la limitation des ressources financières, temporelles, humaines et administratives. Et la comparaison nous a montré que la plupart de ces limites ont bien été vérifiées lors des entretiens, sauf pour la contrainte administrative qui n'a pas été évoquée par l'une des 11 entreprises interrogées. Au contraire, selon eux la nécessité de documenter leurs pratiques leur permet de mieux s'organiser et de manière plus pérenne.

Concernant la contrainte financière, les entretiens ont confirmé que les frais de certification, les frais liés au changement statutaire ainsi que les frais résultants des changements structurels engendrés par la mise en place de pratiques RSE peuvent constituer un obstacle. Parce que cette contrainte peut même être cause de faillite, il convient donc de procéder à une évaluation rigoureuse avant de prendre la décision d'obtention de la certification. À noter que la stabilité financière est nécessaire pour la poursuite de l'objet social de l'entreprise. L'hybridité des entités B Corps prend alors tout son sens : l'objet social est indissociable de l'objet économique d'une entreprise B Corp.

Concernant la contrainte en matière de ressources humaines, plusieurs approches sont abordées par les entreprises interviewées. Approches qui confirment les constats de la littérature. Une entreprise a en effet le choix entre recruter un stagiaire, à dédier un employé à plein temps à cette tâche, à faire appel à des consultants ou de créer un comité de travail interne pour obtenir la certification. Des risques sont liés à certaines de ces approches tels que confier la responsabilité de la tâche B Corp à un stagiaire. Dans les entretiens, il a été fait mention d'une difficulté non reprise dans la littérature. Il s'agit de la difficulté à engager les employés dans le déploiement des exigences B Corp. L'éducation des employés aux valeurs de l'entreprise ainsi que la création d'un comité de travail composé de membres de chaque département pourraient constituer des solutions à cette difficulté. Enfin, compiler les tâches incombant la certification à leurs autres fonctions est une autre difficulté évoquée dans les entretiens qui n'est pas énoncée dans la littérature.

D'autres observations tirées entretiens non couvertes par la littérature traitent des différences entre les petites et les grandes entreprises au niveau des obstacles à se faire certifier. Les structures plus importantes semblent avoir une difficulté supplémentaire à collecter tous les documents nécessaires à la justification des réponses du BIA. À ce titre, plus de personnes de l'organisation doivent être impliquées à la collecte de documents. En revanche, ces grandes structures ont la possibilité de créer des équipes ou des task forces afin de répartir les tâches qui incombent au BIA entre les différents départements de l'entreprise et donc faciliter le processus de certification. Ensuite, certaines petites structures semblent avoir un manque à gagner en termes de points du score du BIA que leur levier d'adaptation ne leur permet pas de changer.

Pour conclure, la certification est contraignante et énergivore ce qui constitue un obstacle à s'y engager. Toutefois, pour la crédibilité et la légitimité de la norme, cette exigence représente une force profitable, bénéfique aux entreprises certifiées.

### 3 L'EVOLUTION DE L'IMPACT RSE

Cette section traite de l'influence que la certification B Corp a sur les performances en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

Pour rappel, la certification B Corp ne comprend pas uniquement le processus d'obtention du label mais également le processus de recertification tous les 3 ans. La mission de B Lab est d'engager l'entreprise dans un niveau élevé d'impact avec leurs parties prenantes (*B Lab*, 2019). Dans la littérature, deux catégories d'évolutions des pratiques RSE des B Corps ressortent : les entreprises qui ont opéré des changements organisationnels et celles qui n'en ont pas eu besoin pour obtenir le label. À la suite des analyses des entretiens, une 3<sup>ième</sup> catégorie semble pertinente : une influence notable. L'influence de la certification sur les changements organisationnels peut dès lors être mesurée, notable ou prédominante. Ces catégories seront expliquées et développées ci-dessous.

Dans la littérature, nous avons distingué deux types de pratiques RSE valorisées par la certification B Corp : les pratiques opérationnelles et les modèles d'affaire à impact. Pour rappel, les pratiques opérationnelles ne sont pas engageantes signifiant que l'entreprise peut décider du jour au lendemain d'abandonner cette pratique. En revanche, une pratique liée au modèle d'affaire à impact met en valeur les modèles économiques qui, par leur nature, ont un impact positif sur l'environnement de l'entreprise. En d'autres mots, il s'agit de pratiques sont engageantes et nécessitent un changement organisationnel de la part de l'entreprise. Dans le cadre de ce chapitre, nous verrons si les entreprises ont été contraintes d'implémenter des pratiques de modèles d'affaire à impact et donc des changements organisationnels.

#### 3.1 Catégorie 1 : une influence mesurée

En 2017, Stubbs a mené une étude sur 19 B Corps Australiennes. L'objectif était de déterminer si ces entreprises intégraient les objectifs sociaux et environnementaux aux cours de leur activité commerciale. Les conclusions de son étude décrivent la certification comme un incitant à revoir et repenser leurs politiques et leurs pratiques RSE. Cependant, Stubbs, (2017) nuance ce propos car 14 B Corps sur les 19 interrogées ont stipulé qu'il leur a fallu 'uniquement' mieux documenter et justifier leurs politiques internes afin de se conformer aux exigences de l'audit. La rédaction de documents internes n'implique pas de profonds changements organisationnels

et par conséquent l'influence de la certification est donc limitée. Cette observation a été confirmée par l'interview de N-SIDE avec Maxime Némerlin: *« Je ne pense pas que le B Corp a fait évoluer notre prise de décision. Ce qu'on fait, on ne le fait pas d'office pour B Corp bien qu'on sache que cela sera valorisé dans notre score. »* En règle générale, N-SIDE lancent des initiatives car elles sont alignées à leurs valeurs, pas parce que c'est bien pour B Corp. Quest Studio est une autre entreprise qui n'a pas dû opérer de changements organisationnels profonds. Son cofondateur, Michael Boschmans nous a confié que seule une formalisation de politiques internes déjà existantes chez Quest Studio fut nécessaire pour obtenir la certification : *« Pour être honnête, nous faisons la plupart des choses requises, mais nous ne les avons pas formalisées. Nous devons juste créer quelques contrats supplémentaires, créer une expérience d'apprentissage supplémentaire pour les employés, créer une procédure d'accueil. »* Ce constat est similaire pour l'entreprise Brussels Beer Project qui s'est servie du label pour formaliser des pratiques. Sébastien François, responsable opérations chez Brussels Beer Project nous explique cela : *« Il y a d'une part des choses qu'on fait déjà plus ou moins bien. Du coup, on a dû les formaliser au travers de toutes une série de documents. Nos pratiques n'ont donc pas évolué. Toutefois, cela (en parlant de la certification) a permis de lancer de nouveaux projets. B Corp a initié des initiatives concernant le volet environnement. »* Des changements organisationnels profonds n'ont pas été opérés par la société. Néanmoins, une formalisation de leurs politiques ainsi que le développement de pratiques RSE ont été initiées.

L'entreprise StreetwiZe n'a pas eu à changer leur façon de fonctionner pour obtenir la certification. Leur modèle d'affaire n'a en rien été altéré. Wim Depickere nous a expliqué que la RSE faisait déjà partie de l'ADN de StreetwiZe lors de sa création : *« Quand nous allons chez les clients, nous parlons aussi de la façon dont nous faisons des affaires, notre structure hybride avec un but non lucratif. [...] Et donc, en travaillant avec B Corp, cela nous donne une façon supplémentaire d'essayer de changer la société, d'expliquer aux gens qu'un modèle d'affaire hybride et durable est réalisable. »* Le label B Corp est utilisé comme 'good story' à raconter à leurs clients afin de les éduquer et de les inspirer au travers d'un nouveau modèle économique hybride.

L'impact de la certification sur l'apprentissage organisationnel en matière RSE est mesuré dans les cas développés ci-dessus, les entreprises interrogées n'ont implémenter que des pratiques opérationnelles donc non contraignantes. L'influence de la norme sur la formalisation de politiques et de pratiques RSE s'apparente à l'un des courants de l'apprentissage

organisationnel évoqué dans la littérature. Ce courant définit l'apprentissage comme un processus qui formalise les procédés par lesquels une entreprise acquiert de la connaissance (Argote & Miron-Spektor, 2011). La certification a influencé les entreprises à mettre en place 3 dispositifs présents dans la littérature au sujet de l'apprentissage organisationnel en matière RSE : la formalisation et la mise en œuvre de démarches RSE, la formation individuelle et collective sur les enjeux environnementaux et la gestion des connaissances, à savoir l'acquisition et la transmission des connaissances. L'engagement RSE, aux yeux de la littérature, est amorcé pour ces entreprises.

### 3.2 Catégorie 2 : une influence notable

Par rapport à l'évolution des pratiques en matière de développement durable, l'entreprise Revive est moins mesurée sur la question de l'influence de la certification B Corp. L'entreprise a obtenu sa certification en 2012 et a, par conséquent, un recul conséquent sur l'impact RSE. Selon Susanne Koolhof, CSR manager chez Revive, la certification n'est pas la seule cause des évolutions de Revive en matière de pratiques RSE. Lorsque la question de l'influence de la certification sur leurs pratiques lui est posée, elle répond : *« Ce sont différents facteurs qui se conjuguent. Nous nous sommes plus concentrés sur la construction de la communauté ainsi que les espaces partagés afin d'avoir un mélange de personnes vivant dans le même bâtiment. Cet aspect a changé parce que B Corp a mis plus d'accent sur cela. »* Susanne Koolhof nous a tout de même confié que la certification l'aidait à évaluer leurs performances extra-financières et cadrer leur travail. Ce point issu de l'entretien est intéressant car il corrobore les observations de la littérature sur l'adaptabilité de la certification année après année. Nous avons vu que l'entité de B Lab en était à sa 6<sup>ième</sup> mise à jour de l'outil du BIA (*The B Impact Score*, 2021). Durant l'entretien avec Revive, Susanne Koolhof nous relate que B Lab met la barre plus haut chaque année au travers de la mise à jour des versions du BIA et que cela pousse Revive à repenser à son approche organisationnelle : *« La recertification change à chaque fois. Ce n'est pas la même chose chaque année. B Lab a des ambitions plus élevées, mais il met également en avant certains éléments qu'il juge importants, et parce que les choses changent, bien sûr dans le contexte de la durabilité. »* Cette observation vient confirmer le constat de Parker et al. (2019) qui affirme que la certification et la recertification encouragent le suivi permanent des meilleures pratiques RSE. On constate que l'évolution des exigences de la norme a incité Revive à mettre en place des solutions afin que leur stratégie soit conforme à ces exigences.

La création de cette deuxième catégorie ‘influence notable’ découle du constat que la certification encourage Revive à avoir un suivi permanent de leurs pratiques. Ce qui semble moins le cas de la catégorie ‘influence mesurée’ pour laquelle les entreprises font des efforts moins constants, uniquement lors de la certification ou de la recertification.

### 3.3 Catégorie 3 : une influence prédominante

Dans la littérature existante, certaines entreprises B Corp ont réussi à totalement intégrer leurs activités commerciales aux objectifs sociaux. Dans son étude, Stubbs (2017) rapporte que 10 B Corps (sur 19 étudiées) accomplissent leur mission sociale à chaque fois qu’un produit est vendu ou qu’un service est fourni. L’influence de la certification B Corp sur la dynamique organisationnelle de ces entreprises est totale. Ce phénomène semble être vécu par The Skateroom et Danone. La certification B Corp a modelé les actions de The Skateroom même si la mission sociale était déjà inscrite dans son l’ADN avant l’obtention de la certification. Clara Bardiaux nous témoigne de l’évolution de leurs pratiques RSE : « *La certification nous a servis d’aide pour spotter des points d’amélioration. Il y a plein de ressources, des guidelines qui sont disponibles pour nous aider. On a voulu mettre en place des questionnaires en interne. B Corp donne des frameworks pour expliquer comment s’y prendre. Au travers la certification, on n’a pas dû se poser la question de ce qu’on devait faire mais plutôt qu’est-ce qu’on choisit de faire.* » Dans le cas de The Skateroom, l’influence de la certification est prédominante car elle inspire l’entreprise à faire évoluer ses pratiques.

La stratégie en matière de responsabilité sociétale de Naturalpes a été définie sur base de la certification. L’entreprise s’en est servie comme outil de travail afin de savoir par où elle devait commencer. Henri Kruger nous explique explicitement que les efforts RSE de Naturalpes ont été incités par le souhait d’obtenir la certification : « *Même une entreprise qui a l’impression de faire tout bien, ne va pas réussir à avoir les 80 points admissibles donc elle devra ajouter des choses à sa liste d’actions. Ce fut le cas de Naturalpes. Les indicateurs économiques d’une entreprise, tout le monde les connaît. Les indicateurs RSE tu ne les connais pas. B Corp t’explique et te donne ces indicateurs. Le BIA t’explique ce que tu dois mesurer, comment changer et dans quelle direction on va.* » Ceci vient confirmer les constats de la littérature qui expliquent que la certification sert de cadre de travail aux entreprises désireuses de mettre en place des pratiques à impact social (Normand, 2017a). Naturalpes a mis en place des indicateurs de performance conseillés par le BIA. La certification sert de guide ultime, de compas à

Naturalpes pour adopter la direction à prendre dans leurs pratiques sociales et environnementales. Selon Henri Kruger, l'audit de recertification pousse les entreprises à améliorer et faire évoluer leur stratégie RSE : *« En plus le fait qu'il y a un nouvel audit de l'entreprise tous les 3 ans fait en sorte que l'entreprise doit continuer ses efforts RSE au jour le jour et pas seulement une fois. L'entreprise doit améliorer son score. La certification est évolutive. Elle s'adapte à l'entreprise. On te dit comment tu dois faire les choses et on te dit si tu les fais bien ou pas. Si les standards changent, la norme change avec. »*

Le cas de prédominance de la certification dans la stratégie RSE d'une entreprise le plus flagrant est celui de Danone qui considère B Corp comme une philosophie. Les apports de la norme sont nombreux : définir leur stratégie RSE, évaluer leur impact, engager et impliquer leurs employés, s'inspirer des bonnes pratiques et éduquer leurs parties prenantes. Sonia Bonus, responsable RSE de Danone Benelux, nous explique qu'elle se sert de celle-ci pour développer leur stratégie RSE : *« C'est plus qu'une certification, c'est une philosophie. Ça a permis d'intégrer encore plus la durabilité au cœur de tout ce qu'on fait dans nos activités. Et c'est le cas puisque le staff vient avec des idées nouvelles pour améliorer notre score. Ça a permis d'accélérer notre stratégie également, par exemple sur la carbon-neutralité, je ne peux pas encore en parler mais on arrive avec de la carbon-neutralité de nos marques chez Danone. »* Sonia Bonus nous explique que la certification B Corp a permis à Danone Benelux de définir leur stratégie RSE selon 3 piliers : (1) « B Inform » à savoir continuer d'embarquer les employés dans leurs démarches et comprendre leurs ambitions ; (2) « B Inspire » à savoir inspirer les employés afin qu'ils intègrent ces pratiques dans leur travail quotidien ; (3) « B Empower » faire en sorte que les employés deviennent des acteurs du changement donc proposer des activités et des pratiques à réaliser en dehors de l'entreprise. Danone Benelux travaille avec The Shift pour augmenter la notoriété du mouvement à l'extérieur et éduquer les consommateurs. Finalement, malgré leur recertification prévue en 2022, ils se sont déjà penchés sur les différents plans d'améliorations pour améliorer leur score. Un exemple frappant de changement organisationnel de Danone suite à l'obtention de la certification est la création d'un comité de direction RSE constitué de membres de l'Unesco, des Nations Unies afin de mettre en place des KPIs RSE. Ces changements organisationnels viennent corroborer les observations de Stubbs (2017) selon lesquelles certaines B Corps réussissent à accomplir leur mission sociale à chaque fois qu'un produit est vendu ou qu'un service est fourni.

L'impact de la certification sur l'apprentissage organisationnel en matière RSE est prédominant. La certification a influencé les entreprises à mettre en place les 5 dispositifs présents dans la littérature au sujet de l'apprentissage organisationnel en matière RSE : la formalisation et la mise en œuvre de démarches RSE, la formation individuelle et collective sur les enjeux environnementaux et la gestion des connaissances, à savoir l'acquisition et la transmission des connaissances, la mise en place d'une culture RSE ainsi que la mise en œuvre d'une valorisation des pratiques au travers de dispositifs humains. Le rythme et l'intensité du déploiement des actions de l'entreprise sont totales. Les trois entreprises catégorisées dans la partie 'influence prédominante' ont confié qu'elles avaient mis en place des pratiques de modèle d'affaire à impact, des pratiques engageantes visant à repenser leur modèle d'activité. Dans leur cas, ces modèles d'affaire à impact ont contraint les entreprises à opérer des changements organisationnels profonds en matière de développement durable.

### 3.4 L'apports des experts de la certification

La question 'quelle est l'influence de la certification sur l'apprentissage organisationnel en matière de développement durable' a également été posée aux 3 experts de la certification. Leur point de vue est développé ci-dessous.

Comme évoqué dans la littérature, la certification peut servir d'outil de mesure et d'évaluation des performances extra-financières des entreprises grâce à son exigence, à son approche holistique et son adaptabilité à tous les secteurs (Ballesteros-Sola et al., 2018). Cette observation est partagée par l'expert universitaire, occupé à faire un doctorat sur la certification B Corp, et avance que l'outil sert à toutes les entreprises, aussi avancées soient-elles dans leur impact RSE : « *Comme je disais jusque dans l'ADN même de l'entreprise, le fait d'entreprendre de se lancer dans la certification en commençant par le BIA va permettre déjà à l'entreprise de voir ou ils en sont au niveau RSE et même plus et donc de voir quels sont les domaines qui peuvent améliorer.* » L'universitaire ajoute que la certification peut ne pas être considérée comme une fin en soi mais un chemin à suivre vers une amélioration de leur impact : « *Je pense que même si l'entreprise n'est pas certifiée, il y a quand même une démarche de sensibilisation qui permet à l'entreprise de voir les efforts à fournir et de voir ce qu'elle a envie de faire. Surtout qu'elle peut se comparer à ses homologues dans le même secteur pour voir justement si elle fait mieux ou moins bien.* » Ceci vient donc confirmer nos conclusions de la revue littéraire selon lesquelles la certification peut servir de plan d'action (Honeyman & Jana, 2019). Selon l'expert

universitaire, la certification a une mission de guide tant pour les entreprises que pour la société dans sa généralité en démontrant qu'il est possible pour les entreprises de concilier performances financières et extra-financières. La prise de conscience est réelle selon elle : *« J'ai l'impression que c'est (en parlant de B Corp) un boost en termes de durabilité pour l'entreprise, qu'elle permet aussi à la société de prendre conscience des défis durables en intégrant ceux-ci dans leur business model. »* La certification serait donc plus qu'un outil de mesure ou un label mais un mouvement, un modèle à suivre pour tendre vers une économie durable.

Selon Églantine Eeckhout, membre de la plateforme belge du développement durable TheShift et experte B Corp, la certification a également une mission éducative. Selon elle, la durabilité, la responsabilité sociétale des entreprises ou le développement durable, peu importe sa nomenclature, est encore mal compris par une partie des entreprises. La durabilité du 21<sup>ième</sup> siècle ne s'arrête pas à reverser un pourcentage de ses revenus pour des bonnes œuvres : *« En plus ça (en parlant de l'influence de B Corp sur les entreprises) les force à comprendre ce qu'est la durabilité 4.0. Enfin, nuire d'un côté, donner un peu d'argent, de l'autre, créer des écoles en Afrique, on est bien d'accord que c'est plus de ça qu'on parle, mais je réalise que ça existe encore des personnes qui n'ont pas encore pris conscience des effets néfastes ou positifs que leur activité pouvait avoir sur leur environnement. »* La certification B Corp permettrait donc à une partie des entreprises de comprendre qu'une stratégie RSE démarre par des changements organisationnels durables au sein même de son activité. La certification aurait donc un objet éducatif en plus d'être une source d'inspiration ainsi qu'un outil de travail.

Est-ce que cette influence de la certification sur les pratiques RSE et les changements organisationnels de l'entreprise pèsent-ils toujours une fois le processus de certification terminé, une fois la certification obtenue ? Joey van den Brinck, collaborateur chez B Lab, a évoqué un élément de réponse. Selon lui, maintenir l'entreprise active en termes d'améliorations RSE et de remise en question perpétuelle de son activité est le défi le plus important auquel B Lab fait face à l'heure actuelle. Selon Joey, les entreprises pour lesquelles l'influence de la certification sur leur apprentissage organisationnel est la plus notable sont celles qui ont une attention constante de leur impact : *« Parfois nous voyons que cela peut constituer un défi de maintenir cette attention (en parlant de l'engagement RSE des entreprises). L'accent sur le score du BIA et donc sur les pratiques RSE est mis lorsque l'entreprise doit se certifier ou se recertifier, en général. Je dirais que celles qui réussissent le mieux dans cette idée de gestion de l'impact sont celles qui en font une constante. Mais la*

*tendance générale est que c'est plutôt au moment de la certification et de la recertification qu'il y a beaucoup d'amélioration active de l'impact.* » Cette crainte de voir les entreprises certifiées se relâcher vient corroborer l'une des limites de la certification développée dans la littérature : l'intégrité des entreprises certifiées. Dans le cadre de son doctorat sur la certification B Corp comme nouveau modèle économique, Trevenna (2016) explique que le menace qu'une entreprise certifiée B Corp ne respecte pas ses engagements et nuit à son environnement est présente. Cette menace endommagerait la crédibilité du mouvement qui dépend de l'intégrité des entreprises certifiées à continuer de maintenir des standards stricts en termes de développements durables. À ce titre, le cofondateur de Quest Studio, Michael Boschmans, nous a confié durant notre entretien qu'un cas similaire a déjà eu lieu. En effet, l'entreprise Brewdog au Royaume-Uni aurait obtenu la certification, certification qui s'est concentrée sur son impact social et environnemental. Deux à trois semaines suivant l'obtention de la certification, une lettre signée par 60 anciens employés, est parue publiquement et explique que la culture de l'entreprise est horrible. B Lab a connu une forte pression de l'opinion publique pour avoir octroyé la certification à Brewdog.

Finalement, dans la littérature, Bauer & Umlas (2017) prétendent que la certification permettrait de négliger certaines zones d'impact par compensation de celles-ci avec un bon score dans d'autres zones. Il serait donc possible de ne pas être irréprochable au niveau environnemental en compensant ce manque avec des domaines tels que les travailleurs ou la gouvernance. Cette critique van den Brinck en a déjà entendu parler, tout comme B Lab qui travaille actuellement pour remédier à cette limite de la norme. Van den Brinck nous confie les projets de développement futurs des normes de la certification : *« Pour l'instant, le score reflète la somme des scores de tous les domaines qui eux-mêmes reflètent le score de chaque question. Mais peut-être qu'il y a quelques sujets clés pour lesquels les entreprises devraient atteindre les normes minimales de performance. C'est un processus que nous suivons actuellement pour comprendre si les exigences de performance doivent aller au-delà des 80 points de l'évaluation. »* Joey justifie tout de même ce parti pris de B Lab concernant le fait qu'aucune exigence en termes de nombre de points n'est nécessaire par catégorie : *« L'idée derrière le cadre de B Corp est qu'il s'agit d'un ensemble de sujets différents sur lesquels vous pouvez avoir un impact et sur lesquels vous voulez travailler, et pas seulement en choisir quelques-uns qui sont importants pour vous. Donc, je pense que c'est une critique juste et une critique qui a été entendue. La plupart du temps, les entreprises obtiennent des résultats assez bons sur différents sujets. »* Obliger les entreprises à publier les actions et ou les pratiques mises en place pour

chacun des 5 thèmes du BIA pourrait faire l'objet d'une recommandation à B Lab pour améliorer la transparence du score des entreprises. Cette obligation de publication pourrait notamment permettre aux consommateurs, aux investisseurs, voir aux fournisseurs de prendre des décisions commerciales en meilleure connaissance de cause.

### 3.5 Conclusion

Pour répondre à la question suivante « quel est l'impact de la certification B Corp sur l'apprentissage organisationnel en matière de développement durable ? », nous commencerons par puiser les informations données à ce sujet dans la littérature. L'apprentissage organisationnel permet de développer de nouvelles valeurs directrices ainsi que de nouvelles compétences grâce à l'acquisition, la diffusion et le partage des connaissances aux employés de l'entreprise. Bien que cette gestion des connaissances est une étape difficilement mise en œuvre par les organisations. Il en résulte que l'apprentissage organisationnel peut produire un effet de levier positif pour l'amélioration des performances d'une entreprise et apporter à long terme une meilleure capacité d'adaptation à de nouveaux changements. Adaptation d'autant plus importante que les entreprises opèrent dans un environnement de plus en plus évolutif et que leur survie en dépende. Par ailleurs, la formalisation et la mise en œuvre de démarches RSE ainsi que la formation individuelle et collective sur les enjeux environnementaux sont en général bien présentes au sein des entreprises comme le suggère la littérature à propos de l'apprentissage organisationnel en matière RSE. Ensuite, la mise en place d'une culture liée à la responsabilité sociétale des entreprises ainsi que la mise en place de valorisation des pratiques au travers de dispositifs de ressources humaines restent cependant les deux dispositifs les moins représentés.

Pour certaines entreprises de notre échantillon, la certification et la recertification peuvent être considérées comme un processus d'amélioration continue. Cette amélioration continue comprend plusieurs niveaux d'engagement de la part des entreprises résultant en une influence de la certification sur l'apprentissage organisationnel. Nous avons distingué le degré d'apprentissage selon 3 catégories : mesuré, notable et prédominant. La première catégorie concerne des entreprises qui n'ont fait que formaliser des pratiques existantes. L'impact est donc mesuré car soit l'entreprise avait déjà une mission sociale forte avant la certification, soit l'entreprise avait comme seule motivation la visibilité que le label offre. La seconde catégorie, celle de l'impact considéré comme notable, concerne les entreprises ayant remis en question

leurs pratiques en matière de développement durable pour rencontrer la norme. Elles utilisent l'outil comme un cadre de travail et celui-ci les pousse à mettre la barre plus haut, à avoir un suivi permanent des meilleures pratiques RSE du marché. La troisième catégorie (l'impact prédominant) comprend des entreprises qui s'inspirent constamment de la certification pour faire évoluer leurs pratiques. La certification est perçue comme une philosophie, un mouvement qui les aide à affirmer leur culture et les valeurs que celle-ci implique. Le travail en matière de développement et la remise en question de leurs pratiques sont constants.

À la lumière des entretiens avec les entreprises et les experts, il semble que le principal défi de la certification concerne l'amélioration constante des pratiques RSE de l'entreprise. De nombreuses entreprises certifiées semblent accorder une attention particulière à leurs pratiques RSE et à leur score BIA au moment de la certification ou de la recertification. Dans ce cas-là, l'apprentissage organisationnel en matière RSE n'est pas prédominant. B Lab est conscient de ce défi et semble être occupé à réfléchir à des moyens pour aider les entreprises dans leur processus d'amélioration continue.

Une observation découlant de nos entretiens, et qui ne figure pas dans la littérature, concerne le lien entre les entreprises dont la certification a une influence prédominante et l'engagement des collaborateurs. Les organisations ayant réussi à engager ses employés à la mise en œuvre de pratiques RSE et à partager la culture de l'entreprise sont également celles dont l'influence de la certification sur leur apprentissage organisationnel en matière RSE est prédominant. Pour ces entreprises étudiées, la certification a été implémentée dans tous les cas par une personne en interne dédiée à la tâche et active dans le mouvement B Corp en dehors de sa fonction au sein de l'entreprise. À l'inverse, les entreprises dont l'influence de la certification sur leur apprentissage organisationnel est mesurée sont celles dont les motivations à se faire certifier étaient initialement de l'ordre commercial. Ces corrélations ne sont pas couvertes par la littérature. Malheureusement, dans le cadre de ce document, ces deux constats restent des hypothèses et devront être approfondis et vérifiés lors d'une étude quantitative future.

## CHAPITRE 6 : CONCLUSION

---

### 1 CONCLUSION

Il est établi que la responsabilité sociétale des entreprises est une réponse nécessaire aux enjeux sociaux et environnementaux de la planète. Dans cette optique d'implémentation des réponses à ces enjeux, les entreprises passent par un apprentissage organisationnel en matière de RSE. L'une des initiatives développées en réponse à cette idée est la certification B Corp. B Lab, une organisation à but non lucratif, a mis au point un ensemble de normes que les entreprises peuvent appliquer dans le but d'intégrer la RSE à la stratégie de l'entreprise. Ce mémoire dont l'ambition est de déterminer les motivations, les opportunités, les freins et l'apprentissage organisationnel en matière de développement durable découlant de l'obtention de la certification B Corp fait les constats suivants.

Tout d'abord, il a fallu examiner les raisons pour lesquelles les entreprises étaient motivées de rejoindre le mouvement. Six raisons principales sont ressorties de nos analyses : la protection de la mission et des valeurs, la fierté d'appartenance à un mouvement, un cadre de travail mesurant les performances extra-financières, un gage de confiance et de crédibilité, des motivations commerciales et l'engagement des employés aux pratiques RSE. Deux de ces raisons en particulier ont retenu notre attention. La première concerne les motivations commerciales. En effet, bien que si la faible notoriété du mouvement en Belgique ne permet pas encore aujourd'hui aux entreprises de bénéficier d'une visibilité accrue, d'un pouvoir de négociation plus important ou d'un avantage concurrentiel, il n'en reste pas moins que les perspectives d'en profiter dans le futur soient bien présentes. La seconde raison touche l'engagement des employés et l'apprentissage organisationnel en matière de développement durable.

Ensuite, il était logique de définir les obstacles des entreprises à se faire certifier. Nous tirons de notre analyse les quatre freins principaux suivants : l'exigence de la norme, des contraintes temporelles, financières et humaines. En effet, cette analyse révèle qu'une entreprise a besoin de stabilité financière pour poursuivre sa mission sociale et son engagement vis-à-vis de B Corp. Ensuite, l'analyse aborde les différences entre les obstacles des petites et des grandes entreprises. Alors qu'une petite entreprise dispose de moins de leviers d'action pour opérer les changements organisationnels requis par les exigences de la norme, les grandes entreprises

connaissent des difficultés à collecter toutes les informations nécessaires à l'audit. Nous avons également observé des différences en termes de ressources humaines dans l'optique d'implémenter la certification comprenant chacun des risques et des avantages. Il ressort toutefois que le défi principal des entreprises est d'engager ses employés dans le maintien d'exigences élevées en matière de RSE. Pour conclure, l'engagement nécessaire de l'entreprise vis-à-vis des normes B Corp est exigeant mais donne de la crédibilité et de la légitimité aux entreprises certifiées ce qui constitue une force de la certification.

Finalement, nous avons catégorisé les entreprises interrogées selon 3 niveaux (mesuré, notable, prédominante) évalués sur base de l'influence de la certification B Corp sur leur apprentissage organisationnel en matière de RSE. Une influence mesurée de la certification est caractérisée par des entreprises ayant formalisé leurs pratiques de RSE déjà existantes pour se conformer aux exigences. L'effort consenti par ces entreprises était fourni (de manière limitée) uniquement lors de la certification et de la recertification. Nous avons observé que seules des pratiques opérationnelles telles que de la formalisation de procédure avaient été mises en place. Une influence notable de B Corp est caractérisée par des entreprises ayant remis en question leurs pratiques de RSE et utilisant l'outil comme un cadre de travail les poussant à améliorer leurs pratiques de manière continue. Enfin, une influence prédominante de la norme est caractérisée par des entreprises inspirées par la certification pour repenser leur modèle d'activité et pour opérer des changements structurels. Nos observations révèlent que des pratiques liées au modèle d'affaire de l'entreprise ont été opérées par ces entreprises. Pour celles-ci, le travail en matière de développement durable et la remise en question de leurs pratiques sont constants.

À la question : « quel est l'impact de la certification B Corp sur cet apprentissage organisationnel en matière de développement durable au sein des entreprises ? », la réponse doit être nuancée. Car, bien que la certification B Corp soit plus qu'un outil, qu'il s'agisse d'un tableau de bord afin d'engager les gens en interne et en externe autour d'une stratégie en matière de responsabilité sociétale, elle ne contraint en revanche pas les entreprises dans tous les cas à opérer des changements structurels conséquents. B Corp propose des pistes d'améliorations mais au final, ce sont les entreprises seules qui définissent niveau d'impact RSE dans lequel elles souhaitent s'engager. Une entreprise qui met en place des pratiques opérationnelles non engageantes pour obtenir la certification n'aura pas à opérer de changements organisationnels profonds. À l'inverse, les entreprises ayant implémenté des pratiques engageantes liées au modèle d'affaire à impact auront opéré ces changements organisationnels.

## **2 LES LIMITES DE LA RECHERCHE**

Bien que ce document contribue à la littérature en explorant les motivations et les freins des entreprises à se faire certifier et l'impact de la certification sur l'apprentissage organisationnel en matière de RSE, nos conclusions sont une tentative d'exploration de ces aspects. Une analyse plus approfondie sera nécessaire pour développer les pistes de recherche qui ont été introduites dans ce document pour les raisons suivantes.

Tout d'abord, nous avons réalisé une revue de littérature détaillée, mais nous n'avons pu trouver que peu d'articles scientifiques abordant l'évolution des pratiques de RSE des entreprises suite à l'obtention de la certification. Le mouvement B Corp est relativement jeune et le recul de l'impact de celui-ci sur l'entreprise est encore peu connu.

Deuxièmement, la plupart des entreprises interrogées sont belges en raison des contacts que nous avons. Interroger des entreprises en dehors de l'Europe paraissait difficile, en particulier au vu du contexte de la pandémie actuelle.

Finalement, dans la partie 3 de l'analyse dédiée à l'impact de la certification sur l'apprentissage organisationnel, nous avons fait une catégorisation des entreprises selon l'influence de la norme. Cette catégorisation est basée sur notre interprétation des propos des entreprises interrogées. Par conséquent, une forme de subjectivité est présente dans cette catégorisation.

## **3 DES RECHERCHES FUTURES**

Tout au long de ce document, nous avons soulevé le besoin pour les universitaires d'approfondir et de documenter davantage certaines hypothèses que soulève la certification.

Tout d'abord, nous avons trouvé peu d'articles documentant l'évolution des pratiques en matière de responsabilité sociétale des entreprises. La littérature ne couvre que peu l'évolution du score BIA des entreprises à la suite de leur recertification. Par conséquent, nous recommandons aux chercheurs d'approfondir les analyses de l'évolution des scores BIA des entreprises.

Dans notre analyse qualitative, plusieurs hypothèses ou questions en suspens ont découlé des entretiens réalisés avec les entreprises interrogées. Tout d'abord, nous avons vu que la littérature se contredisait en ce qui concerne l'influence de la certification sur la performance financière des entreprises certifiées. Il serait intéressant d'approfondir les conséquences du label sur la croissance des entreprises à court, moyen et long terme.

Dans l'étude des obstacles des entreprises à se faire certifier, nous avons vu que l'exigence de la norme peut représenter un frein. Néanmoins, cette exigence et le gage de crédibilité de la norme en font également sa force. Des recherches futures sur la manière dont B Lab pourrait être plus transparent à propos des critères de certification pour permettre aux entreprises de réaliser un travail en amont afin d'être prêts à répondre aux exigences de la norme.

Ensuite, nous avons vu que la notoriété de la norme auprès des acheteurs représente un facteur essentiel au succès des entreprises certifiées. Il serait intéressant, dans des recherches futures, d'étudier les facteurs qui amélioreraient la notoriété du mouvement en Europe ou en Belgique. La contrainte financière peut représenter un obstacle à se faire certifier, notamment pour les petites structures. Une recherche approfondie serait intéressante pour savoir si les investissements nécessaires à mettre en place des pratiques organisationnelles en faveur du développement durable sont rentables à long terme dans le cas où les bénéfices commerciaux découlant de la certification sont avérés vrais.

Finalement, suite aux entretiens, nous avons observé que les organisations ayant réussi à engager leurs employés à la mise en œuvre de pratiques de RSE et à partager la culture de l'entreprise sont également celles dont l'influence de la certification sur leur apprentissage organisationnel en matière de RSE est prédominante. À l'inverse, les entreprises dont l'influence de la certification sur leur apprentissage organisationnel est mesurée sont celles dont les motivations à se faire certifier étaient initialement de l'ordre commercial. L'analyse qualitative de ce mémoire ne permet pas de tirer des conclusions à propos d'une potentielle corrélation entre ces deux observations. Une étude approfondie serait donc pertinente.

## BIBLIOGRAPHIE

---

Adams, S. (2010). *Capitalist Monkey Wrench*. Forbes. <https://www.forbes.com/forbes/2010/0412/rebuilding-b-lab-corporate-citizenship-green-incorporation-mixed-motives.html>

André, R. (2012). Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will This New Gray Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 110(1), 133-150. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1254-1>

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.

Aubouin, N. (2012). La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253(1), 79-87.

*B Corp Impact Data*. (2020). Data.World. <https://data.world/blab/b-corp-impact-data>

*B Lab*. (2019). Certification Requirements. <https://bcorporation.net/certification/meet-the-requirements>

*B Lab*. (2021a). About B Lab. <https://bcorporation.eu/about-b-lab>

*B Lab*. (2021b). About B Lab. <https://bcorporation.net/about-b-lab/standards-and-governance/working-groups>

*B Leaders*. (2021). B Lab Switzerland. <https://fr.blab-switzerland.ch/b-leaders>

Ballesteros-Sola, M., Stickney, M., & Trejo, Y. (2018). To B or not to B? The Journey of “Coding Autism” Toward the B Corp Certification. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(2), 194-204. <https://doi.org/10.1177/2515127418774035>

Baret, P., & Petit, F. (2010). L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : Un ‘cheminement’ structuré ? *Management Avenir*, n° 33(3), 96-115.

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Cheryl, D. (2012). *In Search of the Hybrid Ideal (SSIR)*. [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>

Bauer, J., & Umlas, E. (2017). Making Corporations Responsible : The Parallel Tracks of the B Corp Movement and the Business and Human Rights Movement. *Business and Society Review*, 122(3), 285-325. <https://doi.org/10.1111/basr.12118>

Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing Out and Fitting 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. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020170000019001>

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. <https://doi.org/10.1177/1548051814532529>

*Cone Study*. (2012). Cone Communications | Cone | Cone PR | Cone Inc | PR Agency | Boston | NYC. <https://www.conecomm.com/2010-cone-communications-cause-evolution-study-pdf>

*Directory* | *Certified B Corporation*. (2021). <https://bcorporation.net/directory?search=ramborn&industry=&country=&state=&city=>

Elkjaer, B. (2004). Organizational Learning The ‘Third Way’. *Management Learning*, 35, 419-434. <https://doi.org/10.1177/1350507604048271>

*Employee Engagement Challenges and Virtual Races!* (2021). AtlasGO. <https://atlasgo.org/>  
European commission. (2016, juillet 5). *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*. Commission Européenne. [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en)

Freeburg, E. (2015). *B Lab*. Multinationals, and the B Corp Movement. <https://bcorporation.net/news/unilever-multinationals-and-b-corp-movement>

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2014). *Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise: Vol. 4e éd.* (p. 7-22). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-de-l-entreprise--9782130626640-p-7.htm>

Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid Organizations : Origins, Strategies, Impacts, and Implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.5>

Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook* (Second edition). <https://www.penguinrandomhouse.com/books/586689/the-b-corp-handbook-second-edition-by-ryan-honeyman-and-tiffany-jana/>

Kechiche, A., & Soparnot, R. (2012). *CSR within SMEs : Literature Review*.

Keys, T., & Malnight, T. (2009). *Making the Most of Corporate Social Responsibility*. 8.

Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux. *Revue française de gestion*, no 160(1), 293-306.

Księżak, P. (2016). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4), 53-65. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.023>

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

Marquis, C., Klaber, A., & Thomason, B. (2011). B Lab: Building a New Sector of the Economy. *Case 411-047*.

Miguel Ángel López-Navarro, Fuertes, I., Flor, M. L., & Cabedo, J. D. (2018). Hybrid organisations, environmental sustainability, and social impact: An analysis of European B corp firms. *R&D Management Conference 2018 “R&Designing Innovation: Transformational Challenges for Organizations and Society” June 30th -July, 4th, 2018, Milan, Italy*, 11.

*Naturalpes*. (2021). <https://naturalpes.ch/>

Normand, J. (2017a). B Corp. In *Valeur(s) & management : Vol. 2e éd.* (p. 62-70). EMS Editions. <https://www.cairn.info/valeurs-et-management--9782376870722-page-62.htm>

Normand, J. (2017b). Valeur(s) & management. Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management. In *B Corp—La création de valeur par l’impact* (p. 62-70). Olaf de Hemmer Gudme.

Normand, J. (2020, juillet 13). *B Leader Bootcamp* [Training].

*N-SIDE*. (2021). Advanced Analytics | Life Sciences & Energy. <https://www.n-side.com>

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. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0068>

Paulus, K., & Soparnot, R. (2014). *Les modalités d’apprentissage organisationnel de la RSE: une perspective interactionniste. Le cas de la norme ISO 26000*. 26.

Peeters, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1828(3), 1-47.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Project, B. B. (2021). *Brussels Beer Project*. Brussels Beer Project. <https://www.beerproject.be/>

*Ramborn Cider*. (2021). <https://www.ramborn.com/about-us/>

*Revive*. (2021). About Revive. <https://www.revive.be/fr>

Sharma, G., Beveridge, 'Alim J., & Haigh, N. (2018). A configural framework of practice change for B corporations. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 207-224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.008>

Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility : Whether or How? *California Management Review*, 45(4), 52-76. <https://doi.org/10.2307/41166188>

Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445-453. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>

*StreetwiZe*. (2021). Bringing street savviness to your business. <https://www.streetwize.be/>  
Stubbs, W. (2017). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331-344. <https://doi.org/10.1002/bse.1920>

Studio, Q. I. D. (2021). *About—Quest Impact Design Studio*. [https://queststudio.be/about/The B Impact Score](https://queststudio.be/about/The-B-Impact-Score). (2021). <https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/the-b-impact-score>

*The Global Impact Investing Ratings System*. (2021). The New Media Group. <http://thenewmediagroup.co/the-global-impact-investing-ratings-system/>

*The Skateroom*. (2021). About The Skateroom. <https://theskateroom.com/editions>

Trevenna, S. (2016). *B CORP: insights for a new economy*. st, 327.

Valkovičová, M. (2018). Barriers of corporate social responsibility implementation in Slovak construction enterprises. *International Journal For Research In Social Science And Humanities* | ISSN: 2208-2697, 4(1), 12-22.

van den Brink, J. (2020, septembre). *Preparation for the B Corp review*.

Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2021a). B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 343-357. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>

Waterhouse, B. C. (2017). Business and Protest Culture, 1960s–1980s. *Financial history*, 4.

Yuen, K. F., & Lim, J. M. (2016). Barriers to the Implementation of Strategic Corporate Social Responsibility in Shipping. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(1), 49-57. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.03.006>

## ANNEXES

### Annexe 1 : Liste des soutiens financier de B Lab (2017)

| <b>Table 2. B Lab Financial Supporters.</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amount                                                               | Donors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| \$5,000,000–\$10,000,000                                             | Prudential Financial<br>The Rockefeller Foundation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| \$1,000,000–\$4,999,999                                              | B Lab Co-founders<br>Blue Haven Initiative<br>Deloitte LLP<br>Halloran Philanthropies<br>The Lumina Foundation<br>The Prudential Foundation<br>The Skoll Foundation<br>U.S. Agency for International Development                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| \$100,000–\$999,999                                                  | Case Foundation<br>David C. Hodgson<br>Department for International Development (UK)<br>Good Energies Foundation<br>Inter-American Development Bank<br>The Kendeda Fund<br>Larry Lunt<br>Panta Rhea Foundation<br>Pioneer Portfolio of the Robert Wood Johnson Foundation<br>RSF Social Finance<br>Stichting Benevolentia<br>The Clara Fund<br>The Generation Foundation<br>The John P. and Anne Welsh McNulty Foundation<br>The Surdna Foundation<br>Tom Bird Charitable Trust<br>TomKat Foundation<br>W.K. Kellogg Foundation |
| \$25,000–\$99,999                                                    | Armonia LLC<br>Aspen Institute Braddock Scholars Program<br>Aspen Network of Development Entrepreneurs<br>CAF – Development Bank of Latin America<br>Calvert Foundation<br>Climate Ride<br>Cora Foundation<br>Debra Dunn<br>Doen Foundation<br>Flora Family Foundation<br>Ruth Fuchs Charitable Trust<br>S.C. Group<br>The Annie E. Casey Foundation<br>The Fink Family Foundation<br>The Laurie M. Tisch Illumination Fund<br>The Hitachi Foundation<br>William Paterson Foundation                                            |
| <i>Source:</i> Authors' analysis of the B Lab website, January 2017. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Source : Cao et al., (2017, p. 6)

## Annexe 2 : Liste des donations à B Lab (2007 - 2015)

**Table 3. B Lab Revenue and Expenses, 2007–2015.**

|                           | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011      | 2012    | 2013    | 2014    | 2015      |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|-----------|
| Total revenue             | \$1,013 | \$1,061 | \$2,480 | \$4,704 | \$2,610   | \$4,854 | \$7,178 | \$7,035 | \$6,855   |
| >Contributions and grants | \$1,012 | \$1,053 | \$2,478 | \$4,695 | \$2,603   | \$1,912 | \$3,186 | \$1,737 | \$3,140   |
| >Program service revenue  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0         | \$2940  | \$1,488 | \$2,316 | \$3,710   |
| >Other revenue            | \$1     | \$8     | \$2     | \$9     | \$7       | \$3     | \$2,504 | \$2,982 | \$5       |
| Total expense             | \$511   | \$1,306 | \$2,056 | \$2,647 | \$4,226   | \$4,658 | \$5,232 | \$6,288 | \$8,185   |
| >Salaries and benefits    | \$498   | \$644   | \$1,102 | \$1,451 | \$2,122   | \$2,305 | \$2,741 | \$3,390 | \$4,924   |
| >Other expenses           | \$13    | \$663   | \$955   | \$1,196 | \$2,105   | \$2,352 | \$2,491 | \$2,898 | \$3,262   |
| Revenue less expenses     | \$462   | (\$246) | \$424   | \$2,057 | (\$1,617) | \$197   | \$1,946 | \$748   | (\$1,331) |

*Sources:* Authors' analysis of B Lab Company's 2007–2015 U.S. Internal Revenue Service Forms 990. All figures in thousands. Numbers may not add due to rounding.

Source : Cao et al., (2017, p. 7)

## Annexe 3 : Déclaration d'indépendance des entreprises certifiées



**Certified**  
**B**  
**Corporation**  
bcorporation.net

## Declaration of Interdependence

*We envision a new sector of the economy which harnesses the power of private enterprise to create public benefit. This sector 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 members of this emerging sector and as entrepreneurs and investors in B Corporations™,*

***We hold these truths to be self-evident:***

*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.*

\_\_\_\_\_  
Director / Officer

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Director / Officer, B Lab

\_\_\_\_\_  
Date

the change we seek™

©2008 B Lab, Inc.

Source : Marquis et al. (2011, p. )

Annexe 4 : programme de frais de certification

| Chiffre d'affaires    | Frais annuels |
|-----------------------|---------------|
| \$0 - <\$150,000      | \$1,000       |
| \$150,000 - \$499,999 | \$1,100       |
| 1 MM - <1,4 MM        | \$1 400       |
| 2 MM - < 2,9 MM       | \$ 1 800      |
| 5 MM - 7,4 MM         | \$ 2 500      |
| 10 MM - 14,9 MM       | \$ 6 000      |
| 20 MM - <29,9 MM      | \$ 12 000     |
| 50 MM - 74,9 MM       | \$ 20 000     |
| 100 MM - <174,9 MM    | \$ 30 000     |
| 500 MM - 749,9 MM     | \$45 000      |
| 750 MM - 999,9 MM     | \$50 000      |
| 1.000 MM or +         | \$50 000+     |

Source : <https://entreprises-engagees.fr/quel-est-le-tarif-de-la-certification-b-corp/>

## Annexe 5 : Guide d'entretien pour les B Corps

### **Introduction générale**

Avant toute chose, un tout grand merci pour le temps que vous m'accordez. L'objectif de cet entretien est de recueillir des informations ainsi que vos avis à propos de mon sujet de recherche de thèse : La certification B Corp : étude de ses caractéristiques, opportunités, défis, impact sur l'apprentissage organisationnel en matière de développement durable.

Concrètement, je vais vous poser des questions pour comprendre ce qui a motivé votre entreprise à se faire certifier, les potentiels freins liés à la certification, les bénéfices apportés par celle-ci et l'évolution de vos pratiques sociales et environnementales.

Pour clarifier tout cela, je vous propose de commencer cette interview et de passer aux questions.

### **Question générale sur l'entreprise**

- Quand et comment est née votre entreprise ?
- Pourriez-vous me décrire votre activité ?
- Quelles sont vos valeurs ?
- Quelle est la vision / mission de votre entreprise ?

### **Questions relatives au processus de certification**

- Comment avez-vous entendu parler de B Corp ?
- Pourquoi avoir décidé de se lancer dans l'obtention de la certification ? Était-ce une nécessité pour vous ou une envie de progresser ?
- Pourquoi la certification B Corp et pas un autre label ?
- Comment s'est passé le processus de certification ?
  - Combien de temps cela vous a pris ?
  - Étiez-vous une équipe ou deviez-vous faire cela seul(e) ?
  - Quelles étaient les difficultés rencontrées lors du processus ?

### **Questions relatives aux motivations de se faire certifier**

- Quelles sont les principales motivations d'une entreprise à se faire certifier B Corp selon vous ?
  - Aviez-vous une motivation liée à la performance financière : augmentation du revenu, croissance de la demande
  - Souhaitiez-vous connaître de meilleures performances RSE ?
  - Ou était-ce un moyen d'obtenir un cadre de travail pour structurer vos efforts après avoir fait un état des lieux de votre impact RSE ?
  - Aviez-vous des motivations liées à la visibilité / couverture médiatique que procure la certification ? (demande accrue, embauche de talents, investisseurs, etc.)
  - Avez-vous lancé le processus dans l'objectif de mettre sur papier une vision commune, d'aligner vos valeurs et d'y inclure vos parties prenantes ?
  - Était-ce simplement dans le but d'utiliser un outil d'évaluation de la performance : framework / outil gratuit et pratique ?
  - Aviez-vous comme motivation de faire partie d'un réseau, une nouvelle communauté afin de bénéficier des expériences et des savoirs d'autres B Corps ?
  - Était-ce dans le but de bénéficier d'allégement fiscal ou autres bénéfices institutionnels ?
  - Y-avait-il d'autres motivations ?

### **Questions relatives aux freins à se faire certifier**

- Aviez-vous des freins / des réticences à vous faire certifier B Corp ? Si oui, lesquels ?
  - Est-ce que la certification a représenté un important investissement financier pour votre entreprise ?
  - Avez-vous dû recruter des personnes supplémentaires pour implémenter à norme ? Avez-vous dû faire appel à des consultants externes ?
  - Avez-vous dû convaincre votre conseil de directeurs de mettre en œuvre la norme et d'opérer la modification des statuts ?

- Est-ce que le processus de certification et tout ce que cela en coûte représentait une contrainte temporelle pour votre entreprise ?

### **Questions relatives aux bénéfices liés à la certification**

Quelles furent les valeurs ajoutées de la certification pour votre entreprise ?

- Avez-vous observé une croissance financière suite à l'obtention de la certification ? KPI : revenu, clients (demande).
- Est-ce que vos performances RSE se sont améliorées au travers du B Corp ? Catalyseur de progrès, cadre de travail, autres.
- Est-ce que votre marque / entreprise a bénéficié d'une meilleure visibilité / couverture médiatique suite à l'obtention ?
- Est-ce que la certification vous a permis de (mieux) définir la vision / la mission commune, d'aligner les valeurs de votre entreprise ?
- Est-ce que la certification vous a été utile pour faire un état des lieux de votre performance RSE ? Est-ce que vous vous êtes servis du BIA comme framework / outil gratuit et pratique ?
- Est-ce que vous avez bénéficié du réseau B Corp, de la communauté ? De quelle manière en avez-vous profité ?
- Avez-vous bénéficié de subsides ou d'aides de l'état suite à l'obtention ?
- Pensez-vous que depuis que vous avez obtenu la certification, vous avez un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises non certifiées ?

### **Question 4 : contraintes**

- En quoi est-ce que la certification est contraignante pour vous ?
  - Avez-vous ressenti l'approche américaine du BIA ?
  - Avez-vous trouvé un manque de clarté lorsque B Lab choisi l'unique IBM étudié lors de votre audit ?
  - Comment avez-vous trouvé le rythme des étapes successives lors de l'audit (longue file d'attente, puis réponses rapides) ?
  - Est-ce que vous avez trouvé que la certification nécessitait beaucoup (trop) de rédaction de documentations, de codification, de mise en place de procédures ?

- Avez-vous dû recruter un employé à temps plein afin d'avoir un suivi de la certification au jour le jour ?
- Auriez-vous des conseils / avis à donner à B Lab sur base de ces contraintes afin d'améliorer leur modèle / leur outil ?

#### **Question 5 : évolution impact / efforts RSE**

- En quoi est-ce que vos efforts en termes de responsabilité sociale et environnementale ont évolué depuis l'obtention de la norme ?
- Qu'avez-vous mis en place comme mesures concrètes, motivés par la norme ?
- Comment sont régis vos mécanismes de gouvernance afin d'assurer une évolution de l'impact RSE de votre entreprise ?

#### **Question 6 : l'évolution du mouvement**

- Comment pensez-vous que le mouvement B Corp va évoluer à court / moyen / long terme ?
- Si vous deviez refaire le processus, le feriez-vous à nouveau ? Pourquoi oui ? Pourquoi pas ?
- Que diriez-vous à une entreprise qui envisage de se lancer dans le processus pour devenir une B Corp ?
- Pensez-vous qu'il existe des alternatives aux B Corp ? Si oui, lesquelles ?

## Annexe 6 : Présentation des entreprises et des personnes interviewées

|    | Date  | Entreprise               | Contact               | Fonction                            | Score et<br>année de<br>certification |
|----|-------|--------------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 14/07 | Danone Waters<br>Benelux | Sonia Bonus           | CSR Manager                         | 86.4<br>Septembre 2020                |
| 2  | 08/07 | AtlasGo                  | Tommy<br>Querton      | Cofondateur                         | 116.4<br>Décembre 2017                |
| 3  | 21/06 | Brussels Beer<br>Project | Sébastien<br>François | Logistique et opération             | /                                     |
| 4  | 12/06 | StreetwiZe               | Wim Depickere         | Financial and social<br>manager     | 122.1<br>Juillet 2016                 |
| 5  | 23/06 | Naturalpes               | Henri Kruger          | Consultant                          | /                                     |
| 6  | 28/06 | Revive                   | Susanne<br>Koolhof    | CSR manager                         | 94.2<br>Décembre 2012                 |
| 7  | 28/07 | Ramdorn Cidre<br>Co.     |                       | Responsable produit et<br>marketing | 97.0<br>Juin 2020                     |
| 8  | 29/07 | New Belgium<br>brewery   | Sarah Fraser          | Responsable durabilité              | 136.5<br>Janvier 2013                 |
| 9  | 18/06 | The Skateroom            | Claudia Bardiau       | Impact manager                      | 97.4<br>Juillet 2019                  |
| 10 | 13/06 | Quest Studio             | Michael<br>Boschmans  | Cofondateur                         | 87.4<br>Décembre 2019                 |
| 11 | 11/06 | N-SIDE                   | Maxime<br>Némerlin    | Finance coordinator                 | 90.7<br>Mars 2020                     |
| 12 | 13/07 |                          | Anonyme               | Expert universitaire                | /                                     |
| 13 | 28/06 | The Shift                | Églantine<br>Eeckhout | Cordinator president                | /                                     |
| 14 | 24/06 | B Lab Europe             | Joey van den<br>Brink | European business<br>development    | /                                     |

## Annexe 7 : Description des entreprises et des personnes interrogées

### ***The Skateroom***

Charles-Antoine Bodson, directeur de The Skateroom, a toujours aimé l'art et a même possédé une galerie d'art. Cependant, au fil des voyages et des rencontres, il s'est rendu compte que certaines communautés sont défavorisées. En tant qu'entrepreneur social passionné d'art, il a combiné le soutien aux projets sociaux à l'art, tout en faisant des affaires. Il a donc décidé de créer un nouveau modèle d'entreprise : "l'art pour un impact social" (*The Skateroom*, 2021).

L'idée est simple : transformer des skateboards en véritables œuvres d'art et soutenir des projets sociaux en les vendant. Dès lors, 5 % du chiffre d'affaires, ou 25 % des bénéfices, sont reversés pour soutenir des projets sociaux dans des milieux défavorisés. Depuis sa création en 2014, elle a déjà récolté 6 450 000 dollars qui ont été reversés à des projets sociaux dans le monde entier (*The Skateroom*, 2020). S'inscrivant dans le mouvement, ils ont été certifiés en juillet 2019 avec un score de 97,4. Dans le cadre de cette étude, Clara Bardiau, Social Impact Manager, responsable de la certification B Corp, a accepté de répondre aux questions.

### ***Danone Waters Benelux***

Danone vise à inspirer les gens vers des habitudes de consommation plus saines et durables. Danone Waters Benelux (DWB) détient des marques comme Evian, Badoit et Volvic, et est un acteur majeur au Benelux depuis 1979 et innove dans le secteur des eaux minérales naturelles et des alternatives d'hydratation plus saines pour les générations actuelles et futures.

Depuis des années, DWB travaille en collaboration avec ses employés, partenaires, institutions et communautés locales pour avoir un impact positif sur l'environnement et le bien-être des citoyens. Par exemple, elle s'engage à utiliser des emballages 100% circulaires d'ici 2025 et à lutter contre le littering, notamment par la communication sur les emballages, la participation à des actions de nettoyage et des collaborations locales pour sensibiliser les consommateurs aux bonnes pratiques de tri (surtout hors domicile). Le groupe Danone a commencé à certifier ses entités à partir de 2015. BDW a obtenu la sienne en 2019. Sonia Bonus, CSR manager des marques Benelux de Danone, a accepté de répondre à nos questions.

### ***AtlasGo***

AtlasGo a été créé en 2015. Les 3 cofondateurs, Magali, Olivier et Tommy, se sont retrouvés à faire un master en entrepreneuriat social à San Francisco. Après avoir couru les 20 km de Bruxelles, le cofondateur Tommy Querton a voulu créer un média social et une application de course à pied. Les kilomètres parcourus par ses utilisateurs permettent de collecter des fonds et de sensibiliser le public à une organisation à but non lucratif. Les fonds sont sponsorisés par des entreprises pour lesquelles ils créent de la visibilité et des campagnes d'engagement des employés/clients. (*Employee Engagement Challenges and Virtual Races!*, 2021).

Les 3 cofondateurs ont connu le mouvement B Corp dans le cadre de leurs cours d'entrepreneuriat social à San Francisco. L'entreprise a obtenu sa certification en décembre 2017. Tommy Querton a accepté de répondre à nos questions.

### ***Naturalpes***

L'entreprise Naturalpes est située à Martiny en Suisse. Elle est active dans la vente de produits à base CDD, des huiles, un petit peu des fleurs et les baumes. Elle se place plutôt dans un contexte pharmaceutique mais ils sont dans un but de bien être à la personne plus qu'autre chose (*Naturalpes*, 2021).

L'entreprise n'est pas encore certifiée B Corp. Toutefois, elle est en bonne voie pour le devenir car son score non-vérifié atteint les 115 points selon Henri Kruger, consultant B Leader pour Naturalpes. Monsieur Kruger a bien voulu répondre aux questions du questionnaire.

### ***Brussels Beer Project***

Brussels Beer Project est une marque de bière belge artisanale. Ils ont une brasserie à Dansaert, à côté du canal de Bruxelles, et bientôt une seconde à Anderlecht. Ils s'occupent à la fois de la production dans ses sites de brassage mais aussi d'avoir des enseignes de vente et dégustation via leurs taprooms à Paris, Bruxelles et Tokyo (Project, 2021).

Brussels Beer Project a déjà soumis un dossier à B Lab en 2019 pour devenir une entreprise B Corp. En 2021, il s'agira donc de leur seconde soumission. Leur processus de certification a commencé en juillet 2021 et est prévu de durer 3 mois avant d'avoir une réponse de B Lab. Il

s'agit de Sébastien François, logistique et opérations manager de Brussels Beer project, qui a accepté de répondre aux questions.

### ***StreetwiZe***

MobileSchool est une organisation belge à but non lucratif qui a pour principal objectif d'aider les enfants des rues au Paraguay. En travaillant en étroite collaboration avec des organisations locales leur donnant du matériel éducatif, proposant des formations aux enfants pour travailler sur leur estime de soi et les rendre plus forts et capables de prendre leur vie en main. En 2008, MobileSchool a décidé de ne plus dépendre de financements extérieurs, mais de trouver son propre argent, et c'est ainsi que StreetwiZe a vu le jour. Financé par Arnoud Raskin, StreetwiZe propose des formations en entreprise afin d'enseigner aux gens des compétences qui sont nécessaires pour survivre dans la rue, mais qui sont également très utiles dans un environnement professionnel (*StreetwiZe*, 2021).

Le fondateur de StreetwiZe, Arnoud Raskin est membre d'Ashoka, un réseau mondial pour les entrepreneurs sociaux. Grâce à ce réseau, il a connu la communauté B Corp et a décidé d'en faire partie, car l'ADN de B Corp correspond bien à celui de StreetwiZe. Avec un score de 122,1, ils n'ont eu aucune difficulté à rejoindre la famille B Corp en 2016. Le responsable de l'impact financier et social, Wim Depickere, a été interviewé.

### ***Revive***

Nicolas Bearelle, fondateur de Revive, a toujours rêvé de dessiner des maisons de rêve, mais il voulait, en même temps, faire des affaires et créer un avenir meilleur. Il a rencontré Piet Colruyt qui a été immédiatement impressionné par le projet et sa vision à long terme. En effet, selon lui, "contrairement à la philosophie de l'argent rapide de la plupart des promoteurs immobiliers, Revive attache autant d'importance à la rentabilité sociale et écologique qu'à la rentabilité financière", et c'est ce qui le séduit le plus. C'est ainsi qu'ils ont fondé, il y a onze ans, Revive, une entreprise belge qui tend à créer des communautés durables et vivables dans la ville, sur d'anciennes friches industrielles (*Revive*, 2021).

Nicolas Baerelle a rencontré l'un des fondateurs de B Corp en 2011. Cette certification étant en totale adéquation avec les valeurs de Revive, il a adoré l'idée d'un réseau mondial d'entreprises

responsables et a voulu en faire partie. Ils ont donc décidé de suivre le processus et ont obtenu la certification B Corp en 2012. Aujourd'hui, leur score atteint 94,2 points. Dans le cadre de cette recherche, Mme Susanne Koolhof, développeur d'impact social, a accepté de répondre à quelques questions.

### ***The New Belgium brewing***

The New Belgium Brewing est une brasserie américaine. La société possède deux brasseries. La brasserie d'origine, située à Fort Collins, dans le Colorado, et la brasserie de l'Est, à Asheton, en Caroline du Nord. The New Belgium a été fondée il y a environ 30 ans. Ses cofondateurs ont fait un tour de Belgique à vélo pour s'imprégner de la culture de la bière, ils sont revenus très inspirés et ont voulu apporter ces styles de bières aux Américains. Ils ont commencé à brasser dans le sous-sol de leur maison et ont suscité l'intérêt de leurs voisins et de leurs amis. Aujourd'hui, leur bière est distribuée au niveau national aux États-Unis ainsi qu'une petite partie au Canada.

L'entreprise a obtenu sa certification en 2013 et a un score actuel de 136,5 points. L'entreprise obtient régulièrement les prix de 'Best for the environment' et 'Best for the workers', récompenses accordées aux B Corps qui scorent le plus dans les domaines à impact (*Directory | Certified B Corporation*, 2021) Sarah Fraser, spécialiste de la durabilité chez The New Belgium brewing a accepté de répondre à nos questions.

### ***Quest Studio***

Quest est un cabinet qui combine le conseil en stratégie et le design créatif pour favoriser le changement positif. Les services proposés par Quest sont les suivants : Impact Design, conception de produits numériques, stratégie et conception commerciale, conception de services. Fonder il y a 3 ans, son cofondateur voulait se concentrer sur une entreprise axée sur l'impact. La cofondateur, Michael Boschmans a utilisé le label B Corp pour persuader son cofondateur de lancer Quest à partir de zéro (Studio, 2021).

Quest a obtenu sa certification en décembre 2019 avec un total de 87.5 points. En 2021, l'entreprise a lancé son service d'accompagnement des entreprises à l'obtention de la certification B Corp. Monsieur Michael Boschmans a accepté de répondre à nos questions.

### ***N-SIDE***

L'activité de N-SIDE tend à optimiser les décisions pour les sciences de la vie et la gestion de l'énergie avec des solutions analytiques innovantes qui contribuent à un monde plus durable. L'entreprise est située à Louvain-La-Neuve et elle est la première B Corp Wallonne (*N-SIDE*, 2021)

La certification a fait son apparition chez eux par le biais de son président. Ils se sont vite rendu compte que les valeurs de B Corp étaient très globales et alignées aux valeurs de N-Side. Ils souhaitent savoir, au travers de la certification, si la norme valide nos efforts RSE ou justement si on se rend compte qu'on est à côté de la plaque. Ils ont obtenu la certification en mars 2020. Maxime Némerlin, ancien consultant B Corp de N-SIDE et actuel finance coordinator a bien voulu répondre à nos questions.

### ***Ramborn Cider Co.***

Ramborn Cider Co. est un producteur de cidre luxembourgeois. Ils s'occupent de planter des arbres, d'aider des agriculteurs de verger, de presser les fruits, de gérer la fermentation puis de stocker les produits. Leur ferme à cidre est également une destination touristique pour les personnes qui souhaitent savoir comment brasser du cidre ou comment fermenter du vin (*Ramborn Cider*, 2021).

Ils sont certifiés depuis juin 2020 et ont un score actuel de 97 (*Directory | Certified B Corporation*, 2021). Addie Kaye, responsable produit et marketing, a accepté de répondre à nos questions.

### ***Joey van den Brinck***

Joey van den Brinck est responsable du développement commercial européen chez B Lab Europe. Il a eu plusieurs rôles différents chez B Lab. Au départ, il a joué un rôle de développement de la communauté et du marché avec l'équipe du Benelux. Puis, il a évolué vers un rôle de gestion des comptes clés et de programme de gestion de l'impact. Il est actuellement responsable du développement commercial de B Lab Europe, ce qui signifie que nos partenaires en Europe développent les marchés et proposent mes programmes. Je suis le lien entre notre

équipe mondiale et les locaux. D'une manière générale, il coordonne le réseau, mais aussi les processus et, finalement, les produits que B Lab propose aux entreprises, qu'elles cherchent à se faire certifier ou qu'elles soient déjà certifiées.

### ***Églantine Eeckhout***

Églantine travaille depuis 2 ans et demi chez the Shift. Elle a fait une transition en entrepreneuriat social après avoir étudié à l'UCL et travaillé dans le secteur de la finance. Elle est rentrée chez The Shift en économie circulaire et puis en mesure d'impact et maintenant en diversité.

Elle connaissait déjà la certification B Corp avant de rentrer chez The Shift. Églantine est le point de contact et responsable du partenariat entre The Shift et B Lab Benelux. The Shift est pressenti pour devenir l'entité responsable du mouvement B Corp en Belgique : B Lab Belgique.

## Annexe 8 : Entretien Danone

## Retranscription – Danone

*Interviewé: Sonia Bonus, CSR Manager Danone Benelux*

*Date : 14/07 à 11am*

*Lieu : Bruxelles (online)*

### 1) Pourquoi est-ce que Danone s'est engagé dans la certification B Corp ?

Le mouvement B Corp est aligné à l'ADN de Danone, la durabilité chez Danone, ça ne date pas d'hier. En fait ça, ça date des années septante, quand le fondateur Antoine Riboud avait prôné une nouvelle façon de faire du business. Il a énoncé cette fameuse phrase « la responsabilité d'une entreprise ne s'arrête pas aux grilles de l'usine ». Il n'y a pas de réussite économique sans bien-être social et cetera. Et donc ça a été vraiment le début de du développement durable chez Danone, alors que le mot n'existait pas encore, le début de notre double projet. Ce double projet social économique a ensuite été traduit en une mission « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Et en 2015, quand Emmanuel Faber était CEO, on a rajouté la vision « One Planet One health ». Cette vision en fait, c'est le fait qu'on a une seule santé, on a une seule planète, les deux sont complètement intégrés et si on veut pouvoir offrir des produits sains, il faut qu'on ait une planète. Les consommateurs, surtout les millennials, voulaient savoir ce qui se cache derrière les produits en rayon, voulaient connaître l'entreprise qu'il y a derrière ces produits, comment elle agit, comment elle se comporte avec ses fournisseurs, avec les gens avec qui je travaille, et cetera. Les millennials attendent aussi de ces grandes entreprises comme Danone de s'attaquer à tous ces problèmes globaux tels que le changement climatique, et cetera. Donc à ce moment-là, on a réécrit nos company goals, engagements d'entreprises. Nous en avons 9. On les a développés pour servir les objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD). On sait que chacun de ces Company goals va répondre à tels ODDs. Parmi nos 9 Company goals, 3 qui sont liés à la façon de faire du business et vous voyez qu'il y a être certifié B Corp. 3 sont liés à nos produits On veut que nos produits impactent la santé des gens localement et en même temps préservent et renouvellent les ressources de la planète ce qui est très important. Ce n'est pas seulement minimiser son impact, c'est vraiment aussi contribuer à renouveler les ressources de la planète. Finalement, on a 3 Company goals lié aux gens. Pas seulement le staff en interne mais aussi tous les gens avec qui ou pour qui on travaille. Être certifié B Corp,

ça a été un engagement de Danone au niveau global et au niveau de B Lab. La certification se fait par entité légale. Pour une entreprise comme Danone ça voulait dire qu'on devait certifier toutes les entités dans chaque pays, les social business, les usines, les headquarters, etc.

## **2) Combien d'entités nationales de Danone sont-elles certifiées ?**

Toutes ici en Belgique. Ce qui veut dire qu'on a 39 entités certifiées pour le moment et en Belgique : à savoir les produits laitiers et à base de végétaux, ici les eaux minérales naturelles, et ce qu'on appelle la nutrition spécialisée. C'est en fait la nutrition infantile et la nutrition médicale qu'on a regroupées récemment en nutrition spécialisée. On a aussi une usine à Rotselaar qui fabrique des produits laitiers. Il y a Alpro aussi qui fait maintenant partie de Danone. On est tous certifiés B Corp. Je pense d'ailleurs que la Belgique est le seul pays où au sein du groupe toutes les entités sont certifiées.

Cela représente 55% de chiffres d'affaires de Danone et d'ici la fin de l'année, on va arriver à 60%. Eton s'est engagé à être certifiée globalement d'ici 2025.

## **3) Quand et comment a commencé votre parcours au travers de la certification ?**

Il a commencé en 2015 et en 2019 en Belgique. C'était en 2018 à la suite d'un sommet B Corp à Amsterdam auquel j'ai assisté pendant 3 jours. En parallèle de ce sommet étaient organisés plein de workshops dont un sur la certification B Corp auquel Danone intervenait. Quand je suis revenue, je me suis dit qu'il fallait absolument qu'on démarre. Au niveau global, on s'était engagé à être certifié, mais chaque entité pouvait décider de façon volontaire quand elle voulait démarrer, et ici, le top management y était assez ouvert parce qu'il trouvait qu'on était assez mature.

Le challenge a été de voir par quelle entité on allait commencer parce que, comme je vous ai expliqué, des entités, on en a beaucoup. Mon scope est le Benelux. Je suis aussi responsable des entités aux Pays-Bas où nous avons aussi Dairy Pays-Bas, la nutrition spécialisée. La première chose a consisté à faire un legal mapping pour voir par où on commencer. L'entité Dairy a été la première, puis l'année d'après ce fut le tour de Walter et pour finir l'année d'après par SN donc maintenant tout le monde est certifié.

## **4) Vous vous êtes vous-même occupé de certifier toutes les entités du Benelux ?**

C'est moi qui ai coordonné, oui. En fait, j'étais leader B Corp pour tout le Benelux, mais j'ai aussi coordonné Belgique Wauters et ai aidé les Pays Bas, là il y avait un coordinateur et pour SN il y a eu aussi un coordinateur part-time. Moi je suis donc responsable sustainability pour l'identité Danone en Belgique et aux Pays-Bas. C'était on top of my job mais vachement intéressant comme démarche. Et en fait, ce que j'ai fait, c'est que je suis allé voir des collègues qui l'avaient déjà fait dans d'autres pays pour voir comment ils avaient travaillé et la plupart avaient travaillé avec des bénévoles. J'avais donc demandé, tiens, qui veut travailler sur la certification ? Et ils ont construit une équipe comme ça. Personnellement, j'ai pris directement des experts par rapport aux différents piliers de B Corp. J'avais besoin de quelqu'un de finance, aussi, j'ai choisi le directeur financier. J'ai pris la responsable légale and compliance pour m'aider sur le pilier gouvernance. J'ai pris quelqu'un de RH pour le pilier workers, j'ai pris le carbone master et la responsable nature et aussi la responsable facility pour m'aider sur le pilier environnement. In fine, je me suis rendu compte que répondre aux questions du BIA n'était pas le souci. La difficulté était de collationner toutes les justifications, et cetera. Et donc à la fin j'ai rendu compte que j'avais travaillé avec 54 personnes finalement pour pouvoir avoir toutes mes justifications. Le challenge était que, évidemment, toutes ces justifications n'étaient pas dans mon département. Il y avait des infos à collecter à l'usine, au niveau régional, au niveau global, donc ça c'était ça le plus difficile dans la démarche. Donner la preuve qu'on réduit nos émissions de CO2 etc. Qui peut m'envoyer la preuve ? Qui peut m'envoyer cette policy, ..et cetera ? C'est ça, c'était vraiment le gros du travail parce que on a quand même beaucoup de bonnes pratiques en place. Finalement, je pouvais dire, oui ça on fait mais il fallait tout justifier.

##### **5) Avec du recul, auriez-vous eu la même méthodologie si vous aviez dû recommencer ?**

Oui, mais j'ai eu du bol qu'il y avait d'autres entités Danone qui l'avait fait avant moi ce qui m'a permis de profiter de tous leurs learnings, dont par exemple de faire travailler directement dans le module online tous les gens qui travaillaient sur la certification et ce qui leur a apporté des misères parce que certains ont effacé le travail d'autres, etc. Donc moi j'avais dit non il y aura qu'une personne qui encode dans le module online et cependant j'ai fait une interface en Excel que j'ai personnalisée pour la rendre un peu plus conviviale.

J'avais donc un fichier avec toutes les questions, réparties par domaine. J'y ai ajouté des colonnes pour y mettre les justifications, la documentation, les responsables de chaque question pour nous faciliter la tâche lors de l'audit (topic owner). J'avais également collecté tous les

documents de justification en un seul endroit que j'avais nommé en fonction de la question et du pilier.

Il y a une autre leçon que j'avais reçu aussi d'autres pays, c'est qu'eux avaient communiqué sur B Corp quand ils ont été certifiés, donc ils avaient fait une célébration et puis les gens n'ont pas compris car ne connaissaient pas encore le mouvement. Et donc j'ai dit nous ça ne sera pas comme ça. Et donc dès le début, dès que on a eu le GO pour démarrer la démarche, j'ai organisé des sessions pour expliquer à tout le monde c'est quoi B Corp en mettant en place de l'information évolutive. J'avais réalisé un grand poster reprenant les différents piliers et à chaque fois, je faisais la communication sur notre workplace interne, j'avais interviewé des différentes personnes en dans l'entreprise qui expliquait simplement quel était leur boulot au quotidien pour sensibiliser les employés au mouvement. Et puis je faisais le lien avec ce que les employés font au quotidien, ça a un impact sur la certification B Corp. À chaque nouveau post vidéo, on mettait des points spécifiques liés au B Corp à l'aide de stickers. J'avais aussi des interventions régulières dans les réunions de business update. La première pour expliquer ce qu'était B Corp, ce qu'on allait faire, puis après informer de l'évolution, etc. Donc ça c'est aussi important parce que du coup quand on implique tout le monde, quand on va chez quelqu'un pour demander de l'information ou des documents, les employés savent de quoi on parle et tout est beaucoup plus facile.

## **6) Quels sont les bénéfices de la certification pour Danone ?**

Comme je dis toujours, avec une certification B Corp, on ne gagne pas de médaille d'or, on est juste qualifié pour participer au jeu. Et donc tout commence à ce moment-là. Vous savez aussi que par rapport aux certifications qui existent ici, c'est une certification au niveau de l'entreprise, donc beaucoup plus holistique qui englobe tout ce qui existe. Oui, nous, avions le souci qu'en Belgique, il n'y avait pas de statut entreprise à mission ou bénéfique Corporation comme aux États Unis au moment où on s'est fait certifier. On a eu un manque à gagner de 10 points sur 80 ce qui représente beaucoup. En plus, on avait réalisé un changement statutaire de nos entités belges pour obtenir les 10 points mais ça n'a pas été validé par B Lab car non-existant en Belgique. Le General management n'était donc pas très content.

Au niveau des bénéfices, ça permet d'avoir un cadre pour mesurer où on en est, voir nos points forts, nos points faibles, et cetera. Chez Danone, on avait déjà un programme qui s'appelle la Danone way où on mesure tous nos engagements. On a un questionnaire qui balaye tous nos

KPI's et nos pratiques. Ce questionnaire ressemble fort au BIA avec les topics liés à l'alimentation en plus. C'est vraiment un bon outil parce qu'il nous a permis d'améliorer nos propres pratiques, par exemple les KPI sur « inclusive diversity » rajoutés chez Danone. Ces KPIs venaient vraiment de la certification B Corp. Bien qu'on eût déjà des choses, on en a rajouté un peu plus. Un autre exemple est ce qui est accompli pour la biodiversité. Toutes ces actions, je les avais remarquées quand j'ai fait la certification pour Reuters. On a un des programmes pour protéger la source d'eau. Mais au lieu d'interdire l'accès, on a fait des partenariats avec les communautés locales, avec les fermiers, même à Evian, pour qu'ils puissent continuer à rester là mais à la condition de ne pas polluer la source. Dès lors, on a mis en place un programme, notamment pour collecter le lisier, les mettre dans un bio méthaniser qui fournit du gaz à toutes les familles dans les communes avoisinantes. Au lieu de mettre du sel pour déneiger, on a répandu un produit avec impact nul sur les nappes phréatiques, et cetera. On a mis pas mal de choses en place comme par exemple autour de la source de Volvic des zones protégées boisées, des ruches, des choses comme ça. Au niveau de B Lab, ils nous disaient que c'était bien mais qu'on n'avait pas de KPIs pour les mesurer ce qui signifie pratiques non validées par le BIA. On s'est donc dit qu'il fallait absolument mettre en place des KPI mesurables. Pour les entreprises qui n'ont pas encore de stratégie en développement durable, ça aide à voir à quoi réfléchir.

Le 2ème bénéfice et c'est sans doute le plus important. Ce qui a motivé notre bord ici au niveau local est le fait que la certification B Corp permette d'engager le staff en interne. Tout le staff était fier lorsqu'on a dit que on allait s'engager dans la certification. Et ils étaient fiers de travailler pour une entreprise qui a du sens, qui attache de l'importance à tous ces sujets environnementaux, sociaux, sociétaux. Ça a été vraiment un chouette booster de tout ce qu'on faisait et on l'a aussi remarqué au niveau de l'attractivité de l'entreprise pour des nouveaux talents. Il y a des gens qui venaient parce que on était B Corp. Ainsi ça a vraiment joué dans les 2 sens.

Ça apporte également de la crédibilité à tout ce qu'on fait. Quand on va expliquer notre « One Planet One else » qui est notre road map de durabilité, c'est plus facile de l'expliquer lorsqu'on prend B Corp comme base. Le fait que la certification est extérieure à Danone et qu'on soit évalué par un organe extérieur nous apporte beaucoup de crédibilité. On espère aussi que ça va nous donner de la préférence par rapport aux retailers, par rapport aux consommateurs vis-à-vis de nos concurrents. Ici en Belgique, on a décidé de ne pas mettre le logo B Corp sur nos produits parce que tout d'abord B Corp n'est pas fort connu et deuxièmement, pour la communication, on va partir des histoires de nos marques pour raconter une histoire « comment

faisons-nous pour que chaque marque contribue à la santé, contribue à la planète, ... ». On préfère expliquer ce qu'on apporte pour réduire l'obésité, pour limiter le plastique de notre packaging. Là on joue un rôle en travaillant avec des fermiers. Dans la communication, on part de ses atouts là et puis on peut dire « okay, c'est grâce à tout ça qu'on est B Corp » plutôt que de faire l'inverse qui consiste à mettre d'abord le logo et puis à expliquer pourquoi on est certifié. Au niveau des retailers, dans les réunions business, quand on présente les plans de l'année suivante, on a commencé par expliquer qu'on était certifié B Corp et ce que ça signifiait. Ils ont vraiment apprécié. Ils ont déjà dit que c'était chouette d'avoir commencé la réunion avec ça parce que on entend maintenant parler de B Corp mais on ne sait pas vraiment ce que c'est. La certification a aussi débouché sur des actions en magasin. Chez Carrefour, ils font leur semaine Act for food durabilité, ils ont mis en avant des produits qui avaient du sens, qui jouaient sur la réduction de l'empreinte environnementale ou qui avaient un impact positif sur la santé des gens, et cetera. Et ils ont groupé des produits Danone certifiés B Corp par exemple.

**7) Par rapport aux retailers, est-ce que le label vous donne plus de pouvoir de négociation ?**

On aimerait parce que, comme vous savez, le retail à tout pouvoir en réalité ce qui n'est vraiment pas évident, mais si ça a de l'impact, je ne peux pas encore en dire trop. Mais ça va nous permettre de développer des choses avec eux parce que on s'est rendu compte aussi qu'on avait des sujets qui étaient communs ce qui va nous permettre de travailler ensemble et d'avancer ensemble là-dessus. Ainsi, oui, on espère que ça va nous donner du pouvoir. Pour le moment 0, mais dans le futur, on espère que oui.

**8) Par rapport à la concurrence notamment Nestlé, est-ce que ça vous donne justement une petite préférence ?**

Pour le moment, on ne l'a pas encore vu, mais ça va venir. Par exemple l'année passée en mars Albertin a créé une section sur leur e-shop avec tous leurs produits B Corps. On espère pouvoir faire la même chose en Belgique dans les magasins mêmes, à savoir créer un rayon avec les produits qui ont du sens.

**9) Pour pousser les chaînes de distributions à promouvoir les produits B Corp de Danone dans leurs magasins, qu'est-ce qu'il manque encore ?**

B Lab nous pousse à augmenter la notoriété du B Corp en Belgique, ils nous demandent ce qu'on met en place pour se faire connaître, pour éduquer tous les consommateurs autour du label. B Lab compte sur les entreprises B Corp pour faire la publicité du mouvement. D'ailleurs, le dernier bénéfice est que quand on est B Corp, on rejoint une communauté d'entreprises certifiées et donc ensemble, on va pouvoir avoir un impact positif plus important, créer des partenariats et en l'occurrence ici, le premier boulot, c'est de créer de la visibilité ici en Belgique et donc on travaille avec l'entité « The Shift » là-dessus qui est pressenti pour être le futur B Lab Belgique. Ils ont un an pour faire leurs preuves, pour le devenir. On a travaillé avec eux sur une stratégie et maintenant il y a plusieurs groupes de travail sur la communication justement, un évènement, sur le démarchage, un autre groupe lié à l'advocacy. Stratégie qui consiste aussi à essayer de voir si on ne peut pas discuter avec les gouvernements pour que les entreprises B Corps bénéficient par exemple des avantages au niveau des subsides pour pousser à ce que la certification soit plus reconnue.

#### **10) Quelles sont les étapes suivantes la certification pour continuer à développer la certification et les pratiques RSE de Danone ?**

On va travailler sur 3 piliers Le premier pilier est de continuer à embarquer les employés dans nos démarches. On va travailler sur le « B inform », faire en sorte que les gens comprennent nos ambitions. Le deuxième pilier, c'est d'inspirer les employés pour que vraiment ils intègrent tout ça dans leur boulot quotidien, et donc ce qu'on a fait aussi, ce sont des sessions spécifiques avec les marques et voir comment eux peuvent intégrer ça dans leur plan. Et cette année, pour 2022, ça a été intégré dans les plans business, donc ils ont pour certains métiers vraiment des projets spécifiques qui vont être liés à notre « One planet, one health ». Le dernier pilier est « B empower ». Il consiste à faire en sorte qu'ils deviennent eux-mêmes des acteurs du changement donc on propose des activités qu'on peut faire dans l'entreprise mais aussi en dehors. Ça et là, on a déjà quelques résultats parce que maintenant, les gens viennent carrément demander pourquoi on n'a pas de voitures électriques dans notre parc de voitures de société et pourquoi on a des bouteilles d'eau au bureau alors qu'on est une entreprise B Corp ce qui n'est pas du tout cohérent. Les employés viennent chez nous maintenant avec des initiatives. Même les marketeers essaient de savoir comment leur marque peut-être intégrée dans la stratégie. Ensuite, chaque fois qu'il y a des innovations, on devait mesurer si ça avait un impact sur les réductions de CO2. Maintenant on a rajouté aussi le fait que le projet doit avoir un impact positif

sur le score B Corp. Les employés sont fiers de gagner des points du BIA. Le 2e pilier est lié au fait d'augmenter la notoriété à l'externe. Là-dessus, on travaille avec The Shift et avec les retailers pour regarder comment on peut éduquer les consommateurs par rapport au B Corp. Le 3e pilier, évidemment, c'est d'être recertifié, donc nous on n'a pas on n'attend pas 2022 pour commencer à travailler dessus. On a déjà commencé et donc on regarde un plan d'amélioration dans les différents piliers.

**11) Est-ce que vous savez si votre score BIA a sensiblement augmenté depuis votre certification en 2019 ?**

Pour Dairy Belgique, sans soucis, on aura les points de la mission lock et en plus on a mis en place un projet dans l'usine où on récupère l'eau utilisée dans l'usine. Avant, l'eau allait dans une station d'épuration et puis elle était évacuée dans un petit ruisseau. Maintenant, on a mis une installation qui transforme l'eau en eau potable.

**12) Est-ce que cette installation et transformation de l'eau est l'un de vos impact business model ?**

Non pas encore, car on n'ose pas réutiliser l'eau pour la boire. On l'utilise pour la remettre dans les processus d'usine. Mais on pourrait tout à fait le faire, l'eau est saine et potable et c'est un objectif futur. Il s'agit d'économie circulaire. Pour l'instant ça constitue 75% de l'eau qui est utilisée dans l'usine.

Pour Dairy Pays-Bas, c'est plus compliqué de tacler les questions d'impact business model car ils n'ont pas d'usine. Ils sont uniquement concentrés sur le commercial. Un IBM qui me vient comme ça est « avez-vous des produits ou services qui ont un impact positif sur l'environnement ou la santé ? » et il faut qu'il y ait au minimum 5% du portfolio de produits qui réponde à ce critère pour gagner des points. On n'y est pas encore. Voilà, ça va par conséquent être plus difficile chez eux. Ils louent un étage dans un bâtiment, donc ils ont moins de marge de manœuvre aussi, alors que nous, c'est notre bâtiment qui est déjà certifié Bréham. On a mis en place plein de choses pour réduire encore plus l'empreinte environnementale parce que on peut le faire, c'est nous qui sommes responsables, tandis que là c'est moins facile.

**13) D'après vous, quels sont les freins à se faire certifier pour une entreprise ou pour une entité ?**

Souvent les entreprises sont réticentes car elles n'ont pas de stratégie RSE en place. Je leur dis que justement, vous allez avoir un cadre et vous allez pouvoir identifier sur quoi vous devez travailler et vous pourrez construire votre plan de développement durable à partir de là.

Au niveau des chaînes de distributions, les retailers trouvent que le processus est long et lourd, qu'ils font déjà beaucoup de choses. Ils craignent souvent de ne pas obtenir la certification. Et alors là je leur explique que le questionnaire il est parfait pour faire une évaluation des bonnes pratiques. Il n'y a pas à craindre de ne pas faire telles ou telles pratiques car on ne perd pas de points à ne pas en faire. La philosophie est de s'améliorer au fur et à mesure et là on évalue ce que vous avez déjà fait, ce que vous .... ?

Par rapport aux freins, B Corp est un permis de conduire, il faut y aller, et puis après, à vous de définir votre route et ce que vous voulez faire.

**14) Et que pensez-vous de l'idée qui stipule que la croissance d'une entreprise diminue suite à l'obtention de la certification parce qu'il y a une certaine attention et un certain investissement en termes de ressources temporelles à mettre pour implémenter la certification ?**

À long terme en tout cas, les entreprises qui s'engagent dans des projets sociétaux, environnementaux, et cetera, sont celles qui vont subsister et qui vont faire de la croissance. Les autres vont disparaître. Il y a des études qui prouvent que oui, les entreprises qui sont B Corp ont augmenté de 46%. Bon chez nous, ça n'a pas encore été le cas bien qu'ait vu un accroissement de vente de plus de 28% sur une action commerciale autour d'un produit B Corp. On ne peut pas savoir si c'est probant. Cela étant, il y a également le contre-exemple Emmanuel Faber, qui s'est fait virer parce que justement on trouvait qu'il n'avait pas assez fait de croissance, qu'il mettait trop l'accent sur les projets sociaux, environnementaux, sociétaux par rapport à la croissance économique. Sur le long terme, je pense que ça sera gagnant pour les entreprises qui sont engagées et que les autres ne vont pas survivre parce que les consommateurs vont plus vouloir acheter dans les entreprises qui ne font pas d'efforts au niveau environnemental et social. Sur le long terme, ce sont ces entreprises qui seront gagnantes, c'est sûr.

**15) Est-ce que vous avez peur d'un changement de stratégie chez Danone, à la suite du licenciement d'Emmanuel Faber, une stratégie moins axée sur la durabilité ?**

Je ne pense pas car premièrement, la durabilité chez Danone ne date pas d'hier. Deuxièmement, on est une entreprise à mission depuis l'année passée. Et le maintien en place de cette entreprise ça été reconfirmé à l'Assemblée générale en avril de cette année. Quand on a changé ce statut pour entreprise à mission, on a aussi créé un comité direction parallèle au comité de direction de Danone constitué de gens extérieurs, des membres de l'Unesco, des Nations Unies, etc. Eux ont aussi mis en place un tableau de bord avec des KPIs. Ils ont fixé comme objectif de progresser sur les KPIs de One Planet, One Health, ce qui me rassure.

**16) Le fait que Danone ait opéré un changement de statut en tant qu'entreprise à mission protège la stratégie RSE de Danone ?**

Oui, oui. Dans cet engagement, ce changement de statut, il y a un paragraphe qui dit que, quels que soient les changements dans votre entreprise, vous allez continuer sa mission donc nous en l'occurrence, on a notre mission One Planet, One health. Même si le CEO part, on continue la mission.

Et l'autre paragraphe qui a été rédigé, c'était que on s'engage non seulement pour les actionnaires, mais pour tous les stakeholders. Donc, typiquement ici, les actionnaires qui ont mis Emanuel Faber à la porte sous prétexte que l'action Danone ne montait pas assez, n'ont pas de pouvoir omnipotent. On doit prendre en considération tous les stakeholders. C'est clairement inscrit ce qui constitue pour nous une protection.

**17) En quoi est-ce que les pratiques RSE de Danone ont évolué à la suite de l'obtention de la certification ?**

Mais je dirais que c'est parce que la certification B Corp, c'est plus qu'une certification, c'est une philosophie, un mouvement et donc du coup, ça a permis d'intégrer encore plus la durabilité au cœur de tout ce qu'on fait dans nos activités. Et c'est le cas puisque comme je l'ai dit, le staff vient avec des idées. Ça a permis d'accélérer notre stratégie également Par exemple sur la carbon-neutralité, je ne peux pas encore en parler mais on arrive avec de la carbon-neutralité dans nos marques chez Danone.

B Corp a aligné le questionnaire du BIA avec les SDG's développés par les Nations Unies et maintenant la prochaine étape, ce sera d'aligner ça au Green Deal européen. Du coup, ça va aussi motiver plus d'entreprises à se faire certifier.

**18) Comment est-ce que vous voyez la certification à court terme et à long terme ?**

Le questionnaire et le mouvement ont déjà fort évolué par rapport au début car lorsqu'on a commencé, on ressentait que le label était plus destiné aux petites entités. Nous, on trouve qu'il manque des questions sur les aspects alimentation en a pas beaucoup, donc on voudrait qu'ils rajoutent des choses comme ça ils vont rajouter des choses sur la diversité à la suite du mouvement black lives matters. Je trouve que le fait que la certification n'est pas figée est une très bonne chose. Elle évolue avec les tendances. Il va avoir le Green Deal, sans doute qu'il va avoir aussi des nouvelles normes, des nouveaux KPI's qui vont arriver. Au niveau de la carbone neutralité, ils vont plus loin que les exigences de l'Europe ou des gouvernements, ils nous poussent vraiment à aller plus loin, c'est comme ça qu'on fait bouger les choses Et je trouve que ça, c'est pas mal. Ma conclusion est que B Corp est plus qu'un outil, c'est une vision, un tableau de bord afin d'engager les gens en interne et en externe autour d'une stratégie RSE d'une entreprise. C'est un mouvement également, une nouvelle façon de faire du business.

## Annexe 9 : Entretien AtlasGo

## Retranscription – AtlasGo

*Interviewé: Tommy Querton (co-founder)*

*Date : 08/07 à 11am*

*Lieu : Bruxelles (leurs locaux)*

### 1) Quel est ton parcours au travers de la certification ?

On a commencé AtlasGo il y a 6 ans. Le produit existe depuis 5 ans, ça nous a pris un peu de temps de le construire. Et dès le début, on s'est retrouvé avec les 3 cofondateurs à faire un master en entrepreneuriat social à San Francisco. Moi je suis belge d'origine, je suis de Bruxelles et j'ai eu l'idée en courant les 20 kilomètres de Bruxelles. Et je suis parti à San Francisco en disant que j'allais aller là-bas parce que parce que c'est là-bas que les gens changent le monde, donc il fallait là-bas.

J'ai rencontré Olivier, Magali et 2 autres cofondateurs de la boîte. Et on a appris à connaître B Lab et qui est l'entreprise derrière la certification des comptes. On a pris ce mouvement dans nos cours dans notre classe. On a rencontré des gens, on s'est dit assez vite, c'était assez fort au début du mouvement. Mais donc ça fait, ça faisait quand même 10 ans que le mouvement avait déjà commencé, quand nous, on s'y est mis mais voilà j'imagine qu'ils ont commencé petit à petit, moi ce n'est pas quelque chose que j'avais entendu parler quand j'étais en Belgique, ça commençait à prendre de l'ampleur. Je pense quand nous on y était.

Nous, dès le début, on voulait rejoindre le mouvement, voulait certifier b Corp. C'était vraiment important. On a hésité à être une ASBL ou une for profit. On a décidé d'être une for Profit moi, je pense qu'en étant une for profit, on peut créer une entreprise durable sustainable, et ce quel est notre modèle de façon plus durable finalement qu'une association qui est dépendante des donations. Si tu crées un produit qui ne crée pas de valeur dans le marché à ce moment-là, ça puise son inspiration si tu crées de la valeur dans le marché que tu veux être un business rentable, alors tu crées une for profit. C'est pour ça qu'on l'a fait dans cette façon-là, mais on voulait dès le début être sûr qu'on allait avoir, qu'on allait garder nos valeurs, qu'on allait s'entourer de bonnes valeurs de certification. Un petit peu se mettre des règles pour être, voilà pour protéger nos valeurs. Finalement, dès le début de la structure, c'était vraiment important, vraiment, avant qu'on ait un client avant qu'on ait 1€ de revenu de se mettre une structure de d'impact et de s'entourer de régulation de principe pour nous aider à bien tenir leur valeur. C'était important et en plus je trouvais ça cool parce qu'il y a beaucoup de B Corp qui sont des

produits aussi tels que des boissons, la bouffe des vêtements, etc. Il y avait peu de boîte en tech, nous on voulait être pionnier car nous sommes une boîte tech. On voulait être une boîte tech qui avait de la valeur qui prend soin de ses employés, qui allait jusqu'au bout de son idée, quoi au final, et donc pour nous c'était logique de se certifier dès le début.

Lorsque nous nous sommes assis avec Oli et Magalie pour créer l'entreprise, nous savions que nous voulions être une entreprise à but lucratif. Nous voulions pouvoir nous développer de cette manière, mais cette mission devait être au cœur de tout et l'impact au centre de tout. Nous avons senti que la certification B Corp signifiait vraiment cela, non seulement parce que la mission de ce que nous faisons en tant que société, mais aussi parce que nous traitons nos employés, le type de fournisseurs que vous recherchez et tout cela. [...] Lorsque vous construisez une entreprise, il est vraiment facile de se concentrer sur les bénéfices et les ventes parce que c'est ce que les investisseurs regardent et c'est ce qui est vraiment le moteur [...] du succès en termes de la façon dont l'ancien monde le voit peut-être, s'assurer que vous avez des bénéfices. Pour être honnête, sans de bonnes ventes, nous ne sommes pas en mesure d'avoir un impact.

**2) Est-ce qu'il y a aussi un peu un objectif de cadre de travail ? Parce que la certification B Corp au travers de son outil du BIA elle propose justement des guidelines qui permettent à une entreprise de mieux comprendre et de mieux voir ce qu'elle peut faire comme solution implémentable pour justement améliorer son impact.**

Tout à fait. Alors ça, ça nous a aidés au début, on était juste 3, maintenant 25. Donc on reste une petite structure par rapport à Patagonia. Nous, ça nous a permis oui d'avoir des régulations, des idées, des principes, des directions dans le cas, allez certainement. Et puis, pour répondre à une de tes autres questions aussi sur le DOC. Certaines B Corp que c'est aussi label, logo que tu mets sur un produit aussi et les gens vont peut-être plus acheter un polo B Corp parce qu'ils se disent que c'est bien. Au début, nous c'était vraiment qu'on voulait que ça nous aide au niveau de la valeur et on s'est rendu compte aussi qu'on voulait faire partie d'une communauté de gens qui étaient dans cette même mentalité.

Nous voulions avoir une entreprise qui ait un peu un plan à suivre. B Corp a des critères forts. La première raison pour laquelle nous l'avons choisi est que, lorsque vous créez une entreprise [...], vous ne savez pas ce que vous êtes censé faire en matière de gouvernance. Par exemple, notre premier employé est en train d'avoir un bébé et il nous a demandé : "Quel est le congé de paternité/maternité ?". Nous étions comme si nous devions mettre tout cela en place pour lui. Vous avez des ressources où vous pouvez chercher dans le réseau B Corp. [...] Il y a toutes

ces règles et ces outils utiles qui nous ont vraiment aidés à nous assurer que nous construisions une bonne entreprise".

Ensuite, il y a deux autres avantages. On recrute plus facilement des talents grâce à la certification, les chercheurs d'emploi sont de plus en plus intéressés par des B Corps.

Et de deux, je pense qu'il y a des clients qui travaillent avec nous parce qu'on est une B Corp. Je ne pense pas énormément finalement, les gens veulent travailler avec toi parce que t'as une qualité de service dans le monde. Mais je pense que ça fait une différence, c'est un peu une cherry on the cake pour des clients.

Et donc là certification, c'est une façon voilà, de crédibiliser, de volonté aussi publiquement, voilà attirer les talents, certains clients. Et puis, je dirais aussi des partenaires, on travaille quand on fait des événements, surtout avec des B Corps et donc parfois on a des discounts, on s'entraide, on travaille aussi avec B Lab, a organisé un challenge B Corp, notamment en France avec que des boîtes B Corps. Donc voilà le fait de faire partie de la communauté a quelques avantages pour le business, pour la Communauté, pour nos employés.

### **3) Je me demandais s'il y avait des avantages aussi par rapport aux actionnaires ou investisseurs ?**

On était déjà B Corp avant d'avoir nos premiers investisseurs. Un investisseur au départ investit si ta boîte tourne bien. Après le fait d'être B Corp, je ne sais pas. Il y a les investisseurs d'impact, tu as des fonds d'impact, je pense qu'il y a des angels chez AtlasGo qui sont ravis qu'on soit B Corp car ça nous donne de la crédibilité. Après je pense qu'ils auraient investi si on n'avait pas été B Corp. Cela joue un petit peu. Le label commence à avoir de la visibilité. Par exemple, nous avons été en contact avec des fonds d'investissement B Corp mais ils n'ont pas investi finalement. Dans le futur, cela aura peut-être un impact. Selon moi, à ce niveau-là, la certification est un « nice to have ». Voilà, vous êtes rentables et en plus on a une certification reconnue. Je pense qu'avant tout il faut avoir une bonne activité et savoir bien la vendre. La certification va peut-être t'ouvrir une porte, te faire connaître mais pour qu'on investisse en toi il faut rentrer dans la salle et être bon.

### **4) On a parlé des bénéfices de la certification. Est-ce que tu vois des contraintes à celle-ci ?**

Je dirais, c'est du travail d'être certifié, ça coûte un petit peu d'argent. Je pense que c'est 2000€ par an au prorata du chiffre d'affaires. C'est un travail. On est quelques-uns à travailler dessus sur la certification, je pense que d'avoir ça te permet d'avoir une réflexion sur ton impact tous les 3 ans et c'est souvent quand même quand une entreprise impact comme nous, c'est quelque chose que tu mets souvent sur le côté en fait. Tu focus sur plein de trucs et puis tu te dis que ce serait bien que je fasse mon rapport annuel d'impact mais tu oublies alors ça te permet de te rappeler de le faire.

Nous, on fait déjà beaucoup de choses en fait. On respecte nos employés ou on respecte la planète ou on prend des décisions parce que c'est en lien avec nos valeurs et ensuite on reçoit une certification grâce à ça. Ce n'est pas vraiment « Il y a une certification qu'on veut atteindre et donc on doit faire des choses pour la garder ou pour gagner un maximum de points à tout prix ».

Cependant, une contrainte, c'était un des gros points, c'est d'avoir une banque qui est petite et sustainable. Cela nous a compliqué la vie d'avoir une petite banque. Et le fait d'être avec une petite banque, c'est compliqué pour certaines choses. On l'a fait parce que je pense que la Banque ou t'es, a un gros impact sur tes points B Corp et en règle générale sur ton impact parce que c'est là où tu mets tes sous. Et donc on a fait cet effort-là et je pense que ça, c'est le plus gros effort qu'on a fait, d'avoir une petite banque. Il n'y avait pas un bon customer service par exemple.

**5) Tu dis que vous avez choisi cette banque spécialement pour obtenir plus de points B Corp ? Ou alors c'était un souhait dès le début sans vouloir gagner des points spécialement ?**

On a compris à travers la certification que la banque ou tu es, est importante. Ça te rappelle un peu des points, tu dis Ah oui c'est vrai qu'on fait cela et en fait ça c'est important et donc on peut faire cet effort et alors on le fait parce qu'on n'y avait pas pensé dans ce cas-ci : la banque. En plus, la banque c'est une B Corp, sans la certification je ne pense pas qu'on aurait choisi cette banque car c'est un effort de notre part. Puisqu'on aurait commencé dans une autre banque et puis on se serait rendu compte que ce serait bien de changer, mais on ne l'aurait pas fait parce que c'est chiant de changer de banque.

**6) Je me demandais s'il y avait d'autres choses que vous n'auriez pas fait sans la certification ?**

Je crois fondamentalement que prendre soin de sa communauté, prendre soin de ses employés, c'est quelque chose qui est important et qui est fondamental donc ça on l'aurait fait.

Le livre de Patagonia, *let the people go surfing*, je pense que c'est le meilleur livre, ça c'est un peu théorique, mais c'est le meilleur livre qui explique comment prendre soin d'une entreprise et la place d'une entreprise dans la société. Et c'est le produit que tu construis, les employés, comment tu les traites et ta place dans la société. C'est, c'est 3 piliers. Ta place dans la société c'est de faire de la philanthropie, voilà prendre soin de la Communauté où tu opères. Mais si tu fais que l'un et que tu traites mal tes employés et que ton produit pollue, ça ne va pas.

Un autre exemple, je dirais, c'est de travailler avec beaucoup de B Corp et le fait que t'aies ce système de certification qui régule l'impact et la façon dont l'entreprise dure opère et que tu travailles du coup avec d'autres B Corp. Quand on fait des t-shirts d'entreprise, on fait des chaussettes, on fait même des cartes, là on fait plus de carte de visite, mais dès qu'on fait quelque chose, on travaille avec une B Corp. Ça te facilite la tâche lorsqu'on doit collaborer avec d'autres entreprises.

Ça nous permet de mettre en place certaines guidelines, on a eu un employé qui a eu un enfant, c'était le premier enfant AtlasGo/ On s'est dirigé vers qu'est-ce que le B Corp propose ? On a donc mis en place un paternity leave. Quand une entreprise évolue et a plus de monde, t'as besoin de guidelines comme ça, comment tu organises tes vacances, le time off des employés, RH, etc. La certification te donne des bonnes guidelines.

## Annexe 10 : Entretien Brussels Beer Project

## Retranscription – Brussels Beer Project

*Interviewé : Sébastien François (Logistics & Operations)*

*Date : 21/06 à 11am*

*Lieu : Bruxelles (leurs locaux)*

**1) Je voulais savoir comment est-ce que ça vous est venu d'implémenter la certification B Corp chez Brussels Beer Project ? Pourquoi ce label ?**

La responsabilité sociétale a toujours été un peu au centre de l'attention. Il s'agit de l'un des objectifs de l'entreprise, avoir un impact sur la communauté à côté et de devenir une brasserie emblématique en Europe dans le monde « craft », dans les brasseries artisanales.

Cet objectif s'est toujours traduit par des actions concrètes chez BBP avec notamment le lancement de la Babylone, qui est la première bière brassée à base mie de pain récupérée dans les supermarchés. On a lancé, il y a 3 ans, un programme de récupération des brèches consistant à récupérer le reste de céréales à la sortie des cuves de brassage pour pouvoir les laisser sécher et puis le proposer, notamment à des boulangers ou des pâtisseries pour les intégrer dans leurs recettes. On a développé d'autres actions de ce type, très concrètes. Puis on s'est dit okay on fait des choses, on fait un peu comme on le pense sans vraiment prendre du recul. On s'est dit que ce serait bien d'avoir un cadre plus global pour voir ce qu'on fait, ce qu'on fait bien, ce qu'on ne fait pas de bien, ce qu'on pourrait faire, ce qu'on a envie de faire, et cetera. Cela fait deux ans qu'on pense à se faire certifier. On ne cherchait pas encore activement à ce moment-là de se faire certifier, mais on a commencé un peu à discuter de comment on peut faire reconnaître plus officiellement ce qu'on fait et du coup on s'est renseigné, on a vu que c'était un chouette label parce qu'il englobait vraiment beaucoup, beaucoup de domaines. On n'a pas fait un gros benchmark de tous les labels qui existaient, on en a regardé 2-3, on hésitait à mettre en place un système de management environnemental. Mais finalement, le label B Corp était celui le plus en ligne avec la manière dont l'entreprise fonctionne.

**2) Par rapport à vos attentes initiales, est-ce qu'il y a d'autres plus-values que vous voyez à avoir un label comme ça qui est aussi bien reconnu ?**

Les plus-values qu'on avait à l'esprit avant de se lancer c'étaient d'une part avoir une reconnaissance publique de ce qu'on fait de bien et aussi on avait l'espoir d'être la première

brasserie belge certifiée. Malheureusement, Brunehaut vient d'obtenir la certification. En interne, nos attentes, c'était vraiment de comme je disais, de cadrer nos actions. Il y a 3 ans ils étaient 2, il y a 5 ans ils étaient 6, aujourd'hui on est 30 donc à une croissance forte et l'idée était aussi de nous aider à formaliser un peu tout ce qu'on fait. Quand on est 6, c'est facile d'être autour d'une table et de prendre des décisions, lorsqu'on est 30 c'est impossible. Et du coup, voilà l'objectif était de formaliser certaines pratiques de l'entreprise. Ce qu'on fait, pourquoi on le fait, comment le faire et quels sont mes objectifs. Donc ça, c'est une attente assez forte. B Corp nous a aidés à les rédiger.

Il n'y a pas de nouvelles attentes qui sont apparues en cours de processus de certification. Il faudra voir après avoir obtenu la certification. On verra si on arrivera à bien communiquer cela.

### **3) Est-ce que cela vous permet aussi d'aligner vos valeurs et d'engager un peu plus tous les employés, de tous les collaborateurs de BBP ?**

C'est difficile à dire. C'est encore en cours donc je pense qu'il aura un vrai boost une fois qu'on obtiendra officiellement le label. On a déjà intégré la progression du projet B Corp dans notre dashboard mensuel durant lequel on partage nos différents projets. Donc maintenant, il y a vraiment une partie de ce dashboard ? C'est vrai que régulièrement on entend, sur le ton de la rigolade, ça ce que tu fais ce n'est pas « B Corp ». Donc, clairement ça rentre dans la culture d'entreprise. On a une petite entreprise ou il n'y a pas de département RSE. Nous n'avons pas 2-3 employés qui travaillent à temps plein là-dessus pour engager un maximum de personnes. Donc, on essaie d'intégrer ça à l'entreprise, mais ça prend un peu de temps. C'est clairement un projet dont tout le monde est au courant, tout le monde sait de quoi il s'agit et l'a compris, le partage.

### **4) Est-ce que, après avoir obtenu la certification, tu penses que le label vous donnera un boost de visibilité commerciale au niveau de vos clients, de vos fournisseurs ou de vos investisseurs ?**

Au niveau de nos investisseurs, il n'y en a pas 50 et donc je pense que c'est quelque chose qui leur plaît, pas en terme financier mais plus en termes de ce que l'entreprise représente. J'ai l'impression qu'aujourd'hui, aux yeux du grand public, le label n'est pas encore très connu. Donc au niveau commercial, je ne pense pas que ça va avoir un impact. On n'a pas non plus l'intention de le mettre en grand sur nos étiquettes. Donc c'est dur à dire, je ne pense pas qu'à

court terme aura vraiment une grosse progression de ventes. Au niveau marketing, c'est évident qu'à long terme tu verras un impact direct. Cela enverra un signal à nos consommateurs. Ce n'était pas notre principale motivation.

**5) Est-ce que tu penses qu'en termes de pratique RSE, le fait là d'entrée, dans ce processus d'obtention de la certification ? Ça booste les pratiques que vous avez ou alors dans tous les cas, certification ou pas certification cette pratique RSE auraient été mises en place.**

Non, il a eu il y a 2 réponses parallèles. Il y a d'une part des choses qu'on fait déjà plus ou moins bien, de manière plus ou moins formalisée. Du coup qu'on a dû formaliser au travers de toutes une série de documents. Et donc voilà, ça n'a pas changé vraiment au niveau des pratiques, mais ça a plus permis d'officialiser ce qu'on fait au travers de la rédaction de documents. Ça a permis de lancer des nouveaux projets et sans doute le plus concret que j'ai cité, c'est qu'on travaille depuis à peu près le début de la certification avec CO2 Logic qui est une entreprise qui calcule ton empreinte carbone et fait des recommandations sur la façon de l'améliorer. B Corp a initié cette initiative car le volet environnement est le plus important.

**6) Quel est le pourcentage de votre production vient des pains récupérés ?**

Entre 5 et 10 pourcents. Il s'agit d'une seule recette : la Babylone.

Maintenant une grande fierté, cette gamme a été créée il y a 5 ans et c'est toujours aujourd'hui reconnu, apprécié. Cela en a inspiré plein d'autres brasseries. Cette bière a inspiré pleins d'autres brasseries à faire de même. Toutes nos recettes sont open sources. On est très content que les gens aient accès à nos recettes, à l'inverse des acteurs du marché de la bière qui essaient de garder leur recette un maximum secrète. Est-ce que cette transparence est valorisée par la norme ? Non, je ne pense pas. Cette transparence n'est pas valorisée par la certification mais cette transparence nous démarque de nos concurrents brassicoles.

**7) On a beaucoup parlé des motivations, des bénéfices qu'on pouvait tirer de la certification. Je me demande si tu vois des contraintes ?**

La plus grosse contrainte selon moi, c'est que les petites entreprises ou moyennes entreprises comme nous n'ont pas forcément les ressources pour allouer du temps et des personnes à l'obtention de la certification. On ne s'était pas rendu compte avant de se lancer que ça prendrait

autant de temps. En plus de ce qu'on fait à côté et du coup ça rendait l'avancée sur la mission B Corp compliquée.

On n'a pas eu encore la dernière étape de vérification donc on va peut-être se rendre compte que tous ces documents ont été rédigés pour rien. Et comme je disais, au-delà de la certification, ça permet de cadrer pas mal de choses. La contrainte financière qui n'est pas énorme, mais je pense qu'ils ont augmenté leur tarif. Alors moi ça me paraît pas énorme au vu du travail de développement de la certification en amont et du travail lié à l'audit. Et puis, il y a le côté américanisé de la norme. Certaines questions ne sont pas applicables en Belgique. Notamment, la question du pourcentage de vos employés payés en dessous du salaire minimum.

### **8) A combien de points estimés êtes-vous ?**

Nous sommes à 105-110. Au début nous étions à 86 et puis le BIA a été parcouru à nouveau et on a gagné quelques points.

## Annexe 11 : Entretien Naturalpes

## Retranscription – Naturalpes

*Interviewé : Henri Kruger - B leader – consultant Naturalpes*

*Date : 23/06 à 2pm*

*Lieu : Bruxelles (Online)*

**1) Est-ce que je peux te demander quelle entreprise tu as suivie à l'obtention de la certification ?**

Il s'agit de l'entreprise Naturalpes à Martiny qui est active dans la vente de produits à base CDD, des huiles, un petit peu des fleurs mais surtout des huiles, les baumes. Il se place plutôt dans un contexte pharmaceutique mais ils sont vraiment dans un but de bien être à la personne plus qu'autre chose.

**2) À quelle étape du processus est-ce que vous êtes ?**

On a déposé la demande de certification fin juin. Moi, ce que j'ai fait encore, c'est que j'ai tous les téléphones pour être un leader affilié et plus un leader entraîné. Depuis lundi passé j'ai ma petite bouille sur le site de B Lab comme affilié. Quand on a déposé, on avait 84.5 points.

**3) Je voulais un peu savoir ce qui avait motivé l'entreprise à se faire certifier B Corp et pourquoi la certification B Corp et pas un autre label ?**

Je vais avoir du mal à te répondre car je ne suis pas le gérant de l'entreprise. J'ai commencé à les suivre au travers de la certification ISO 9001. Au début, ils travaillaient vraiment comme des amateurs, il y a un an et demi, il faisait tout dans leur salon. Et puis maintenant, ils ont 12 personnes, ils ont 2 magasins, ils en ont ouvert 3e à Lausanne. Je leur ai dit que leurs clients internationaux vont bientôt vous demander de venir vous auditer donc si vous continuez à travailler comme des amateurs cela fera fuir les clients. Donc à la base, je devais juste les faire rentrer dans une démarche pour qu'ils aient des processus et commence à travailler de manière un petit peu répliquable. Et puis ils m'ont dit, Si on commence ton truc, on y va jusqu'au bout. Puis une fois, j'ai été au téléphone avec le CEO lorsque j'étais occupé à suivre la formation de B Leader à Genève et j'en parle au CEO qui me dit qu'il a déjà entendu parler de la norme et qu'il souhaite l'intégrer au sein de Natura SA. Je n'ai pas eu grand-chose à faire pour les

motiver. Après, j'ai quand même été les voir une fois quand je voyais pour la certification B Corp pour leur expliquer en quoi ça consiste parce que ce n'est pas comme une certification ISO ou tu notes ce que t'es en train de faire et puis tu le fais. Là, avec B Corp, c'est B Corp qui te dit ce que tu dois faire et qui te dit comment le mettre en place. Ils avaient l'impression que la certification serait facile à obtenir au début car ils faisaient tout très bien. Je leur ai dit qu'au premier screening du BIA, une entreprise obtenait en général 60 points maximum et qu'il leur faudrait encore fournir des efforts pour arriver aux 80 points. On est très vite arrivé à 70 points.

#### **4) Tu les a aidés à implémenter des solutions pour gagner ces 10 points ?**

Mes clients remplissent déjà une première fois le BIA vous-même, je vous explique comment ça marche. Vous connaissez mieux votre activité que moi, vous me posez vos questions si vous en avez. Et puis on revient sur les questions que vous avez. Et après, une fois qu'ils ont rempli le BIA, je vais tout revérifier et on corrige les questions selon l'état d'esprit du B Corp. Puis, je leur ai expliqué comment gagner des points. Il a fallu beaucoup documenter les pratiques qui faisaient déjà. Ça reste une petite entreprise de 12 personnes, donc ils ne font pas de discrimination, pas de harcèlement. Eux, ils ont une gouvernance qui est assez horizontale. J'ai créé leur guide de l'employé et mis en place une politique de harcèlement. J'ai fait des petits changements comme ça, beaucoup de choses à normaliser. Et puis justement, j'ai aussi travaillé, vu qu'on faisait la certification ISO 9001 en même temps, j'ai rajouté pas mal de pratiques environnementales dans la certification ISO 9001 afin de mettre en place des objectifs environnementaux : dans la revue de direction ou dans la revue du conseil d'administration. J'ai aussi vu tout le cahier des charges de leur manager pour rajouter les contrats de l'impact social et environnemental. On a revu toutes les descriptions de postes, du coup j'ai tout rajouté.

#### **5) Quels sont les bénéfices qu'une entreprise retire de la certification B Corp ?**

Je pense qu'une entreprise est intéressée par le bénéfice commercial et je n'essaie pas de parler d'autre chose avec une entreprise parce que final quoiqu'on fasse même les plus motivés voudront faire ça de manière plus commerciale. B Corp est un institut qui promeut beaucoup les entreprises à faire de CSR. Le mouvement fait beaucoup de pub et les gens commencent à connaître le label et à le rechercher. C'est un gros plus de visibilité. En plus il s'agit d'une labélisation sérieuse et reconnue.

En Suisse, on a un autre label qui s'appelle « Eco Entreprise » un petit peu dans le même état d'esprit. Mais eux ne font pas du tout de publicité et elle est uniquement desservie aux entreprises suisses. Donc le B Corp est intéressant pour les entreprises qui ont un marché à l'international puisque le label est réputé à l'international. Et puis en Suisse, dans les entreprises, les critères d'adjudication du marché des marchés publics, être B Corp te donne plus de points, plus de chance d'obtenir un marché public. Cela peut rapporter 5 points de plus dans les adjudications qui peuvent se jouer à un demi-point parfois donc cela pèse beaucoup.

**6) Est-ce que tu penses que la certification pèse dans les négociations que ce soit avec les investisseurs, avec les fournisseurs, avec les institutions du coup ?**

Avec des fournisseurs, j'ai l'impression, pas tellement. D'ailleurs j'ai créé un cahier de charge pour Naturales pour tous leurs fournisseurs comme quoi ils s'engageaient à respecter des normes sociales et environnementales. Mais les fournisseurs sont souvent les grands oubliés. Mais oui, la certification a un impact sur les institutions publiques et sur les clients et ça la de plus en plus car les clients recherchent de plus en plus des marques B Corp.

**7) Si je résume bien l'aspect commercial reste la motivation numéro un de la majorité des entreprises qui se certifient B Corp ?**

Une entreprise qui fait un rapport RSE ne le fait pas pour elle. Elle le fait soit parce que les administrateurs le demandent soit parce que ses clients le recherchent. Mais celles qui prétendent le faire juste parce qu'elles veulent être sûres qu'elles font tout bien, j'y crois peu. J'ai peu confiance dans les entreprises. J'ai assez peu confiance dans les entreprises pour savoir que c'est vraiment leur première raison. Je pense qu'il y en a quelques-unes qui le feront. Même moi, je ne fais pas de RSE, je ne suis pas B Corp parce que je n'ai pas les moyens de faire une certification actuellement, ça c'est clair même. Et deuxièmement parce que je n'en vois pas l'intérêt et que du coup ça me rajouterait un poids administratif que je ne suis pas capable d'assumer actuellement. Je freine aussi parce que je suis déjà dans l'ADN dans mon entreprise. A côté, il y a des entreprises qui comptent vraiment créer leur entreprise avec ça et qui ont l'ADN de vouloir avoir cet impact social et environnemental fort. J'ose imaginer que les entreprises que les B Leaders forment pour justement être consultant B Corp ont ça dans leur ADN, donc elles auront tendance à le faire parce qu'elle le veut, parce que c'est leur ADN, pas forcément pour le coup de marketing. Encore là, je suis en train de parler avec une autre entreprise pour leur faire actuellement une certification. Ils veulent prendre des mesures, c'est

clair, ils veulent prendre des mesures, ce n'est pas du greenwashing, ce sont des vraies mesures environnementales, donc ils sont, ils sont conduits par cette volonté. Mais pourquoi aussi, parce qu'ils savent que c'est la fin, ils estiment que stratégiquement c'est l'avenir et que ça va être une demande de leur client. Tu vois ? C'est une entreprise, en l'occurrence de nettoyage. Ils ont envie d'utiliser moins de produits chimiques, ils ont envie de mieux former leurs employés et leurs clients parce qu'ils disent, nos clients vont le demander. Oui, c'est notre ADN, oui, on veut le faire, mais c'est parce qu'on sait qu'il y a une clientèle là-dedans aussi quoi. Le but d'une entreprise, c'est de faire de l'argent, pour nourrir les employés, pour nourrir le créateur qui travaille souvent plus que les employés d'entreprises. C'est le premier but social d'une entreprise d'ailleurs, nourrir ses employés, se nourrir soi-même.

**8) Est-ce qu'en Suisse il y a des avantages financiers en termes de taxes d'impôts en étant une B Corp ?**

Pas du tout.

**10) Est-ce que le gouvernement suisse reconnaît de plus en plus la certification ou pas ?**

Alors le gouvernement suisse, je ne peux pas dire. Comme je dis en tout cas en Romandie, donc la partie francophone de la Suisse a des règles de marché public communes. Lorsqu'il y a un appel d'offres, le fait d'être B Corp consiste un avantage lors de la décision de l'adjudication.

**11) Est-ce que le fait de faire partie d'une communauté et d'un réseau B Corp est une force pour les entreprises qui sont certifiées ?**

Je ne peux pas te parler de Natural parce qu'ils ne sont pas encore partis de cette communauté. Mais quand j'en ai parlé avec mes nouveaux clients je ne leur ai pas parlé de la communauté. Je ne suis pas assez connaisseur pour savoir l'utilité qu'elle peut avoir ou qu'elle ne peut pas avoir, donc j'en ai aucune idée.

**12) Quelles sont les contraintes en termes de processus durant l'audit ou en termes de processus avant l'audit ?**

C'est clair qu'il y a des contraintes, mais qu'entre guillemets, l'entreprise s'impose elle-même. Elle doit formaliser beaucoup de choses qu'elle faisait et du coup elle ne peut pas forcément revenir en arrière. Deuxièmement elle doit changer des documents, les communiquer avec ses employés, elle doit modifier ses statuts au registre du commerce, repasser chez le notaire, cela coûte de l'argent. Selon les mesures que l'entreprise que tu prends ou que tu ne prends pas, cela impose des contraintes. Je parlais avec Positive project, une entreprise Suisse d'une B Leader, qui m'a dit être ultra-convaincu par tout l'aspect social, environnemental. Elle est élue écologiste à Lausanne et est membres d'extinction rébellion. Et elle dit, pour obtenir la certification B Corp, elle a dû payer le salaire d'un employé dans une ONG pour avoir le bon nombre de points. Et elle les a obtenus de justesse. Ça montre que c'est difficile pour les petites entreprises qui n'ont pas beaucoup de levier. Typiquement moi je fais mon entreprise, je suis tout seul à la direction, c'est-à-dire que j'ai 0% de femmes. Et ce n'est pas une volonté de ne pas intégrer les femmes direction quoi que ce soit.

**13) Aurais-tu des pistes d'améliorations à donner à B Lab pour améliorer leur certification ?**

Déjà que les questions ou les endroits où tu veux cliquer pour avoir des informations qu'il faudrait rendre beaucoup plus clair. J'ai parfois dû relire 5 fois les questions à 2 jours d'intervalle et à chaque fois, j'en comprenais d'un autre sens. Ce serait bien d'avoir une liste des documents à demander aux entreprises afin de justifier leurs réponses au BIA. Ce serait une bonne utilité. Même si B Corp fait déjà de la pub, je pense qu'ils pourraient en faire beaucoup plus pour expliquer ce que c'est et comment ça marche, comme c'est bien ? Et puis il faudrait aller un peu plus vite dans les certifications parce que là maintenant ils ont 8 mois de retard facilement. Quelque chose que j'ai compris après, c'est que je n'aurais pas dû attendre autant de temps avant de lancer l'audit. J'ai attendu d'avoir tous les documents prêts pour lancer la certification. Ce n'est pas très annoncé ce genre de chose.

**14) Est-ce que tu penses que cette certification B Corp permet à une entreprise de faire évoluer son impact RSE à long terme ?**

Clairement. Même une entreprise qui a l'impression de faire tout bien, elle ne va pas réussir à avoir les 80 points admissibles donc elle devra ajouter des choses à sa liste d'actions. Parfois les entreprises réalisent qu'il y a des petites choses qu'elles peuvent faire qu'elles ne font pas.

En plus le fait qu'il y a un nouvel audit de l'entreprise tous les 3 ans fait en sorte que l'entreprise doit continuer ses efforts RSE au jour le jour et pas seulement une fois. L'entreprise doit améliorer son score.

Pour justement dégager des pistes d'amélioration et les mettre en place assez facilement, B Corp est bien. Plus que vraiment un, une sorte de guide de leur mission, de leur vision. Parce que ça c'est quelque chose qu'il avait déjà, qu'il avait déjà au préalable. Effectivement, je pense que B Corp te donne des bons indicateurs. Les indicateurs économiques d'une entreprise, tout le monde les connaît. Les indicateurs RSE tu ne les connais pas. B Corp t'explique et te donne ces indicateurs. Avec le BIA, on a les bons indicateurs et du coup on peut savoir quoi mesurer, comment changer et dans quelle direction on va.

### **15) Que penses-tu du côté américanisé de la norme ?**

C'est une bonne chose que la norme soit internationalisée. Et puis, quelle norme n'est pas américanisée ? Si la norme ISO est tant répandue c'est parce que je te parle d'une entreprise en Suisse, ça ne te parlera pas. Je te dis qu'elle est ISO normée, tu auras directement plus confiance. C'est pareil pour B Corp.

### **16) Pourquoi cette certification B Corp ?**

Premièrement, la certification est évolutive. Elle s'adapte à l'entreprise. On te dit comment tu dois faire les choses et on te dit si tu les fais bien ou pas. Si les standards changent, la norme change avec.

Cela étant, on peut toujours faire mieux, rien n'est parfait. Mais c'est déjà tellement dur de mettre sur pied pareille certification. Ici B Corp est déjà actif dans tellement de pays et de secteurs différents. Le BIA est très complet, c'est une usine à gaz. On ne peut pas savoir si une entreprise peut devenir B Corp sans avoir réalisé le BIA.

## Annexe 12 : Entretien Joey van den Brinck

**Retranscription – Joey van den Brinck***Interviewé: Joey van den Brinck – European Business development lead at B Lab Europe**Date : 24/06 à 1pm**Lieu : Bruxelles (Online)***1) Could you please introduce yourself according to your B Corp's journey?**

I work with B Lab; it is a non-profit organization supporting the B Corp movement. I have done a few different roles there, so I've initially done more of a community and market-building role with the Benelux team. And then, I transitioned more into key account management and impact management program role. And I'm currently the business development lead at B Lab Europe, which means that obviously, our partners across Europe are offering these programs. I'm the link between our global team and the locals. Generally, I do like a lot of coordination of our network, processes, and eventually, the products that we offer to companies, either pursuing to certify, which is mostly my field, or sometimes also the ones that are already certified.

**2) How did you come up with the idea of working for B Lab?**

When I joined there, I was also a student. I studied at university and had a background in environmental economics, and I've always aroused interest in models in which our economic system is built. I assume that everything is built on monetary value. But if you start implementing or converting, you know the costs of social or environmental externalities into monetary value. Then suddenly, your models don't work anymore, and I think that's what we see happening all around us. That are the negative effects of the mass production that's happening around us felt by everyone or by the natural environment. But while I've felt it was such a big topic, I wondered how you can make a difference in that as a man. That is why I did a masters in entrepreneurship and wrote a thesis on competence building for the state of entrepreneurs. And that's how I got introduced to the co-founder of B Lab Europe. I formed my own beliefs of what should be happening and a lot of what B Lab was sharing resonated very closely with me. I really liked the very practical solution that the B Corp movements offer to this problem. So, it was a very good match in terms of interests and both me having to start my career looking for someone to help them grow. That's how I got on board back in 2017.

### **3) According to you, what does make the B certification a good thing for society?**

I talked about these like it would be in economics, what we called externalities. It's the kind of idea that if you are, for example, producer of a good or service then sometimes you don't bear all the costs, and other people bear the costs of your activities, which is very present in the business sector in general. So, if we operate in a system that is focused on profit maximization, then all the risk and all the costs that you can externalize and move to other parties that should take care of that. A lot of the costs and the risks are felt by the public.

And I think what the B Corp movement is doing is saying that as a business in general, we should be much more focused on the model of stakeholder capitalism. You build your decisions. You know that you are going to build your decisions on profit. But instead, you also want to make decisions based on what is happening to your workforce or what is happening to the communities or the environment. And so, all these different factors obtain a voice in the way that businesses are run. And I think the B Corp is a model that , advocates for this way of decision making. But on the other hand, like I said, it also really provides this practical solution because if you have this idea in mind as a business leader, then you wonder how you could implement that in practice. I think starting on this journey of first evaluating your own business than having it verified by a third party so having this critical lens on what is happening. Once you actually become certified, joining a movement, and finding a lot of peers in your community that have the same kind of mindset and way of doing business is a way that drives the power of business from being a destructive force more into something balanced and hopefully in the future. It can also be a positive force for value creation.

### **3) One of the main benefits of the core certification for companies or providing is providing a framework to start a CSR journey; is that what you mean?**

It's like if you are interested in being a more sustainable business. One of the key benefits of starting the B Corp Journey is that it helps you with a framework. That kind of guides you along the way and then helps you to mobilize the people within the company to all follow the same path.

And there are also many other benefits. Some might also be much more externally facing. You might not be intrinsically motivated, but just want your business to succeed in the market, and one of the things might be that you know businesses that do well in social and environmental performance indicators are rewarded by customers who care about that or are rewarded by

governments that skew away from disruptive business into those that take care of their stakeholders. In that sense, the B Corp certification can also have very different benefits in providing legitimacy for the positive performance that a company is making, and guiding the company's internal journey.

**4) It is more something that has external benefits and gives you legitimacy or credibility as a company than something providing you with guidelines?**

It's both, and I would say that the main reasons why companies want to become a B Corp or engage with the world of our movement is for those three reasons right.

They want a framework that they can compare their business against. They want to go to the certification process and compare themselves against best-in-class standards. They want to mobilize their workforce, etc. That is the internal-facing perspective.

Then there's an external-facing perspective, which is more about how I should position myself in the markets and meet requirements, governments, or investors? Do I want to attract talent so new employees who are very dedicated to working for the purpose of business? Do I want to attract new capital to grow my company, or do I want to extend to new markets? So, there's like more that external-facing perspective. And then there is the idea of community. It's also very important for many companies in the sense of not having to do it alone. But having peers with you and that follow the same path to benefit from knowledge exchange. It's an exciting partnership. It's the option for all those individual initiatives that are running to gain skills for it since you benefit from a lot of allies with you. I'm sure there are many other reasons. But these are the main things that we hear back from the companies that become B Corp certified. I've summarized it in three. We have now more than 4000 cores every before passing their own motivations on why they want to join the community. Then there's also the overall institutional reform that is happening because all these businesses join, but that view as an individual company might not be directly driven by.

**5) Is there better visibility or media coverage than before with B Corp certification?**

Much better, much better. Yeah, I would still say that it's still just kicking off for some countries, but I would say that the movement is growing so fast since there are a bit more companies. There's more buzz about it. People are talking about it. It's in news or in media and business leaders talk to other business leaders and that's the way that the awareness of the work of the

movement grows. And in some countries, the communities are still small. But I would say it's such a big difference compared to 2017, which was for me, you know, pretty much going on the streets being like, hey, do you want to be a B Corp? Whereas right now, I would say the movement is growing so fast. Even though it's still only a small part of the overall business is right, I think we have four thousand, maybe 600 B Corps in Europe out of 60 million businesses in Europe, so it's like it's still a small

## **6) Where does the trend of the B Corp movement come from?**

So, I think in general it's like a trend that's been happening for a long time, right. So, I think especially the last decade. So, let's say like 2010 till now. This whole idea of sustainability and business needs to take its responsibility in society. Like I think that kind of notion has been very clearly. This thing and I would say you've seen; we've seen a bit of a development going on there about like. So first, there's this acknowledgement that it needs to happen, right? And it's the driven companies that now start advocating for others to follow. And you know you have the early adopters of you know companies that are very active start becoming very active in their sustainability policy, and I think we're now at the point where you know any business needs to be involved in corporate social responsibility, sustainability, ESG, whatever you want to call it, right? But it needs to explain what it is doing to have a positive effect on society. I think B Corp is one of the most successful movement because it's been like part of that whole transition. And it's been a movement that has been very focal and it's a movement that's very positive and upbeat. So, people like to be involved in it. And it's the movement that has success over the years, and I think success also attracts more people to come on board later. And so, I think that trend has been happening for a long time. The bigger companies like for example the known right or Casey in the Pharmaceutical industry, they got very important of sending a message for their own industry. And so, I think the known, for example, their involvement has really spurred all these other companies in the food industry to accelerate the pace in which they are involved, right? Especially for example all those big multinationals, right? It's like a big decision to make to change or articles of association, for example, or to develop your strategy to more positive and societal impact and maybe away from purely profit making. And if there's you know, one big company going for that, then others are more inclined to do so, and I would say that like these kind of business leaders are very important of accelerating the pace in this bigger transition that is going on.

**7) Don't you fear the obtaining of the certification by multinationals would damage the credibility of B Corp?**

It's a decision that you make about like what could the movement be right? Do you want to be very clearly guarding your values and anyone that's not perfect yet? You know it's stopped at the gates. Or is it more about welcoming others to come on board, even if they're not perfect? But it's a challenging journey because, for example, recently Evian you might not write a bottled water company became a B Corp and there was a lot of backlashes from companies that were already B Corps for many years, right? And these companies were very vocal against Evian. It's almost felt like it would infringe on their right of existing. And I can understand that. There's a clearly also negative impacts to Evian certifying right I think like the bigger picture however is that like. We need to be able to welcome any company to start this journey and to be a better business. That is something that takes a longer time. Evian, for example, still must meet the same state standards of any other B Corps, right? They still must adopt their legal DNA. And I would say even the requirements that apply for a company like Evian are stricter than for other peoples because of the negative impacts that persist, and so they're clear targets on like transitions that they must be going to meet some of the negative impacts. I think that part is probably the transfer your original question, right? It's like that part is probably the most challenging space to manoeuvre. You have to acknowledge the fact that you are not perfect and you need to be transparent about what is happening at all points. Right because otherwise, you're going to risk infringing upon the value of the brand. And even then, if you're being transparent, right? You must keep the conversation open. You can just be acknowledging the fact that now things are imperfect, but also must welcome others to join the conversation about like what is a pathway?

Where we can address some of those concerns now or might be overall with all parties involved and help move ourselves to the next problem, and I think that's the kind of approach that we're trying to take, but it's challenging.

**8) What are the constraints of obtaining the B Corp certification for the companies?**

I'd say now, the main constraint is just a time constraint. Right, obtaining certification takes a long time. That's invest a lot upfront. And certification, you know you might only obtain it after a year a year and a half. Right, so I think that's the main constraint is like before you can get started. To go through that process you need to free up time with someone in your team or hire

a new person that might be going through that process, right. You need to set out a multi month strategy. The legal change that caused companies to do right, which for some businesses still is a, is a bridge too far. And although I think the acknowledgement that it is something that's also part of this journey is also already much better than a few years ago, and so we don't have that much backlash about it anymore.

And then I think maybe your last point strange is more for all those companies that are in controversial industries. Like there's a risk to welcoming more companies from different industries, different sizes and it might risk the brand like we have more and more guidelines on controversial industries, right? So, if you're for example, you know if your company is somehow related to fossil fuels. That's quite strict guidelines that you would have to abide by, and I think that is something that has been a conversation for a long time that we are now providing more guidance on what you should be doing, but at the same time, that also means that if a company you might be looking to pursue certification but you haven't considered like all these strict guidelines yet, that is another step that you will now have to make, and that can also definitely be a constraint of certification.

#### **9) Does the B Corp help a company to improve its CSR efforts or impact?**

I would say so. I think that's the goal of what we're doing. So, I think initially right companies pursue certification and they must meet the 80-point threshold to be eligible. And I think in that process there are a lot of active improvement of these are practices and performance and what a company is going through that journey, right. So, in practice that would often mean that a company you know starts adopting a lot of practices you know they changed more environmentally friendly alternatives. They offer additional benefits for the workers and such like those kinds of things is active improvement.

When a company certifies I, sometimes we see a bit of a challenge here, right? Because it's like you've just gone through this year long journey of becoming a B Corp. Now it's done, but you want to keep it on the top of the agenda to keep improving, right? But sometimes we see that this can be a challenge to maintain that focus. Companies will have to recertify every three years, right? And that time that they'd be certified the standards for certification is a little bit higher again, so there's always incentive to keep improving. And this also means that you know when a company is going up for recertification typically that year before they must be certified

is also something where it's very much focused on like making up the balance. Where are we now? What have we been improving now? Before we go to that process again. What are goals that we need to hit before we are being evaluated again? So that's typically our experience with how companies use our tools for impact improvement. I would argue, the ones that are most successful in this idea of impact management are the ones that make this a constant. The ones that's, for example, identify a few key improvements from their certification process or from the B impact assessment that they want to continue to work on and implement year over year improvements. I would say those are the most successful, but the general trend is that it's more at the times of certification and recertification, where there's a lot of active impact improvement.

**10) And what are the improvement standards you mentioned?**

If you want to become a B Corp, you have 4 requirements you need to meet. It's like you need to be for profit business. You need to exist for more than a year. You shouldn't have any controversial issues going on and you need to reach a threshold of 80 points, right? And the threshold of 80 points is just the sum of positive practice across all those different topics. So, the governance, the workers, the Community environment customer spot. This threshold of 80 points continues to persist like our standards are in continuous development, so the level of performance that you need to reach to get to those 80 points is typically a bit higher because, well, the market becomes more demanding, things advance. As a result, you know, the threshold to reach 80 points also get stricter. So, this means that you know if you would be doing the same thing for three years and you go for recertification and your score would also be quite a bit lower. So, on average we see like a decrease of like 8-12% in those cases in score. So that's, uh, like that's the standard we are currently going through pros and saying like OK, should there be more requirements? Because now it's just the sum of everything that you do. But maybe there's a few key topics where you should be reaching minimum performance standards spotlights. Maybe you should be providing everyone with a living wage, or you should be running on 100% renewable energy, or you should have ambitions to be net 0 by 2030. So that's the process that we're currently going through of kind of understanding like should performance requirements be more than just the 80 points on the assessment.

**11) Have you ever heard about critics it's not normal that companies get the certification, if even if they don't score well on one of the five impact area?**

Yeah, yeah, that's the one of the reasons why we're doing this right. It's like we have seen companies that for example, are focused on that particular social challenge and don't focus lot on their environmental footprint, right? And in the way that our methodology works is that maybe they score on this case, like a lot of points on the workers and community section tried and it's enough to get them over 80 points bars, but they only score a few points in the environment part. Which in practice might mean like they're not, you know, not using renewable energy. They're not taking care of their wastes; they're not reducing corporate travel. The idea behind the B Corp framework is that it's across the board like all those different topics that you can be making an impact on that you want to be working on that, not just cherry pick a few that are important to you. So, I think that's a fair critique and one that's been heard. Right now, you know some cases arise where that's not the case, but most of the time companies score fairly well across different topics.

**12) I assume B lab in general is thinking about it, isn't it?**

Yeah, yeah, like I if you're curious about it, I would encourage you to read up on that performance requirements work that we're doing because I think it's addressing exactly this part of the conversation.

**13) How do you see the future of the B Corp movement in Europe?**

Yeah, well, I think like Europe we're still young. Because we've only been out for six years or so but it's the fastest growing market. We really picked up the growth in the other market. If I talk about like some of our goals like what in Europe we're doing well, for example, on engaging multinational companies in our work compared to other, we're doing a lot of work on policy advocacy, we're doing a lot of work on like engaging cities, municipalities, governments. Ah, so I think those are like some of the key areas that in the future I would see us do more work on but also, for example, expand into like more Eastern Europe where we don't have a lot of presence yet. As well as uh, you know, be able to engage consumers which I think right now we're reading messaging towards consumers, but we're not engaging them right? And so, I think those are like some of the key things that go focus on in for the big work movement in in Europe. And some of the focus points of B Lab.

**14) How would you engage consumers?**

So I think consumers like where we talk about stakeholders right all the time. And I think consumers are probably the essential. Consumers haven't been part of the conversation much at all, right? Because in the end the core movement is a movement for businesses which has been governed by B Lab with the help of our stakeholder engagement mechanisms, which has mostly consisted of businesses foundations, investors etc. So consumers haven't really been part of the conversation, whereas in practice you know every business somehow is affected by consumers. Now the public opinion about business should be incredibly important about how business acts. So if I talk about engaging consumers it's not just so where we send the message, so kind of saying like hey you should be buying from B Corp for example, but it's also about like asking feedback, like how do you see the role of business or for example, with some of those controversial topics that we've talked about, like getting input from that stakeholder as well.

## Annexe 13 : Entretien StreetwiZe

**Retranscription – StreetwiZe***Interviewé : Wim Depickere**Date : 12 juin 2021**Lieu : Bruxelles (Online)***1) Pourriez-vous me présenter StreetwiZe ainsi que votre engagement envers le mouvement B Corp ?**

Donc en fait, StreetwiZe est combiné avec MobileSchool. L'organisation a commencé comme MobileSchool, une organisation à but non lucratif où nous travaillons avec les enfants des rues dans le monde entier. Nous aidons les organisations locales dans leur travail avec les enfants de la rue, nous leur donnons du matériel, du matériel éducatif, nous organisons des formations, nous créons un réseau entre eux, afin qu'ils puissent améliorer la qualité, c'est quelque chose que nous faisons toujours avec MobileSchool, ce n'est pas terminé. Et donc, sur cette base, en fait, je pense qu'en 2008 nous avons décidé de ne plus être uniquement une organisation à but non lucratif et de dépendre de la collecte de fonds externes pour survivre. Mais, parce que pour les enfants avec lesquels nous travaillions ou les organisations avec lesquelles nous travaillions, nous avons toujours affirmé : "Hé, nous ne sommes pas ici pour vous donner de l'argent. Nous ne sommes pas là pour vous donner quoi que ce soit mais nous allons vous former, nous allons travailler sur votre estime de soi et nous allons travailler avec vous pour vous rendre plus fort et pour que vous soyez capable de prendre votre vie en main". Mais en même temps, nous demandions de l'argent à tout le monde. Alors, nous avons décidé, ok, nous voulons gagner notre propre argent que nous pouvons utiliser pour notre association. Et c'est ainsi que StreetwiZe a vu le jour. Et c'est ainsi que StreetwiZe a été fondé en 2008 afin de récolter l'argent nécessaire pour MobileSchool, mais aussi avec le même ADN et la même mission, comme dans MobileSchool, pour améliorer l'estime de soi, pour rendre les gens, l'organisation, la société plus forts. Et donc, alors qu'avec MobileSchool, nous le faisons pour les enfants des rues, avec StreetwiZe nous le faisons pour les entreprises, pour les professionnels au sein des entreprises. Mais nous dispensons des formations, de l'apprentissage et du développement

**2) Pourquoi avez-vous décidé de devenir B Corp ?**

Donc, avec MobileScool, Arnoud Raskin, qui a fondé MobileSchool, est un membre d'Ashoka. Je ne sais pas si vous connaissez Ashoka.

Donc, Ashoka est comme un réseau mondial pour les entrepreneurs sociaux. Ashoka sélectionne des entrepreneurs sociaux pour faire partie du réseau d'une part, et d'autre part, il y a les "membres du réseau de soutien Ashoka". Il s'agit donc de personnes issues d'entreprises. Ce sont des personnes qui, la plupart du temps, ont beaucoup d'argent et qui sont prêtes à consacrer du temps pour aider les entrepreneurs sociaux. Grâce à Ashoka, nous sommes entrés en contact avec certaines personnes de B Corp, nous avons appris à connaître B Corp. Et donc, les objectifs de B Corp, être durable, faire des affaires d'une autre manière, en se concentrant sur les employés, sur les chaînes d'approvisionnement courtes avec des questions environnementales, donc il y a beaucoup d'aspects. C'est vraiment proche de notre cœur et de notre ADN. C'est pourquoi nous avons décidé d'enquêter sur le terrain, pour voir comment se déroule l'ensemble de la procédure. Et la raison pour laquelle, pour nous, il n'est pas difficile de devenir une B Corp est notre ADN.

**3) J'ai vu que vous avez un score élevé par rapport aux autres Corps B. Vous avez 120 ou quelque chose comme ça quand les autres B Corps ont 80 ou quelque chose comme ça, donc c'est vraiment élevé.**

Oui. La raison la plus importante pour laquelle notre score est élevé est que tous nos bénéfices vont à une organisation à but non lucratif, parce que c'est la raison pour laquelle StreetwiZe a été créé en premier lieu de toute façon. Donc oui, c'est déjà assez exceptionnel pour une entreprise normale de donner tous ses bénéfices. Oui, les entreprises normales, même les B Corps, ne vont pas aller aussi loin. C'est la première chose. La deuxième chose, c'est qu'au sein de notre équipe, au sein de l'organisation, nous avons une politique salariale uniforme. Cela aide aussi à obtenir un score élevé. C'est bien sûr parce que nous venons d'une organisation à but non lucratif où l'on a plus l'habitude de voir ce type d'organisation, ce type de répartition des salaires au sein de l'organisation. C'est plus normal dans une organisation à but non lucratif. Et donc, vous pouvez toujours voir cela dans l'organisation aujourd'hui, dans StreetwiZe aussi. Et à part ça, pour tous les aspects environnementaux, ce n'est pas vraiment notre objectif principal. Mais on ne produit rien, on n'a pas de déchets. Donc, on travaille localement en Belgique, on travaille avec des formateurs locaux. C'est pourquoi vous obtenez également un bon score sur cet aspect, même si ce n'est pas notre priorité. Mais nous n'avons pas de points négatifs, à part le fait de voyager dans le monde entier avec la partie MobileSchool. Là aussi,

nous n'avons pas de problème. Donc, pour nous, obtenir la certification n'a pas été une grosse difficulté. Nous devons juste passer par tout le processus et remplir tous les documents et fournir toutes les informations nécessaires.

Nous n'avons pas eu à changer quoi que ce soit dans notre façon de travailler ou de fonctionner pour devenir une B Corp. Donc, pour nous, les principales raisons de devenir une B Corp étaient d'abord et avant tout, une sorte de certification comme un label. Même si vous devez comprendre qu'en Belgique, si vous dites "hé, nous sommes B Corp", 99% des gens n'ont pas la moindre idée de ce dont vous parlez. Donc, en tant que stratégie de marketing ou de vente, ce n'est pas la meilleure parce que personne n'en sait rien, donc ça ne veut pas dire grand-chose. Mais si vous, par exemple, dans un argumentaire de vente, vous pouvez dire "Hé, nous sommes une B Corp", la plupart du temps, ils ne savent pas de quoi vous parlez. Mais au moins vous pouvez alors expliquer ce que cela signifie et pourquoi vous êtes là. Et donc au moins ça vous donne l'opportunité d'en parler. C'est un bon point. Mais le deuxième point, et en fait, ce que nous essayons de faire en Belgique avec B Corp, c'est de faire vraiment partie de la grande communauté et d'aider la communauté à se développer, d'aider à convaincre les organisations de devenir elles-mêmes un B Corps ou de prendre en charge certains aspects, même si elles n'obtiennent pas la certification, c'est bien aussi. Mais au moins pour penser aux affaires d'une autre manière. Et donc c'est vraiment notre principal objectif. Et c'est l'objectif que nous avions déjà avant B Corp aussi, quand nous allons chez les clients, nous essayons de former les stagiaires, mais nous parlons aussi de la façon dont nous faisons des affaires, comment nous avons une structure hybride avec un but non lucratif et un profit travaillant ensemble pour créer des avantages pour les enfants des rues, mais aussi des avantages pour la société ici en Belgique pour les organisations. Et donc, c'est déjà dans notre ADN en tant qu'organisation, nous le présentons déjà à nos clients, à nos bénévoles. Et donc, en travaillant avec B Corp, c'est un angle supplémentaire, une façon supplémentaire d'essayer de changer la société. C'est aussi une partie de notre mission : aider à faire avancer la société dans une direction plus durable.

**4) Est-ce que la certification B Corp vous a aidé à contracter de nouveaux partenariats ? Ou est-ce que le fait que vous fassiez partie de cette communauté, vous aide aussi dans votre travail quotidien ? Pour obtenir des partenaires ou de nouveaux clients ? Ou bien ne voyez-vous pas vraiment de différence ?**

Je pense qu'en ce qui concerne les clients, je ne pense pas que nous ayons vraiment, peut-être quelques petites choses, mais pas de grandes lignes ou rien de grand. Donc, si vous le regardez

d'un point de vue purement commercial, je ne pense pas que cela ait vraiment été bénéfique jusqu'à présent. En ce qui concerne les partenariats, nous avons contracté deux partenaires, grâce à la communauté B Corp, que nous avons connus par le biais de B Corp et qui ont ensuite travaillé avec nous. Un partenaire qui a travaillé avec nous sur le marketing et sur un client. Nous avons une proposition pour un client, mais nous avons besoin d'un partenaire parce que nous ne pouvions pas tout faire nous-mêmes. Nous devons externaliser. Donc, nous nous sommes associés avec eux. Donc, cela nous a aidé à obtenir ce business à ce moment-là, bien sûr. Mais oui, ce n'est pas comme si nous avions explosé notre entreprise, parce que nous sommes B Corp. Mais pour nous, c'est juste un autre aspect de notre ADN, de notre mission d'essayer de prêcher cette façon sociale de faire des affaires, cette autre façon de faire des affaires. Et donc, c'est pourquoi nous sommes une B Corp en premier lieu.

**5) Quelle est la partie la plus difficile du processus ? Pour une entreprise qui veut devenir une B Corp, qu'est-ce qui peut être comme la partie facile et la partie la plus difficile du processus ?**

Difficile à dire, je pense parce que pour nous, comme vous le voyez, sur la base de nos points, nous n'avons pas vraiment eu besoin de faire quoi que ce soit, ou de changer quoi que ce soit dans notre propre organisation pour devenir une B Corp, parce que nous étions déjà en avance. Donc, sur cette partie, nous n'avons pas eu à faire de travail, nous avons juste dû expliquer comment nous travaillons, leur donner les documents, et c'était suffisant. Mais je pense que pour une entreprise plus normale, disons, qui veut devenir une B Corp, afin d'obtenir suffisamment de points pour obtenir la certification, cela peut être assez, qu'elle doit changer beaucoup de processus et de façon de travailler en interne pour être capable de passer la certification. Mais oui, c'est assez difficile pour moi de dire ça. Je peux, je peux imaginer que cela peut être difficile, mais dans notre cas, ça ne l'a pas été. Donc oui, c'est difficile de le faire. Mais je sais que pour certaines entreprises, certaines très grandes entreprises, il n'est pas si facile d'atteindre les 80 points que vous devez obtenir pour être certifié.

**6) Et que pensez-vous des grandes entreprises qui deviennent des B Corps ?**

Eh bien, cela dépend. Oui, je serais heureux qu'ils deviennent une B Corp, car cela signifie qu'ils prennent des mesures dans la bonne direction. Je serais donc heureux que toutes les organisations, toutes les entreprises du monde deviennent des sociétés B. Bien sûr, nous

perdrions alors notre distinction, et ce qui nous rend spéciaux deviendrait moins spécial, bien sûr, mais d'un autre côté, cela signifierait qu'en tant que société, nous faisons vraiment des pas en avant. Je serais donc très heureux que toutes ces grandes organisations deviennent des sociétés B, pour autant que le processus reste le même, avec des niveaux stricts, pour devenir une société B. C'est pour moi la partie la plus importante.

**7) Ne craignez-vous pas que B Lab veuille assouplir son processus pour le rendre plus facilement réalisable par les grandes entreprises, et qu'il soit plus connu par les clients ?**

Oui, eh bien, comme je l'ai dit, ce serait bien que certaines grandes entreprises deviennent B Corp, et deviennent vraiment B Corp et ne se contentent pas d'avoir le label mais n'agissent pas vraiment dessus, mais si elles agissent vraiment dessus, ce serait bien, pour que les gens le sachent. Parce que maintenant, même si nous le souhaitons, ce n'est pas StreetwiZe qui fera de B Corp un facteur de notoriété en Belgique. Nous sommes trop petits pour cela. Malheureusement. Oui, ce serait bien que des marques ou des noms plus connus deviennent B Corp et nous aident vraiment à pousser cette direction, à condition qu'ils le fassent vraiment et qu'ils n'aient pas seulement le label. Donc non, pour moi c'est une bonne chose, honnêtement, tant qu'ils ont la même rigueur.

**8) Quels sont les avantages à se certifier B Corp pour Streetwize ?**

Eh bien, cela vous donne un réseau. Il y a un nouveau réseau que nous n'avions pas avant, d'entreprises, de personnes que nous avons appris à connaître et qui sont certainement bénéfiques pour nous, donc c'est la première chose. La deuxième chose est que cela nous donne un point d'entrée, une raison de commencer à parler de faire des affaires de manière durable. Parce qu'avoir ce label sur notre site web, sur notre brochure, sur tout en fait. Cela nous donne une raison de commencer à en parler, et d'essayer d'expliquer aux gens pourquoi c'est important et pourquoi ils devraient peut-être y penser, même s'ils ne le savent pas. Autrement, il est plus difficile de commencer à avoir cette discussion. C'est donc le deuxième avantage pour nous. Et le troisième est que pour nos clients, cela donne un petit plus, ils savent déjà que nous sommes une entreprise durable. Et ils savent que nous travaillons avec les enfants des rues et que tous nos bénéfices vont à la partie non lucrative de l'organisation. Donc, nous n'avons pas vraiment à les convaincre de cela. Mais cela permet aussi de valider le fait que nous ne travaillons pas seulement sur cet aspect, mais aussi sur d'autres aspects, comme les questions

environnementales, comme à l'intérieur des organisations, comment travaillez-vous avec vos collègues ? Comment travaillez-vous avec vos fournisseurs ? Ce genre de choses, nous y prêtons également attention. Donc, c'est un petit avantage. Ce n'est pas le point principal. Et je pense qu'un quatrième avantage est que cela vous donne un moyen structuré, une colonne vertébrale pour penser à votre propre organisation. Parce que dans le passé, nous n'étions pas vraiment, ce n'est pas que nous n'étions pas conscients de l'environnement, par exemple, nous ne ferons pas de choses stupides sur l'environnement. Mais nous n'y pensions pas vraiment de manière très structurée. En raison du processus de certification, vous avez beaucoup de points à marquer et vous voyez, "hé, nous n'avons pas vraiment un bon score sur l'électricité", disons quelque chose, "peut-être que c'est une bonne idée de prendre, lorsque nous avons un nouveau contrat, de prendre 100%, de l'électricité verte" par exemple, ou penser aux politiques autour des voyages ou autour du transport. Ce sont de petites choses, parce que nous sommes une petite organisation, mais cela nous donne un moyen plus structuré. Par rapport à l'évolution de nos pratiques, ce n'est pas comme des choses majeures, majeures, mais cela nous aide de quelques petites façons à être au moins conscients de cela, à nous aider et à faire quelques petits ajustements et améliorations.

### **9) Quels sont les inconvénients ou les points négatifs de la certification ?**

Honnêtement, le peu de temps que nous devons investir ou les mille euros que nous devons payer chaque année pour la certification. Ce serait de petits inconvénients, mais ce sont vraiment de petites choses qui ne valent pas la peine d'être mentionnées. En dehors de cela, je ne pense pas que je ne vois aucun inconvénient pour nous pour le moment, pas vraiment non. Je pense que je recommanderais à tout le monde de réfléchir à la façon dont ils font des affaires, à la façon dont ils établissent leurs modèles d'affaires, et d'apprendre des B Corp ce qu'ils peuvent améliorer. Et si ensuite, ils doivent devenir un B Corp et obtenir une certification, oui ou non, c'est à eux de décider. Honnêtement, s'ils pensent qu'ils ont assez d'avantages pour faire ça. Eh bien, je pense que pour moi, le plus important est de faire prendre conscience que l'on peut faire des affaires d'une autre manière, et j'espère inciter certaines personnes, certaines entreprises à y penser. Et je pense que c'est pour moi le plus important, donc, si vous avez une entreprise, vous me demandez, "hey, devrions-nous devenir une B Corp" ? Si vous êtes vraiment sérieux à ce sujet, oui, faites-le. Mais si vous pouvez déjà commencer à réfléchir à la façon dont vous faites des affaires et commencer à faire de petits ajustements. Je pense que ce serait vraiment bien aussi. Et pour cela, vous n'avez pas besoin de devenir une B Corp.

**10) Pensez-vous qu'il y a des risques de greenwashing au sein des B Corps ?**

Je pense que c'est tout à fait possible, oui. Je ne sais pas si les gens vont le faire. Parce que peut-être, par conséquent, le label n'est pas assez fort pour s'en préoccuper réellement. Je ne sais pas, mais je pense que c'est certainement possible. Mais je ne sais pas, il se peut que pour nous, parce qu'ils voient qui nous sommes et ce que nous faisons, ils ne soient pas aussi stricts sur la vérification de tout parce qu'ils savent que nous donnons notre argent à une organisation à but non lucratif. Ou bien ils nous croient, ils nous font confiance. Peut-être que si Coca venait, j'espère qu'ils seraient plus stricts et qu'ils feraient plus d'audits pour vraiment vérifier toutes ces choses. Parce que s'ils disaient juste "hey, Coca, vous pouvez nous donner les chiffres et vous pouvez le dire vous-même". Et s'ils acceptaient cela. Oui, ce serait un peu trop facile, je pense. Ou même si Coca, dans ce cas hypothétique, donnait vraiment les bonnes réponses et faisait les bonnes choses. Pour le monde extérieur, cela aurait probablement moins de valeur, car il n'y a pas d'audit derrière. Malheureusement, je dois déjà vous laisser pour une autre réunion. Si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à me les envoyer par mail, j'y répondrai avec grand plaisir.

Merci beaucoup pour votre temps et pour votre expérience. Bonne chance dans tous vos futurs projets chez Streetwize !

Bonne journée !

## Annexe 14 : Entretien Revive

## Retranscription – Revive

*Interviewée : Susanne Koolhof (CSR manager)*

*Date : 28/06 à 2:30 pm*

*Lieu: Bruxelles (Online)*

### **1) Could you introduce me to Revive's Journey?**

We exist for 12 years. We are looking for brand industrial field-side polluted in cities. We are a project construction developer. We never develop project side outside cities. We have a few colleagues' experts in brand field contamination and how to deal with this challenge. So, it's not that we were a traditional developer and that we started with some CSR and then things change within our business is something that is in the core of our businesses, in our DNA. It is something we don't want to develop in the field. We don't want to develop new residential areas outside of the cities, and we want to be, spare the green spaces left in Belgium and only develop places that can be renovated.

So, I think that's at the core of our business. An often also at the core of B Corp. Of course, big multinationals and other companies also received the B Corp certification, but often see B Corp in need and want to do it differently. So maybe that's Revive in a nutshell. We do a lot of residential buildings, but also a lot of mixed-use. We are working in economic activities. Personally, I work here for six years. I came here for B Corp only at the beginning. Revive was already certified in 2012. It was the CEO who found B Corp. He found it was an interesting label, good for us to make our business progress, a different kind of umbrella. He noticed after two years or that it takes quite a lot of work if I want to do it good as a CEO, I don't have that time. So, he was looking for someone who wanted to build on this department because they were also the first in Belgium. So, there was not really a movement in Belgium yet, and he said it's important to be part of this community. So, I started to revise the BIA. I started to think about how we could use the B Corp in our CSR strategies and ESGs and focus on B Corp themes. Every year we pick a few things we will be improving, so that's my main task at all. My other tasks I'm doing it's connected to B Corp. For us, B Corp is not something we do once every three years. It is really something at our daily work.

### **2) Do you have some concrete examples of this daily efforts?**

We are now in a recertification year. So, I submitted my assessment, waiting for the results, but then I also see where we don't get that many points yet. So, then I already know, "okay, this will be our focus for the coming year". One of them now is a hot topic in innovative companies is to be climate neutral in 2030. That is really something we work together with the community of B Corps. Two years ago, there was the COP20 in Paris. B Corp, from United States, said they wouldn't want to have as many B Corp as possible to sign a deal to become climate neutral in 2032. Revive signed as well.

So that's what we already do, we look at our CO2 footprint every year. And we look at our CO2 emission in our project and our suppliers as well. Our company cars became fully electric for example. Try not to take an airplane if you can take a plane. We to set up an Advisory Board to enhance the application of every manager. I'm already trying for years and years to get an Advisory Board from people who are not really involved in the company or someone who works here or someone who works at university who get sceptical about all things that we were doing, and people who will really challenge us. So that's also something that comes from the B Corp assessment.

### **3) Did you succeed to set up this adverse Advisory Board?**

Not yet, because that's something that comes from the assessment; again, it's something that is on my radar since the last assessment and I tried to work in it. I would really have to set up this Advisory Board. I already got them to the point that they think it could be useful. We don't agree yet.

We have a lot of things that we started from the B Corp assessment. It's especially those policies. There are quite a lot of questions you must prove. So, for example, the supplier code of conduct. It's something that comes from the B Corp assessment. Every contract we have with our suppliers has an attachment that states we are a B Corp and a lot of social and environmental aspects they must consider. Also, in our HR department, a lot of things have changed—the review process for some functions. For example, they didn't have any social or environmental KPIs in the financial and legal departments, and it was only for the project developers or for me as an impact manager.

### **3) How much time does it take to do the recertification?**

It depends on how you work on it; if you do it once every three years, it's a lot of effort. If you just answer the questions and submit the templates that you have, that's not so much effort, but as I said, I always have the B Corp assessment platform (BIA) open on my computer.

I cannot tell you how many hours or days I spend on it because it's also just part of my job at Revive, but just look at the recertification to fill in the BIA; it is not so difficult if you know your company quite well. If you must go to different departments or answer the questions yourselves, but especially all those extra documents you must submit can take a lot of time.

You always review the year before. So, you must make sure that if you want to submit new documents and new proves it's signed the year before. If you want to change something in your legal status, for example, the company, it should be the year before. If you want to change your energy provider, for example, or if you want to change your bank, you must make sure you do it on time and not only when you fill in your assessments and submit it. We get more and more attention for the circular economy. In the beginning, it wasn't part of the supplier code of conduct. Now it is. So, then we updated, but nothing changed within your company you can use the same documents two years later. The B Corp is setting the bar higher and higher.

#### **4) What are the benefits for Revive coming from the B Corp.**

Inspiration for other people, how they tackle certain issues and challenges. And like I said, being CO<sub>2</sub> neutral by 2030, I'm not sure if we would have signed up for it without the B Corp community.

We have some working groups and social policies talk about it. We discuss some ideas, and then we can implement them in our company as well. Inspiration from the community. And now it's growing. You can also explain to people what it means to be B Corp or what kind of companies are B Corp, and then there are many companies and other people who know.

In the beginning, it was just us in Belgium. It is still not a big movement in Belgium. If you just put the label of B Corp on our website or documents that we give to our buyers, I don't think it's beneficial because people don't know it. But if you explain what's behind it and that it is not so easy to get the label and all the included elements, then B Corp's story is good.

#### **5) Are you more trustworthy, as a B Corp, than your competitors in the eyes of your stakeholders?**

Yeah, for sure. We can really put forward that we practice those RSE efforts which are proved by an external party.

#### **5) So, there is also commercial interest in having the certification?**

Yes, there is a commercial interest, but then you must explain the story because it's not that well known among your buyers.

**6) Do you think the movement will develop fast in Belgium or in the next years?**

Yeah, I think so because the community is growing, and it's getting more professional as well. At the beginning, we were alone, then two other Belgian B Corps popped up. And then we started to do a little more events to convince people to become B Corp. But it was always something extra that we had to do now. It is the organization the shift that monitors and develops the movement.

Because they are the local, national partner. Now it's getting more professional networking groups with specific teams. A lot of people get to know about B Corp.

**7) Do you think that this phenomenon would reduce the credibility of the certification itself?**

It depends on who you talk to. I'm always quite naïve or positive. There are always people who say if Danona gets certified, like the big multinational, then the label is worthless.

Multinationals will get certified. In the beginning, the first time I saw them at the big conference three years ago, they had the ambition to become a B Corp. I first told myself they won't ever obtain it. And then suddenly, they were there. I wasn't sure this was so good for the movement. Then when you hear that story and you hear that they really changed a lot of all those different departments, I have the feeling it is nice. They can also reach a lot of things. If the big players have no attention to sustainability, they will leave us, so I also believe in the people certification process. So, I don't believe they would if they would get the benchmark of 80 and certify if they couldn't prove it.

It is not so easy to get to certification. I believe in the certification process and in the standards analysts who are evaluating the documents in question for multinationals if they score above 80, then at least they really want to make a change. Let's hope.

**8) What are the constraints of the B Corp Certification?**

I think B Lab doesn't have enough people to follow up. It takes a lot of time to get certified. I submitted my review last September. And then I gotta standard analyst who was looking at my case in March this year. So, of course, is way too long. I am on pause because I'm waiting for the score. I will make a report in a road map for the next three years to improve. They should follow up faster again, and I also know they don't have enough money to attract enough employees. As for the rest, I am quite happy. With the international focus from like the United

States and then you must. They had for three years, and I'm studying that are bringing the village together with an hour shift as a national team.

**9) What do you think about the steps needed during the audit? I mean, I talked with a certain side which is located at one a nerve, and they told me it was unpleasant because you had to wait long because you were in a queue during the audit and then you need to respond very quickly with documents with a lot of things you need to be reactive and responsive.**

Yeah, I had said the same. I didn't know that was always the case, but I had to send a few weeks ago my recertification report, and I waited for half a year, and then they came back to me with 40 questions, and they require documents. I had only seven days to respond. So, I had to put everything on hold. Then, I responded online. I could see if they looked at my answers, and they even didn't look.

For the rest, they give a lot of support from B Lab Europe. You also get a lot of support from the other B Corporations. If you have time to talk to them, they are very motivating, enthusiastic, so it's not that they are very strict, or you are afraid to challenge them. They are always very helpful, and if you can't answer a question, then you can discuss it. And they won't judge you that just want you to grow.

**10) Do you think a company have has to engage someone to be fully dedicated to the B Corp?**

It is important to have someone full or part-time dedicated to the task. But someone who's really following up during the years to improve your business and follow everything that's in the community. Because there is so much information coming from the newsletters, from the events and all those different workshops, there's so much to follow online and be present in workshops and then be told to take it back into the company and really do something with it.

It's important that someone really dedicated. I have time to use it within the company and to try to change things in the company, but I need to follow all those different workshops and hold information that's coming in. Well, that's a shame, because there are so many good examples of good practises that you can read and follow up, but I really need someone to do it for me. Just it's almost too much.

**11) Do you have a concrete example of something you couldn't follow up?**

They have like marches B Corp month putting some topics forward every week. Every week, there is another one week around the community, one week about the environment and the other

one about customers. I did try to follow up a little with our communication team. But then they asked what input for me and those inputs I could get from other companies or the toolkits B Corp provides to help your company. But we don't always have enough time to implement, which is a shame.

That's a moment where you can come into the world as it is called by all the other 4.000 B Corp do it as well as well. So, it's kind of momentum. There are a lot of things going on. You must do external communication but also internal to tell all my colleagues about people and the community aspect. So, it was a lot, and we don't always have the right to do that right.

### **12) Since 2012, did your score improve?**

It changed. We had a score; we improved, then it dropped, then it improved again.

In 2012, the score was 92. And in 2014, it was 146 that was quite high. And then, in 2016, I think it dropped to 94 like in the beginning. We are now at 94. The recertification is changing every time. It's not every year the same. B Lab is putting ambitions higher, but they also put some elements forward that they think that's important and because things change, of course, in a sustainability context. In 2016, they put a lot of focus on the environment in which we are very strong. The buildings of new builds and brownfields polluted sites that we make Green Living area. Two years after, they put less focus on the environment but more on other topics and then we saw we lacked ambition on those topics.

### **13) What is the focus of B Lab now regarding the impact areas?**

Something that is the customers' focus. And that is something that we are not scoring very good. Most of our project is for people that can afford to buy all their houses and apartments. That is something that we are changing as well. They also want more focus on affordable social housing and rental units. It came from the B Corp community. Re-vive won't change it all strategy because we earn less points, but we put the subjects on the agenda and started to think to tackle this. We really have to focus on this target group involved. Make sure we built for everyone. So that's something that changed in the assessment.

### **14) How have your efforts in terms of social and environmental responsibility evolved since you obtain the label? Did the decertification really push you to improve your practices, or is it just a label you can we can communicate around?**

Like I just said previously, it is not only because of B Corp. It is different factors coming together. I think it is all the things that changed in our CSR strategy, and then things changed

more focus on the social aspects as well as the environmental aspects like the autofocus on the community building and shared spaces and have rental units and have a mix of people who live in their buildings in your projects.

It changed because B Corp put more focus on it. It also changed; I got more female colleagues. In the beginning, old men were all looking at like building aspect of technology innovation. That was something that interests them. Then, we had more female colleagues that also looked at that but also a softer approach. And our CSR approach also changed because we got many people who commented negatively on our projects, telling us we have very nice projects, but where is your social impact?

Of course, it is not only B Corp, but it helped us. B Corp is not just a label you can market with. It holistically looks at your company; all aspects are considered in the audit process.

**15) Would revive be that good in terms of CSR practices without the certification, according to you?**

I think B Corp helped us to get our strategy on paper. Most of the things were in our minds and things that we just did, but because there are so many documentations needed to prove to answer.

We worked on those strategies, and we really write down our KPI's, and we wrote down our structure within the company in the beginning. We had a horizontal structure at the beginning; we had no teams and no managers, which is something B Lab doesn't accept. They want that kind of structure inside the company, so it helped us too. For example, the supplier code of conduct was something that we talked about with our contractors. We want you to work with social economy and local suppliers and get some circular materials etc. , but it was not really something that.

**16) Is it easier to involve Revive's employees in the participation of CSR practices (efforts) with the B Corp certification?**

Not sure. It should be of its. I know it's a challenge with most B Corp. It is mostly one person responsible for the B Corp story, and he really knows what's going on with the community and everything.

It is the same for me. I tried to implement the culture in everything we do. I also set up a working group with someone from HR, legal or financial. So, from our departments are in this working group. But at the end of the day, I'm the only one who knows what's going on and what are the questions in the impact assessment. I believe everyone knows what the B Corp means, and I

think it's important and they also use it if they are in a network moment then it's more like I said, it's more to explain the concept and where Revive stands for. In the beginning, we had, because we worked in a co-working space in our company, and we were spending big space close to our office in parking space. And I had quite a lot of events near our office. We often organized B Corp events which were easy to involve every people. I felt that positive energy and hear all those examples; then they're really encouraged to do something for people. But it is impossible to take the whole team to conferences.

## Annexe 15 : Entretien Églantine Eeckhout

## Retranscription – Églantine Eeckhout

*Interviewée: Églantine Eeckhout (cordinator president)**Date : 28/06 à 1.30 pm**Lieu : Bruxelles (Online)***1) Pourriez-vous vous présenter et me parler de votre parcours B Corp ?**

Donc, je travaille depuis 2 ans et demi chez the Shift. J'ai étudié à l'UCL et j'ai travaillé en banque pendant plusieurs années et après j'ai fait la transition en entrepreneuriat social.

Je suis rentrée chez The Shift en économie circulaire et puis en mesure d'impact et maintenant en diversité mais là certification B Corp était quelque chose que je connaissais avant de connaître The Shift et que j'avais toujours voulu monter en Belgique. Donc ça date d'il y a presque 3 ans et qui répondait à la raison pour laquelle j'ai fait la transition banque - développement durable même si le développement durable est partout, c'est justement pour cette transformation au niveau vraiment de l'ADN de l'entreprise. Et ce que je fais, c'est que donc on a fait un partenariat The Shift avec B Lab Benelux pour être le point de contact de la transition et donc j'ai la charge de ce partenariat.

**2) Du coup, je voulais savoir, d'après vous, quels sont les bénéfices que les entreprises peuvent tirer de cette certification ?**

Pour moi, il y en a, il y en a beaucoup et à différents niveaux. Aujourd'hui au niveau belge vu que ce n'est pas encore connu au niveau grand public, c'est surtout un moyen, je trouve, de situer où l'entreprise se trouve en terme RSE et de pouvoir déceler de manière très précise quelles sont les pistes d'amélioration. Ça leur permet aussi d'avoir une vision holistique de l'impact que leur entreprise peut avoir et de vraiment savoir ce qu'est le développement durable ? Alors, s'il veut aller plus loin, il peut même lier les managers aux objectifs de développement durable. Après il y a aussi quelque chose au niveau de l'engagement de l'employé un paramètre qui est très fort et que j'entends beaucoup avec les B Corps avec qui je suis quand même très souvent en contact, c'est que si c'est bien communiquer en interne aussi, les employés sont bien impliqués dans le processus de certification. Et vu qu'il y a des certifications tous les 3 ans on est reparti donc c'est un projet un projet continu. Il y a une énorme fierté. C'est un bel

outil de rétention des talents. Après au point de vue du grand public et des investisseurs, il n'y a pas de doute que ça va devenir dans le futur, les autres pays le montrent, un indicateur pertinent de décision, quoi.

### **3) Donc c'est vraiment aussi un levier commercial ?**

C'est aussi alors aujourd'hui en Belgique, trop pas encore, mais c'est clair que c'est un outil de ressources humaines. C'est un outil commercial, de communication si on veut dire commercial, c'est un outil aussi pour prendre des bonnes décisions si on veut créer des produits et services vu qu'on a ce questionnaire qui permet de pouvoir se constituer. J'ai quand même entendu 4-5 start-up qui disait utiliser l'outil comme base pour directement bien faire lors de la création de leur entreprise. Le questionnaire de la certification avec un outil très apprécié et utile.

### **4) Pourquoi est-ce que, en Belgique, le mouvement il n'est pas encore assez connu comme vous dites ?**

Moi je pense que c'est juste une question liée à l'Europe qui est encore assez jeune et qu'on a été très longtemps sous le Benelux et je pense que pour les Hollandais le Benelux veut dire quelque chose alors que pour le belge pas du tout et du coup on ne s'est pas occupé du marché. Lorsque j'ai repris la coordination de la communauté, j'ai senti une espèce de soif, tout le monde était au rendez-vous et on attendait que ça, alors que nous, on est juste des coordinateurs, donc il manquait quelqu'un qui, qui mélange les ingrédients pour faire la mayonnaise. On a contacté les universités flamandes maintenant et ils nous demandaient de venir parler du B corp dans tous leurs cours, donc il manquait et encore ici, on n'a pas assez de ressources, mais il manquait juste un petit détonateur.

### **5) Okay, et le grand public suivra du coup une fois que les entreprises auront lancé le mouvement ?**

Ben là, on voit quand même que la presse commence à nous contacter. Ils n'expliquent pas encore très bien et on ne sent pas une très bonne compréhension. Donc il y a encore un peu de chemin. Je ne connais pas parfaitement le comportement d'un consommateur belge. Est-ce qu'il va avoir de l'appétence pour ça ? Mais selon moi, oui, le label va être connu. En tout cas, la communauté a des grandes ambitions.

**6) Est-ce qu'il y a des contraintes pour les entreprises à se faire certifier B Corp d'après vous ?**

Ce n'est pas bon marché. Le prix a augmenté pour les petits pour pouvoir rentrer. On ne fait pas ça sur le coin de la table en 1h comme ça, c'est exigeant. Cela demande de l'implication de la part de l'entreprise et des employés. Et une fois qu'on est certifié, ce n'est que le début, parce qu'il y a la certification et on sent quand même que la communauté de plus en plus veut que les points soient mis en avant parce qu'il y a quand même des critiques, parce que rien n'est parfait. Soyons bien clairs. Et du coup, en réponse à ces critiques, il est important de voir qu'après 3 ans l'impact et le score se sont améliorés. Le but c'est que les personnes qui veulent utiliser cette certification s'améliorent et rentrent dans la danse. Les projecteurs sont braqués sur eux.

**7) Quelles sont les critiques que vous avez déjà entendues des entreprises ?**

C'est toujours un peu le côté américain, c'est toujours la même chose, mais je trouve qu'ils ont une solution en disant avec les retours pour chaque question, elle peut faire des feedbacks donc je trouve que c'est une réalité, mais qui est traitée. Il y a eu beaucoup de critiques sur le fait que Evian qui fait partie de Danone soit devenu une B Corp, on se demande si une boîte qui vend du bien commun, de l'eau ou de l'air a le droit de se faire certifier. Ce sont des questions insolubles selon moi car ces boîtes ont un énorme impact donc si eux on peut les faire améliorer leur impact c'est positif.

**8) Okay, justement, je me demandais, qu'est-ce que vous pensez de ces grosses multinationales qui se certifient B Corp parce que c'est positif ou plutôt que ça peut entacher la crédibilité de la certification ?**

Je n'ai pas de réponses blanches ou noires sur la question, parce que je pense que ce sont des entreprises qui ont des gros impacts négatifs et qui peuvent avoir des gros impacts positifs, plutôt une correction du négatif. Si une certification comme B Corp leur permet d'aller plus loin et donc leur éviter de faire du greenwashing, très bien. Danone va devoir montrer comment ils réduisent leur bouteille, ils vont faire du plastique cyclable. Les points sont transparents. Enfin, ça, c'est ce qu'ils ont dû changer leur statut pour une entreprise à mission en France, en Belgique, en rajoutant une clause.

Donc rien que pour ça c'est hyper positif qu'ils aient accès à une certification qui va beaucoup plus loin que d'autres certifications. Après j'entends que des boîtes très précurseurs et très centrées RSE et entrepreneuriat social avoir des frustrations, je l'entends totalement et c'est pour ça que de nouveau je pense qu'on doit beaucoup plus communiquer sur les points obtenus.

**9) Il y a aussi les critiques qui émergent du fait que 80 points sur les 200 disponibles, c'est en fin de compte 40% des points nécessaires pour obtenir la certification. Qu'est-ce que vous en pensez de cette critique-là ?**

Donc, je ne pense pas que je suis relevant pour cette réponse, n'ayant jamais accompagné d'entreprise moi-même. Cela étant, j'entends quand même toutes les nouvelles B Corps qui nous on est en contact qui disent que c'est difficile d'aller chercher les points nécessaires.

**10) Est-ce que l'impact et les pratiques RSE d'une entreprise évoluent positivement après avoir obtenu la certification ? Est-ce que l'entreprise aurait fait « mieux » en termes d'impact RSE sans la certification ?**

La première réponse est oui. Je développerai. Pour la seconde partie de la question, il est impossible que je réponde car il y a des entreprises qui engagent un consultant pour faire un peu de développement RSE et ça serait peut-être même encore mieux parce qu'ils seraient vraiment focalisés sur leurs impacts liés à leur industrie. Donc pour la 2e question je ne peux pas répondre parce qu'il s'agit du cas par cas. Pour la question un, tout d'abord le fait que les statuts soient changés, ça paraît rien mais cela a un impact gigantesque, ça veut dire que n'importe quelle partie prenante qui dit bah non, moi je trouve que vous nuisez à la population des alentours donc cette décision ne peut pas être prise. Le fait que leur changement soit inscrit dans leur statut par exemple maintenant Emmanuel Faber qui part de Danone, même si le nouveau CEO ne veut plus de la certification, leur stratégie est inscrite dans leurs statuts et il faudrait repasser en Assemblée générale et ça donc ça c'est déjà un impact gigantesque, au niveau gouvernance il y a une pérennité dans la transformation.

Cette certification touche vraiment de manière holistique les différents piliers de la gouvernance, employés, communauté, etc. Ça permet vraiment de faire un check de tous les impacts et de les publier de façon très transparente. Après de nouveau en Belgique aujourd'hui, le grand public ne l'emploie pas mais par exemple, je sais qu'à Londres, les chercheurs d'emploi utilisent beaucoup le site web pour regarder les entreprises B Corps qui engagent.

Mais oui, moi je pense que ça a un impact positif parce qu'en plus ça les force à comprendre ce qu'est la durabilité 4.0 parce que toi, tu fais tes études là-dedans, moi je travaille là-dedans, donc pour nous c'est une évidence. Enfin, nuire d'un côté, donner un peu d'argent, de l'autre, créer des écoles en Afrique, on est bien d'accord que c'est plus de ça qu'on parle, mais je réalise que ça existe encore des personnes qui n'ont pas encore pris conscience des effets néfastes ou positifs que leur activité pouvait avoir sur leur environnement. Le CSR ce n'est pas avoir un programme philanthropie à côté de ses activités, c'est transformer toute l'activité de l'entreprise pour justement aller vers une économie régénérative.

Quand je suis trop positive parce que je le suis super fort, parce que j'ai, je ne veux pas que les gens pensent que je pense que c'est parfait, la certification B Corp n'est absolument pas parfaite et la perfection n'est pas de ce monde, mais je trouve aujourd'hui le 28/6/2021. C'est un outil exceptionnel. Il y en a sûrement d'autres et ce n'est pas la seule manière et ce n'est pas parfait. Mais oui je trouve que ça peut vraiment aider à engager tous les employés, ça peut rendre fière le management.

Enfin, je trouve que ça a beaucoup, beaucoup de qualité et si on va faire des balances entre les critiques négatives et positives, le calcul est vite fait.

### **11) Est-ce que vous pensez que le gouvernement belge va plus considérer cette certification dans le futur ?**

On va y travailler en septembre, The Shift a lancé des task force pour soutenir justement le partenariat.

### **12) Quel est l'objectif final ?**

Alors moi je ne suis pas dans la task force. J'ai vu les documents mais je pense que c'est de sensibiliser le gouvernement. Et ensuite, pourquoi pas à terme de créer comme en Italie ou en France, aux États-Unis d'entreprise à mission et pour du moins les sensibiliser sur ce mouvement et cette approche.

## Annexe 16 : Entretien avec l'expert universitaire

## Retranscription – Anonyme

*Interviewé : Anonyme – réalise un doctorat au sujet de la certification*

*Date : 13/07 à 11am*

*Lieu : Bruxelles (online)*

**1) Comment vous est venue l'idée de vous intéresser à la certification B Corp et pourquoi cet intérêt pour celle-ci ?**

J'ai découvert la certification B Corp en suivant le cours de régénérative économie des professeurs, Yves de Rongé et Guilbert Del Marmol à la Louvain School of Management. J'ai trouvé en fait assez rapidement cette certification très intéressante. J'ai tout de suite eu envie d'approfondir le sujet parce que j'étais intéressé par le fait que c'était plus qu'une certification en fait, que ça permet aux entreprises qui font du profit de changer en profondeur leurs pratiques organisationnelles en vue d'aller vers plus de respect vis-à-vis de l'environnement, vis-à-vis de la planète et de ses habitants, donc aussi bien au niveau environnement que social.

**2) D'après vous, quelles sont les principales motivations d'une entreprise à se faire certifier B Corp ?**

Alors, d'après ce que j'ai lu en tout cas dans la littérature académique, il y en a plusieurs, celles qui reviennent vraiment plus souvent, je dirais que d'une part c'est de valider en interne les pratiques en matière de développement durable en codifiant en fait les pratiques organisationnelles qui sont assez complexes de l'organisation. Donc en codifiant les pratiques qui vont déjà dans le sens de la durabilité. Donc dû d'une part si tu veux valider en interne les pratiques de l'organisation qui sont mises en place dans un but de durabilité. D'autre part, je dirais que c'est pour accroître la crédibilité et la légitimité en termes de développement durable auprès des parties prenantes. Il y a vraiment toute une volet externe, justement, pour montrer aussi bien auprès des employés que les actionnaires que les fournisseurs même attirer des talents, donc des jeunes qui cherchent à avoir plus de sens dans leur travail et qui cherchent à travailler dans des entreprises qui sont sensibilisés par le développement durable.

**3) Donc, il y a réellement un intérêt commercial à se faire certifier ?**

Je ne dirais pas commercial parce que je trouve que commercial peut être un peu lié au greenwashing et donc je dirais plutôt un moyen de communiquer, une communication externe. Voilà, je vois ça en 2 volets : interne et externe.

**3) J'avais aussi noté qu'une des raisons pour lesquelles les entreprises se font certifier, est que la certification leur apportait un cadre de travail ? Est-ce que vous me rejoignez là-dessus ?**

Tout à fait. Ce que c'est, ce que je voulais dire dans la motivation, au niveau interne, c'est ça permet à l'entreprise de valider ses pratiques internes. Effectivement comme tu dis, ça donne un cadre, ça donne un état des lieux, ça permet de faire le point voilà où on se situe au niveau du baromètre d'une de nos initiatives, de nos pratiques en termes de durabilité. Effectivement, le test BIA leur permet de rendre ça concret quoi ?

**4) Est-ce qu'il y a des contraintes pour une entreprise à se faire certifier ?**

Je dirais en tout cas que le processus pourrait être certifié B Corp est assez exigeant, notamment les 200 questions du BIA, ça prend du temps. Donc oui le temps, la mise en place d'une structure donc au sein des employés pour répondre à ces questions, voir quels sont les acteurs qui peuvent gérer les réponses à ces questions. Donc il faut aussi des ressources qui sont nécessaires. Donc effectivement, ça peut être assez contraignant quoi.

**5) Est-ce que la croissance d'une entreprise qui se fait certifier peut se voir détériorer ?**

Je pense que c'est à tester dans différentes entreprises différents contextes géographiques, dans différentes structures, petites et grandes entreprises. Je pense qu'il faut approfondir ce volet-là qu'il y a encore beaucoup à découvrir. C'est une certification émergente dans le sens où on en parle de plus en plus, mais je veux dire dans la littérature académique il y a encore beaucoup, beaucoup à connaître.

Par rapport au point suivant, ce que je voulais rajouter aussi, c'est que c'est une certification qui est sur le long terme donc en fait une fois qu'on est certifié B Corp c'est que le début. On a franchi la première étape pour rentrer dans la course de la durabilité, donc c'est une certification qu'il faut voir non pas sur le court terme mais sur le long terme. Au niveau de la performance

financière, c'est dur de savoir évidemment, c'est difficile d'avoir un bon recul étant donné que la certification est encore très jeune, surtout en Europe.

**6) Quelles sont les faiblesses de cette certification à l'heure actuelle, par rapport soit à d'autres certifications ou soit par rapport à des choses qu'elle n'aurait pas encore ?**

Je pense, je ne pense pas qu'elle soit parfaite. Parce qu'il y a par exemple Danone. Quand ils ont commencé à se certifier, ils ont eu beaucoup d'échanges avec B Lab pour justement adapter le questionnaire aux multinationales, parce que là avant, il était surtout dédié aux petites et moyennes entreprises et donc pas encore adaptés au contexte géographique. C'est vrai qu'on n'a pas les mêmes, tous les mêmes enjeux que la France ou même les États unis, donc à ce niveau-là je pense que le BIA peut encore être amélioré. À ce niveau-là, il y a encore oui encore beaucoup à faire aussi.

**7) Quelles sont les grandes forces de cette certification ?**

Je pense que c'est le caractère holistique donc c'est une certification qui va modifier en profondeur la structure même de l'entreprise, dans l'ADN même de l'entreprise et que justement, ça se différencie. Pour ma part, j'ai l'impression que ça se différencie des autres certifications à ce niveau-là surtout, et que ce n'est pas seulement une certification, c'est un mouvement, c'est une communauté d'entreprises qui peuvent échanger des informations sur leur pratique, sur leur fournisseur, sur les bonnes pratiques RSE. Ce sont plusieurs choses à la fois, c'est assez unique.

**8) Est-ce que l'impact et les pratiques RSE d'une entreprise évoluent positivement après avoir obtenu la certification, que ce soit à court terme ou à long terme ?**

Je pense que oui, j'ai l'impression que ça, ça permet à l'entreprise de s'engager de manière globale et durable. Comme je disais jusque dans l'ADN même de l'entreprise, le fait d'entreprendre de se lancer dans la certification en commençant par le B impact assessment va permettre déjà à l'entreprise de voir où ils en sont au niveau RSE et même plus et donc de voir quels sont les domaines qui peuvent améliorer en vue d'obtenir cette certification. Je pense que même si l'entreprise n'est pas certifiée ou bien n'obtient pas tout de suite la certification, il y a quand même une démarche de sensibilisation qui permet à l'entreprise de voir où il y a des

efforts à fournir et de voir ce qu'elle a envie de faire. Surtout qu'elle peut se comparer à ses homologues dans le même secteur pour voir justement si elle fait mieux ou moins bien.

**9) Est-ce que la certification est une bonne chose pour la société selon vous ?**

Ouais, je dirais que déjà en fait la certification, j'ai l'impression que c'est un boost en termes de durabilité pour l'entreprise, qu'elle permet aussi à la société de prendre conscience des défis durables donc elle montre aussi la société qu'il y a des entreprises qui arrivent à tendre vers plus de durabilité en intégrant celles-ci dans leur business model donc que c'est possible et que même aussi bien qu'on soit petite ou moyenne entreprise ou une nationale, il y a moyen d'y arriver.

Donc je dirais que des initiatives comme celle-là ça ne peut être que bénéfique en fait pour la société.

**10) Et justement, que pensez-vous des multinationales ou des gros groupes qui se certifient B Corp, est-ce que ça ne détériore pas la crédibilité du mouvement ?**

Oui, il y a un risque. À voir effectivement ce qu'en pense, il faudrait questionner les petites et moyennes entreprises, voir un peu ce que ce qu'elles en pensent. Le point positif, c'est que les multinationales permettent aux entreprises d'avoir plus de visibilité, permettre pardon à la certification d'avoir plus de visibilité une fois qu'ils sont B Corp. C'est vrai que ça donne un effet nettement plus puissant que si une petite entreprise se certifie.

**11) Comment voyez-vous le mouvement B Corp en Europe et en Belgique dans le futur ?**

Je dirais que pour l'instant on est dans une période qui tend donc vers plus de sensibilisation de la certification B Corp. On en parle de plus en plus, que ce soit dans la presse, dans les articles académiques, dans les universités, dans les cours. Donc je dirais qu'à terme, à moyen terme et de plus en plus d'entreprises vont se certifier. Pour le moment, on a un peu plus d'une vingtaine, donc je dirais que peut être à moyen terme qui aurait une cinquantaine d'entreprises qui aurait rejoint le mouvement B Corp. À moyen terme, le défi sera de faire connaître la certification auprès des consommateurs. Ça, c'est un gros défi aussi. Est-ce qu'il est possible que le modèle B Economie qui a été institué par B Lab devienne la norme de l'économie future ? Alors, c'est possible.

## Annexe 17 : Entretien The Skateroom

## Retranscription – The Skateroom

*Interviewé : Claudia Bardiau (Impact manager)*

*Date : 18/06 à 11am*

*Lieu : Bruxelles (Online)*

**1) Comment est-ce que vous est venu l'idée chez The Skateroom d'implémenter la certification B Corp ? J'ai vu que vous avez d'autres labels également et je me demandais pourquoi avoir choisi un moment donné la certification B Corp spécifiquement ?**

C'est une très bonne question. On dit toujours qu'on a vraiment été dans un learning journey depuis le début avec The Skateroom. The Skateroom a été fondé avec comme vraiment avec comme core business de vouloir soutenir des organisations et des ONG qui utilisent le skateboard comme un outil d'émancipation pour les jeunes dans le monde entier. On a commencé par soutenir une ONG et puis en fait, de fil en aiguille, ça s'est agrandi. Donc au début c'était vraiment juste une idée, un projet qui a grandi et puis on s'est rendu compte qu'en fait, le business model était viable.

Donc, il y avait déjà cette partie sociale qui était vraiment dans l'ADN de The Skateroom qui avait été créé en fait de cette rencontre avec l'ONG. Notre fondateur avait rencontré le fondateur de cette ONG et fut super inspiré. Et puis en fait, lui avait une collection de skate qu'il a décidé de vendre pour soutenir cette ONG et de là est venue l'idée. Il était déjà dans le monde de l'art donc il s'est dit en fait je peux vraiment connecter ces 2 mondes afin de soutenir Skatistan et de fil en aiguille notre modèle a grandi. On a réussi à soutenir toute sorte d'association différente, à des niveaux différents, toutes liées au skateboard.

On a soutenu entre 30 et 35 projets jusqu'à présent. Nous avons des partenariats ficelés avec certaines ONG sur 3 ans dans lesquelles on s'engage à 100 pourcents, avec un budget fixe etc. Nous ne sommes pas dans l'optique dans laquelle si on vend bien, on vous soutient. C'est vraiment marqué, c'est un engagement qu'on donne dès le début. Et d'ailleurs, pendant la crise COVID, la première chose qu'on a fait, c'est de rassurer les projets avec lesquels on travaille en disant que notre modèle ne changera pas. On continue à vous soutenir et se restera comme ça. Donc ça c'était pour mentionner le fait qu'on avait déjà cette ADN très social.

Oui, en fait, donc comme je disais, le projet a commencé en 2014. Il a grandi au fur et à mesure. Moi, je n'étais pas encore là, je suis arrivé en 2019 et avant ça l'organisation était vraiment en train de se mettre sur pied, plic-ploc. L'équipe avait commencé à dire que voilà, on devrait compenser nos émissions de carbone ce qu'ils ont commencé à faire en 2016. De 2016 à 2019, l'entreprise a grandi et là ils se sont dit qu'ils devaient avoir quelqu'un qui s'occupe à 100 pourcents de tout ce qui est impact environnemental et social. C'est quand même assez exceptionnel dans une entreprise ayant 15 employés. Cela prouve la priorité qu'ils ont mis sur le RSE, l'envie de s'engager sur la durabilité. Ça c'était vraiment déjà dans la tête du fondateur ? Il voulait qu'on soit certifié B Corp car il s'agit d'une suite logique. On sent que on doit entrer peut-être dans une communauté de like my business, des entreprises qui partagent les mêmes valeurs et qui véhiculent le même message. On sentait qu'on appartenait à ces entreprises qui avaient une vision un peu plus différente, en tout cas à l'époque.

Lorsque je suis rentré dans l'équipe, je n'ai même pas dû convaincre le management de quoi que ce soit, L'une de mes missions étaient de faire en sorte d'obtenir la certification. Cela nous a pris 3 mois. On est vraiment dans une communauté d'entraide et collaborative, coopératives. Le mouvement a vraiment grandi en 2 ans et à ce moment-là, c'était encore assez rapide, donc on a eu de la chance.

Pour moi, ce n'était pas un challenge car le management était onboard, il a juste fallu briffer l'équipe sur que c'était en réalité, ce que ça allait nous apporter, comment est-ce qu'on allait devoir mettre un plan sur pied. Tout le monde était engagé et impliqué dans la demande d'information, et cetera. Donc voilà, je pense que c'était vraiment oui, c'était presque inscrit dans la suite logique de l'entreprise.

## **2) Quelles étaient les motivations de The Skateroom au moment du lancement du processus vers l'obtention de la certification ?**

Au début du lancement, on ne se rendait pas vraiment compte de tout ce qui allait entraîner. C'est parce qu'on voulait faire partie d'une communauté, être dans un mouvement, de pouvoir être connecté avec toutes ces entreprises parce que il y en avait déjà quand même pas mal d'importantes telles que Patagonia ou Danone. Donc on avait envie de pouvoir interagir et d'échanger avec ce réseau et dans ce mouvement.

Le projet The Skateroom a dû se battre, c'est un projet qui est passé par des phases assez difficiles. On a dû trouver un équilibre entre notre modèle social puis faire en sorte que

financièrement, on tienne le coup aussi. Ça a été un peu un Roller Coster, un challenge. On est vraiment passé par beaucoup de phases. Je pense qu'il y avait un peu un besoin de se dire « on est sur la bonne voie en fait » Que tous les efforts qu'on a fait dans le passé, on comprend qu'ils sont reconnus, qu'on peut continuer. C'est un besoin de reconnaissance, de se dire okay, on peut célébrer ça. On a déjà fait tout en chemin sur lequel on peut continuer.

Notre business model est basé sur du RSE, comme je dis bien ça, notre activité a vraiment été fondée là-dessus. Euh et oui, il y a eu des challenges parce que notre fondateur est un visionnaire. Il s'appelle Charles Antoine Bodson, il a depuis toujours voulu inclure cette partie sociale et il était tellement enthousiaste qu'il y a peut-être des moments où ça n'a pas été tout à fait en lien avec le plan financier. Mais il le voulait et ça a amené un ancrage dans ces bases du social. Ancrage jamais remis en cause.

### **3) Par la suite, maintenant que vous êtes certifiés, y-a-t-il des plus-values (ou des bénéfices) que vous tirez du label ?**

Oui, ça il y en a vraiment plein de nouveaux. Je me permets juste de préciser qu'il y a pleins de B Corp qui n'ont pas forcément le temps de mettre une priorité là-dessus. Et du coup, qui ne voient pas beaucoup de valeur ajoutée. Aussi, je pense que quand on veut vraiment avoir une valeur ajoutée il faut être proactif. Je veux dire ça ne va pas tomber du ciel. B Lab, ils sont là pour nous soutenir dans plein d'aspects différents. Ils font en sorte que la communauté soit connectée, qu'elle soit au courant de tout ce qui se passe, et cetera. Mais c'est sûr que c'est le rôle de l'entreprise en interne de faire des efforts là-dessus.

Après peut être que comme il y a une certaine visibilité aussi sur les réseaux Corp il y a certaines choses qui viennent vers eux. Mais en général, je trouve qu'il faut être proactif dans ce mouvement.

Par rapport à the Skateroom, en 2019, juste après qu'on a été certifié, nous avons été au Summit B Corp à Amsterdam. C'était incroyable, tellement dynamique, on sentait qu'il y avait vraiment une énergie de toutes les entreprises, B Corps comme les non-B Corps. Et là, ça nous a pris conscience dans quoi on était tombé. On ne savait pas très bien ce que c'était le mouvement en Belgique qui était vraiment en train de grandir. On crée justement cette communauté de manière assez organique pour l'instant. Enfin en parlant, il y a vraiment toute une communauté qui est en train de créer avec toutes les B Corps qui se porte volontaire pour faire avancer le mouvement

et aider B Lab dans le développement. La certification fut un catalyseur de changement pour nous. On peut aller beaucoup plus loin que ce qu'on fait juste avec la certification. On doit engager beaucoup plus équipe, on doit, on peut même mettre sur pied un plan d'amélioration, ça a vraiment été un peu okay en fait, ce n'est pas qu'une certification car on peut faire plein de choses. Si on lit entre les lignes du BIA et de tout ce que B Corp demande comme information et cetera, on comprend bien vers où on peut aller en tant qu'entreprise pour s'améliorer.

À partir de ce constat, The Skateroom s'est mis au défi d'améliorer chaque année les pratiques de notre entreprise, donc le score du BIA, en utilisant la certification comme un guide, un framework. D'ailleurs, cet engagement d'amélioration fait partie de notre plan de bonus collectif : chaque année The Skateroom doit augmenter son score de 5%. On a essayé de l'inclure de manière à ce que ce soit un plan stratégique, que l'équipe soit connectée. Voilà ça prouve que c'était vraiment aussi important pour nous de le faire.

Lorsqu'on a commencé le processus de certification, on a fait une évaluation de notre activité en termes RSE. Ça c'est le domaine où je suis fort, ça c'est le domaine où je peux m'améliorer. La seule chose, c'est que moi, j'étais un peu perdu, je ne savais pas très bien comment mettre ce plan parce que y a 1000 choses qu'on peut faire, donc il fallait mettre les priorités. Il fallait mettre en place des objectifs. Il fallait traduire ces objectifs en action concrète. Donc, j'ai parlé à B Lab et à l'époque, c'était Yaneke qui était en charge de la communauté Benelux. Et elle m'a mis en contact avec 2 autres B Corps plus ou moins de même taille que la tienne, qui sont ici à Amsterdam. On a donc commencé à faire des working groups à 4. On a partagé pleins d'expériences, c'était vraiment des brainstormings. Ce fut une valeur ajoutée de partager avec eux. On a partagé nos outils, notre plan, comment est-ce que ça c'était passé en interne, etc. Ça m'a vraiment aidé à mettre un plan d'amélioration pour l'entreprise. Peu après, j'ai proposé au management qui a été accepté. Puis je l'ai présenté à l'équipe qui devait vraiment être incluse et engagée dans le choix des priorités et le design des objectifs et de la concrétisation des objectifs. Nous avons d'ailleurs des task-forces au sein de The Skateroom comprenant des employés qui s'occupent de mettre ce plan en pratique, cela permet que ce soit horizontal.

Même avec nos partenaires, on se rend compte que c'est vraiment une force. On n'aurait pas avancé de la même manière si on ne l'avait pas eu, je pense. Je parle surtout des partenaires commerciaux, donc nos retailers ou les musées avec lesquels on travaille. Cela marque un état d'esprit auprès de nos parties prenantes de dire que The Skateroom est B Corp. On a passé le due diligence, l'audit de transparence.

**4) Est-ce que beaucoup de partenaires commerciaux, justement, ont plus confiance dans The Skateroom parce que vous êtes B Corp ?**

Ça dépend vraiment, ça dépend des marchés. Aux USA, oui clairement. On nous a déjà dit quelquefois qu'on travaillerait avec nous de par notre statut B Corp. C'est vraiment un mouvement qui est hyper connu et qui grandit à fond aux USA. En Europe, un peu moins, mais ça va venir.

**5) Est ce qu'au niveau de vos clients et de la visibilité, la couverture médiatique est plus importante une fois qu'on est B Corp ?**

Selon moi, ça dépend comment l'entreprise le communique à travers ses différents canaux. Mais nous, par exemple, on est très fort dans la communication autour de B Corp quand il y a des milestones. Il y a le B Corp month chaque année au mois de mars. On a décidé d'avoir B Corp sur le logo sur la majorité des endroits où on peut l'avoir, sur nos box, sur notre matériel, cela apparaît dans notre activity report. On a déjà fait pas mal de campagnes autour de ça. Notamment sur le LinkedIn de B Lab Benelux, on partage chaque semaine nos pratiques RSE en lien avec la certification.

Parce qu'au niveau de la clientèle, je ne suis pas sûr qu'énormément de personnes savent exactement ce que c'est vraiment le B Corp. C'est la raison pour laquelle on souhaite communiquer un maximum dessus pour faire grandir le mouvement.

Même en Belgique comme je disais j'ai beaucoup de demandes d'étudiants qui font leur thèse depuis un an et demi, j'ai déjà eu pas mal d'interviews. Il y a déjà beaucoup d'info sessions durant lesquelles on nous demande de venir partager notre expérience. Il y a aussi beaucoup d'entreprises qui nous contactent pour partager notre expérience, pour bénéficier de tips & tricks.

**5) Sur le site de B Lab, vous êtes à 96 points, vous êtes à combien pour l'instant ?**

On a mis en place un plan d'action ambitieux pour arriver à 119 points l'année prochaine, en 2022. A l'heure actuelle, nous sommes à 107 points.

Ce qu'on a découvert en faisant le plan d'action et en mettant la priorité, c'est qu'il y a des objectifs qui peuvent être atteints assez rapidement. Puis il y a des trucs qui sont plus à moyen et à long terme parce que ça demande du changement, un peu plus de ressources. On a dû

structurer cela sur 3 temps et là on n'est plus sur des changements structurels. Changements qu'on a déjà en tête depuis un an.

**6) Est-ce que via l'obtention de la certification Corp, vous avez senti une amélioration ou plutôt une évolution de vos efforts RSE ?**

Oui, nous, selon notre vision, on a un fondateur qui est vraiment visionnaire et qui prend ça très à cœur donc je pense qu'on l'aurait probablement fait sans la certification. On aurait probablement attaqué tout ce qui était environnement sans le B Corp. Par contre, la gouvernance c'est plus compliqué parce qu'on n'est pas forcément informé là-dessus. Donc, il y a peut-être des choses qu'on n'aurait pas spotté.

Au niveau des clients également cela nous a aidé. On n'a pas un produit qui a beaucoup d'impact sur notre clientèle. Je pense qu'on était dans le bon cheminement mais que la certification nous a servi d'aide pour spotter des points d'amélioration.

Par exemple, par rapport à nos émissions de carbone, nous on les fait déjà compenser avec une agence, CO2 Logic, mais par exemple pour des entreprises qui ne le font pas, il y a plein de do and don't pour comment le faire ? Comment le mettre en place ? Il y a plein de de ressources qui sont disponibles pour aider à mettre en place. Donc quand même il y a des guidelines très précises. Nous par exemple on a voulu mettre en place des surveys en interne. B Corp donne des frameworks pour expliquer comment s'y prendre. Au travers la certification, on n'a pas dû se poser la question de qu'est-ce qu'on devait faire mais plutôt qu'est-ce qu'on choisit de faire. C'est vraiment un cadre de travail que cela vous a apporté.

**7) Quelles sont les contraintes de cette norme ? Que ce soit au moment du processus de certification ou alors par la suite au jour le jour ?**

Je pense que la première contrainte que j'ai pu entendre, c'est le côté un peu plus financier parce qu'il faut quand même payer un « membership fee », que maintenant la « submission » n'est plus gratuite car ils avaient trop de demandes et souhaitaient s'assurer de l'engagement de chaque entreprise désireuse de lancer une évaluation.

Une autre chose également, lorsque tu passes la certification, tu acceptes d'être transparent et d'avoir un peu cette pression en plus de dire on doit vraiment walk the talk, on ne peut pas

juste parler, il faut prouver aussi qu'on fait ce qu'on fait. Donc tu as un peu cette visibilité, transparence qui ajoute une certaine pression. Si ce n'était pas présent, ça n'aurait pas été crédible.

J'ai souvent cette question, mais je n'arrive pas trop à spotter réellement des contraintes. Je pense que pour le moment, les entreprises qui n'ont pas quelqu'un qui puisse prendre ça full time, la contrainte est le temps que tu passes à t'engager et à engager toutes les parties prenantes. Je pense que pour les entreprises qui n'ont pas le temps, ça va être compliqué.

Justement j'avais discuté avec des gens comme toi dans des entreprises ils me disaient que l'approche américaine est parfois un peu contraignante dans son ? ou par exemple dans la partie communauté.

Le côté plus américanisé a pu rendre parfois le questionnaire pas forcément juste. Le questionnaire pose des questions par rapport aux soins de santé qui est quelque chose d'obligatoire en Belgique, pas aux USA. Cela peut rendre la compréhension un peu plus compliquée. Après, cela peut être considéré comme une bonne chose également car en Europe, par exemple, il y a encore beaucoup de formes de racisme structurel dont on ne se rend pas forcément compte. Là, c'est plutôt une bonne chose d'avoir un outil plus américanisé pour nous permettre de se rendre compte de ce biais.

Ouais, la structure peut être un petit peu figé à mon avis à certains moments de la certification. Je n'ai pas de problème avec ça parce que nous on avait envie que ça aille bien. Pour être très précis, euh, on n'est pas passé par là mais je peux imaginer qu'il y ait des frustrations.

Il y en a beaucoup qui disent en fait c'est dur parce que quand on a un job à temps plein, t'as pas forcément le temps de prendre tous les appels ou les vidéo conférences et d'aller chercher les documents pour justifier et cetera donc il faut être très réactif avec B Lab lors de l'audit. Pour les entreprises qui n'arrivent pas en faire une priorité, qui n'ont pas une personne qui prend le lead, c'est très compliqué.

Par contre, la manière dont ils ont structuré l'audit est très importante et bonne selon moi parce que ça m'est la pression et ça évite aux entreprises de donner des réponses bateau lors de l'audit car elles n'ont juste pas le temps de mettre en place ce qui leur manque. Cela donne de la crédibilité à la certification B Corp. Il y a toujours un peu de paperasse à devoir faire. Chez The Skateroom, le projet était encore fort naissant donc on avait d'office de la paperasse à réaliser. On ne pensait pas toujours forcément à certaines choses administratives ou mais en tout n'était pas forcément bien rangé. Enfin, donc, c'est clair que ça a pris du temps de récolter les informations, etc. Par contre, je n'ai pas trouvé ça aberrant.

**8) Qu'est-ce que tu penses de la certification des gros groupes, des grosses boîtes et de leur obtention de la certification B Corp ?**

Ça, c'est hyper important en fait. Je sais que c'est parfois des choses que les gens n'aiment pas ça mais c'est super important. D'une part parce que la certification est holistique, donc elle ne va pas juste regarder la production de ton produit, est-ce que la chaîne de valeur est responsable etc. Elle va regarder tout ce que tu fais en interne. Comment est ta gouvernance, comment les employés sont gérés ? Comment tu gères tout ce qui est lié à l'environnement et cetera. Donc c'est vraiment holistique et c'est vraiment une valeur ajoutée. Déjà, la certification n'est pas accessible aux entreprises qui travaillent dans le tabac ou dans les armes, ou dans le secteur du pétrole. Ça prouve qu'un produit peut être éthique et durable mais si la manière dont il est réalisé ne l'est pas, le produit ne sera pas reconnu comme tel. Il faut que les multinationales prennent conscience de l'importance d'aller dans ce sens. Je dis souvent que dans un monde idéal, on serait tous B Corp.

Il faut évidemment que B Corp garde son standing, son prestige et son côté rigoureux.

**9) Est-ce que tu penses à ce propos que même si une entreprise elle est vraiment mauvaise sur un des 5 impact area, elle peut quand même obtenir la norme ?**

Tu as quand même un 'disclosure' questionnaire. Aussi, si tu es vraiment sale dans une des zones d'impact, tu n'obtiendras pas la norme.

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>Retranscription – Quest Studio</b> |
|---------------------------------------|

*Interviewé : Michael Boschmans (cofondateur)*

*Date : 13/06 à 2pm*

*Lieu : Bruxelles (Online)*

**1) I just wanted to know how did you come up with the idea of implementing the B Corp certification within Quest?**

We found quest three years ago. From the start, we knew that we were going to focus on impact driven company. I used the B Corp label to persuade my cofounder to start Quest from scratch and focus on impact. Before starting Quest, the number one goal was to become a B Corp.

We wanted to validate what we were currently doing. We wanted to measure our impact and know where we can improve and of course we wanted to be part of a of a purpose driven but also profit driven community of very big international companies. Because we knew there would be our target audience.

**2) Why having chosen the B Corp certification especially, and not another label?**

Because I think it's the most profound. It's the hardest to get that I know. Co2 neutral for instance, you just need to pay and then you get the label. The B Corp label is one the sincerest you know of and the company that are B Corp are ideal target audience.

**3) According to you, what makes it hard to get it?**

The fact that they ask you so many questions, it's very thorough and they ask you so many questions on so many levels. To be honest, for us, it wasn't that hard, although we spent quite some time on achieving the label and filling in all the all the responses, but for us it was not that hard because we were already focused on impact. We already did most of the stuff. However, for big companies it is very hard to get it because of the number questions and documentation needed. And there are so many steps involved, so many strategic steps I can imagine that it takes quite some time to change all those things in a big company.

**4) How much time did you spend obtaining the certification?**

I think a month and a half, two months, but let's say a month and a half. With the audit process, let's say two months. Most of the time it is five to six months I know but we were small at that time. We responded very fast. And we were extremely transparent on what we did, and then things become easier.

**5) Just to understand your approach, you had one person fully dedicated to implement and obtain the certification at Quest right at the beginning.**

Yes, that was me. I filled in all the answers. I looked down at the implementation.

**6) Did the certification helped you to found and to launch Quest?**

Not from the start, but as soon as we did the assessment, we learned a lot. For instance, we were already doing quite well. We were doing most of the things, but we didn't formalize them so. We just had to create some extra contracts, create some extra learning experience for employees, create an onboarding procedure that was we did it, but it wasn't formal, so we formalize everything.

**7) What were the main motivations you had when you started the process of implementing B Corp?**

Knowing where we could improve. And having access to the community.

**8) Now that you have a kind of experience. Is it worth it or not?**

Yes. Especially because we are also targeting the US market more and more since you're focused on impact. There are a lot of impact driven companies in Belgium, but it's rather small and we feel like because we are focusing on such a niche market it's more interesting to focus on international markets and then the B Corp comes in handy. I mean in the US it's something famous.

We didn't we didn't get the job and we were asked to create the website for B Lab Canada, and we were one of the five or six agencies that were also do it so. Right now, we are working very closely with B Lab in Alaska. It helps to contract a new project with one of our latest customers in US because we were a B corp. It gives a lot of trustworthiness. It increases credibility and I

get a lot of applications, but I got a lot of applications just because people want to work for a B Corp. But most of those applications aren't from Belgians there from international people.

**9) Do you think that the Belgium movement will grow in term of visibility?**

It is currently growing. I feel it is, the Shift is working on it, and we are helping them to do so together with the Skateroom. We are the ones to push the B Corp movement. I noticed Diana did a speaking engagement on B Corp. Since then, we received a lot of requests for company wanted to become B Corp: in Africa, in Holland and one of them is extra stock listed company in Belgium. We need the big companies in Belgium to show the path.

**10) What do you think of multinationals becoming certified?**

It can be double. It depends on it can I hope that means that they do well and that it's very well researched that, for instance, I don't know if you know the Brew Dog case in the UK. Well for instance, at Brew Dog is one of the B Corp. It's a beer company, so we like to follow them as being Belgians. It's a beer company that they really, really focused on their environmental impact and on their social impacts. They communicate about being climate negative because they own a very big forest. They are all over the place, communicating well about their positive impacts and the recent day became a B Corp. And then after becoming a B Corp like two or three weeks ago, there was a letter published by I think 60 ex-employees, saying that the culture inside the company was horrible, that they had to, that they had to work so hard, and they couldn't learn anything that they did. It was completely horrible, and now there's a lot of pressure on the B Corp movement about why did you gave why did you give them the certification? I mean, did you do this to think thoroughly, or do you just want them to become certified?

**11) Is it the first story you hear of a B Corp misconduct?**

Yes, it is. Okay, so yeah, it's a double blade risk. Exactly, you need the big ones, but I maybe I sometimes have the feeling that B Corp is a little bit too eager to get the big ones. So, I hope it doesn't damage the integrity. According to my experience, I get the same feeling that it's not that they attract multinationals, but when they know a multi nation is interested in obtaining the certification, they will help more of them internationals than the smaller companies. Yeah, that's why we haven't mentioned to B Corp that the stock listed company approached us.

**12) I also checked, and you do a negative or positive screening with your customers that needs to be either be a B Corp or engaged in making positive impact around them.**

Yes, it is one of our most important IBM. It's a very important one, and it's also the reason why people want to work at Quest. Most of the time, the customers who come to us are socially driven or circular economy companies. One of the perfect examples of one of our customers is full cycle. It's cool. It's a Silicon Valley company. And they turned bio food, they turn organic waste into bio plastics, fully circular. They're even approached by NASA to get their technology in space, which is cool.

It's a perfect example of a customer request, but sometimes you get approached by other companies. For instance, we work for a flooring company. And whenever stuff like that happens, then we just ask the people who work for us, what do we? And do you want to work for them or not? Every employee at Quest gets a vote. But we already make a certain we already offer certain conditions if they're not interested in sustainability at all we don't work for them. For instance, we were called by Kuwait's to work on their sustainability strategy, will refuse that, of course, and the port of Sea Bruges office asked us to do a tremendous assignment. I mean it would. It would have doubled or our revenue in the first year. And we just refuse it, because when we ask them about their sustainability, but they couldn't answer, so we refused them as a customer, which was very hard to do in your first year. But then we just asked them and for instance with the flooring company we told him okay, we want to be one to improve her, improve your customer experience, but on one condition we get full control their sustainability strategy. The customer's name is Modulus. We did the same thing. It's also flooring company and we just ask them OK, but now we wanted we want to improve your sustainability and now we really helped them to get to create circular products.

**13) Do you think you could afford to refuse projects or customers if you had financial difficulties at Quest?**

We had some issues right before corona. These were personal issues in my life. And then there are two employees who left Quest, and we are very close team. We have a very cool culture. Everyone is extremely free to do whatever you want as long as the work is being done. So as soon as Corona hit us everywhere in already in the sort of yes stress environment because of

you know all that happens and my Co-founder being absence. I said okay now my full focus is keeping everyone on board, I don't want to fire someone because of financial difficulties.

He didn't come because we attracted Yellow Khoza customer. It's a very big company, but they were not like in our target audience, but we did the same thing. We told them we know that you want to work with us to improve your customer experience and we want to improve your sustainability strategy.

Quest will never become extremely big because it would mean that every time you get you grow bigger it makes it harder to refuse customers because you have so much responsibility for your employees. Every Quest's employee can give their opinion about. Yes, and they don't want to work for them. We don't work for them. It needs to be discussed the entire thing, so I also say I also give the implications. I'm telling them this is where we stand from a financial perspective.

XXX company which is a big company but other target audience. They are now like 40% of our revenue so that should decrease. But that also means that we can just stop working from for them. But we need them. We need. Sometimes we need a big customer like that. On the contrary, it allows us to work for very small companies as well. A nonprofit asked us if you don't help us right now, we will never survive because the founder needed to stop because he didn't earn any money from it. We can we deliver a lot of value and everything we do is tailor made and very extremely custom and hands on. Last year we did. We spent more than 300 hours on working for non-profits for free.

**14) Do you think that the vehicle certification influences this vision or values you have?**

It's in both ways, because I always had the idea of starting a non-profit and starting Quest because I wanted to use the companies to create positive impact and then I wanted to do the nonprofit to create impact in developing countries. But then because of the business at Quest, I can do it. So now the idea is to integrate it in question and that is why a percentage of the revenues goes to the non-profit.

So it is the vision, but I always keep in mind this could also increase or B Corp score, and I of course, right now there's Diana, who is like the bigger picture, so she's always telling, yeah, if we do this and then you get bigger points if we do this then this, but it's mostly the vision at all.

**15) Becoming climate neutral is something that we would do?**

We already do quite a lot. We drive electrically with solar power. The only thing that we don't have control of it is that we rent a place, so we don't have control on the gas unit's etcetera. We will have to offset, but we are looking for ways to do that on the in the most efficient way and reduce the offsetting. It's very easy for us. I mean, if we right now if we say to become climate neutral, you must pay more. I mean becoming climate neutral costs 2 to 3000 euro's to offsetting projects. But consultancy and getting the label cost me 3 or 4 to 5000 euro's, I think.

**16) On the lab website you have a score of 87.4, I assume it is your initial score and that your score has evolved since then, isn't it?**

We don't know. We haven't filled in. But I'm sure that it did so. It was an initial score. I had some frustration being in Belgium because it costed me some points. There is no minimum income defined in Belgium and I was like of course there is. But then they say yeah, but there's not enough proof that cost us a lot of points then we couldn't when we did it, but right now you can. But when we did it, we couldn't put it in our statutes that cost us slightly 10 points. That would also mean already mean 97.

And there were some other stuffs. And being Belgium and being small cost of some point, there were like something that weren't completely irrelevant to us because we are so small but that also we didn't get the points.

**17) Do you think that it is that the certification is more reachable for the big groups with bigger revenues or that is that decertification is quite fair?**

I think it's extremely hard what they do right. Because they created a questionnaire list. I don't think that big companies get an advantage because I really think that it's very complex for big companies too. I think a lot of people underestimate how hard it is to for a big company to become a B Corp.

Base that is very responsive to what you asked. What you are answering the previous questions, Anan. They already do quite a good job, but of course you always get frustration because you're so focused on getting those points. Obtaining the certification is hard which is really good, but it should stay that way, so I don't think they really get under default that it's just. Yeah, it's just it's an American company. I mean, and sometimes you feel that it's American. It's an American approach.

But I don't like when I'm interacting with the B lab team is I feel that they were working in Ireland. So, with a bit of Benelux team doesn't talk to B Lab U.S. team and then etcetera so they are working completely next to each other.

**18) Are there other constraints of either of the process of obtaining the certification or around about the certification itself?**

For big companies, it's just time. Someone needs to find the time to answer all those things. And big companies. It's probably about who will do this, someone responsible for this. And have someone to coordinate. Although all those things that need to help because they involve all sorts of departments, I can imagine that's a very big constraint and its very time consuming. So, what happens then? They asked students to do it or interns to do it, and that's what I see sometimes. And it can turn up very good, but sometimes it's not that good because for those students to get all the info that they need from the internal team, I can understand that that's completely impossible.

Information is mostly very confidential a yeah, it's very hard for an intern or student to do that because they want to share it with someone higher up, not with someone who is working there temporarily.

**19) Do you think the difficulty to obtain information a constraint?**

No, because I think that constraint needs to be there, because if not we would have way too many B Corps. I mean what I really hate is when I'm seeing the CO2 Neutral logic everywhere. It discredits the label. You're giving those companies an excuse to do nothing anymore about their climate impact because they're already having already have a label that says their climate neutral.

What I like about the Brew Dog case was that most people started asking questions. How did they become a B Corp that means that there was a lot of credibility given through the label? I'll collect the reaction of the core base that we are investigating it neatly, but we don't make public comments on the case that is not already received by us. So, but the fact that so many people were asking how did they get a label? How did they get a label means that they across the label?

**20) And according to the figures, one out of 10 companies starting the process succeeded to obtain the certification, which is I think, which is very few.**

And I feel like that if you look at the numbers in Belgium because we know them, you see a lot of people who start to fill in the assessment. But you see so many you see you see still is so little. I mean we have 16 or 17, the course involvements. It's nothing. I mean we analyse everything and we're going to focus on the Dutch, UK, US, and Canada market because that's where B Corps are.

**21) How have your efforts in terms of social and environmental responsibility evolved since you obtained the label? And what have you put in place concretely motivated by the standards to improve these efforts and your practices?**

So, a lot, so we have put in place a supplier code of conduct. Be honest, not everyone signed them because I always forget to send it over to them, but we windscreen our suppliers but it's always like that. I'm not good at all the administration to be honest. We have an onboarding procedure for new employees.

We committed to net zero, and we're going to be at zero. It could have been this year, but probably next year. And we are going to integrate our own non-profit which will be completely different than any other profit. Non-profit that you saw are really going to use design thinking and human centered design to development date which is cool. And in the future, and we are really working on that right now and then, so we're going to donate part of our proceeds to non-profit to make it grow. We are going to give time and money to non-profit sector. At Quest, employee don't need to be every time available if they spend hours in non-profit company. But we're also going to donate. I think it'll either be 10% of the profit or 1% of the revenue, probably 1% of their revenue.

## Annexe 19 : Entretien N-SIDE

## Retranscription – N-SIDE

*Interviewé : Maxime Némerlin (Finance coordinator)*

*Date : 11/06 à 2pm*

*Lieu : Bruxelles (Online)*

### **1) Quel est le parcours de N-SIDE au travers la certification ?**

On avait déjà des certifications avant de se lancer dans le B Corp (continuité du travail réalisé) : Great place to work (satisfaction des employés et culture d'entreprises) et CO2 Logic (évalue l'impact environnemental et donne des pistes pour améliorer cet impact). Bien qu'on soit très content de ces 2 certifications (toujours très contents) , on avait l'impression qu'elles ne représentaient pas tout à fait tout l'effort fourni par N-SIDE. Apparition de B Corp par hasard via le président. On s'est vite rendu compte que les valeurs de B Corp étaient très globales et alignées aux valeurs de N-Side. On souhaitait savoir, au travers de la certification, si la norme pouvait valider nos efforts RSE ou justement si elle nous montrait qu'on était à côté de la plaque. La certification nous a apporté un cadre de travail, on savait les sujets sur lesquels on était bon, les points sur lesquels on devait s'améliorer.

Notre objectif au début du processus vers la certification était de valider nos efforts qui étaient déjà en place depuis longtemps.

### **2) Y avait-il d'autres bénéfices retirés de la certification qui n'étaient pas prévu initialement ?**

On ne s'attendait vraiment pas à avoir autant de visibilité. On a eu pleins d'étudiants qui nous ont contacté ce qui par répercussion, impacte le recrutement. Le fait d'avoir la certification attire des étudiants sensibles aux valeurs du B Corp. Cela nous a fait gagner en visibilité auprès d'autres entreprises qui souhaitent avoir plus d'informations sur la certification. Cela n'a pas forcément débouché sur d'autres partenariats mais on a gagné en visibilité. On a un partenariat avec une seule autre société B Corp, AtlasGo, mais c'était un pur hasard. On a découvert qu'ils étaient B Corp après s'être associés.

Au niveau de la visibilité client, je ne sais pas du tout si cela nous a mis sur le devant de la scène. En Belgique, dans le milieu énergétique, on ne travaille avec qu'une seule boîte et dans le milieu pharmaceutique avec quelques-unes. La grande partie de notre clientèle est américaine. Sur le marché belge, je ne pense pas que cela nous ait apporté de la visibilité.

### 3) Aurais-tu des conseils à donner à B Lab pour améliorer l'outil du BIA ?

L'outil peut être amélioré car ce n'est pas toujours très clair. Il y a beaucoup de questions, c'est difficile de s'y retrouver dans le questionnaire. L'outil est perfectible en termes de clarté. Il paraît bien au départ mais pour des raisons que je ne m'explique pas, on a du mal à s'y retrouver. La clarté sur le processus en lui-même peut également être améliorée, tu ne sais pas pendant combien de temps tu es mis en file d'attente pendant l'audit de B Lab. Problème dans le rythme des étapes successives lors de l'audit. Les files d'attente succèdent à des délais de réponses très courts. Il s'agit d'un sprint lorsque B Lab te demande de répondre à leurs questions. Lorsqu'on a un job à temps plein à côté, des missions ou des projets on side, être impliqué à 100% dans l'audit peut être compliqué.

Il y a un manque de clarté de l'IBM choisi : il n'y a qu'un seul modèle prédominant possible, choisi par B Lab sans réel concertation. B Lab a choisi le modèle environnement alors qu'on avait l'impression que le modèle client convenait mieux à l'entreprise. On espérait pouvoir valoriser les deux modèles. B Lab n'a pas accepté et n'a pas donné de justification quant à leur choix : « essayez d'obtenir la certification avec l'IBM environnement puis si vous ne l'obtenez pas, réessayez avec l'IBM client ». On a perdu des points dans la partie client. On avait donc peur de ne pas avoir suffisamment de points. Cela peut rallonger le processus étant donné que sans certains IBM, il n'est possible d'obtenir les 80 points requis ce qui amène à devoir repasser l'audit par la suite, une fois qu'assez de points auront été récoltés. La certification a une approche américaine (question de l'évaluation de départ ne s'applique pas à la Belgique). Par exemple, le leaving wage average est différent aux US qu'en Belgique ce qui ne permet pas d'obtenir les points suffisants. Maintenant, je relativise car il y a des aspects sociaux, congés de maternité, le chômage, les assurances maladies, etc. qui, par notre façon de fonctionner en Belgique, peuvent te faire marquer des points facilement. Par ce fait, certaines zones d'impact plus « américanisées » peuvent être contrebalancées par des pratiques légales en Belgique valorisées par l'outil.

Ensuite, l'approche américaine de la certification nous fait prendre compte d'une mentalité avec moins de tabou présente aux USA. Chez N-SIDE, la grande partie de notre activité se trouve aux USA ce qui nous permet de se rapprocher de la mentalité de N-Side par la même occasion. Par exemple, nous avons pu nous rendre compte que le sujet du racisme était important à

aborder avec nos employés alors que sans la certification, on n'aurait pas forcément relevé cette thématique.

#### **4) Que penses-tu de l'obtention de la certification des multinationales ?**

Le côté positif, c'est la visibilité. Cela pousse pleins d'autres entreprises à se faire certifier et donc à faire des efforts en termes d'impact RSE. Maintenant, la contrepartie, c'est de se dire que ces multinationales sont vraiment aptes à recevoir la norme et si elles le font dans une optique rainbowwashing. Par exemple, IBA a fêté l'obtention de leur certification en ouverture de la bourse, je me demande vraiment quel est leur intérêt au travers de la norme. Ont-ils vraiment un intérêt éthique ? Je m'interroge sur le bienfondé de leur démarche. Est-ce que ça n'entache pas la crédibilité de la norme ? Si on découvre que le processus d'obtention est facilité pour ces grosses boîtes, oui mais sinon la norme restera crédible aux yeux de tous. Beaucoup de questions du BIA sont valorisées en rapport au pourcentage du CA, du nombre d'employés, de la taille, de la consommation, etc. donc il n'est à priori pas plus facile pour un gros groupe de valoriser ses pratiques. Un million pour une multinationale ou pour une PME, ce n'est pas la même chose. Par rapport aux IMB, ce n'est pas clair la façon dont B Lab valorise telle ou telle IBM. À ma connaissance, B Lab prend les infos et nous donne un nombre de points. On ne sait pas si l'impact de l'IBM dépend ou pas du chiffre d'affaires de l'entreprise. Si c'est le cas, pour les IBM cela ne serait pas équitable par rapport aux plus petits groupes. Après, avoir un CA plus important permet d'avoir un impact plus important. Cela peut donc justifier une valorisation de score du BIA plus importante. Maintenant, il faut de la clarté à ce niveau-là.

#### **5) Que penses-tu des entreprises qui obtiennent la certification sans être « bon » dans toutes les zones d'impact ? Quels domaines compenseraient les manques dans certains autres ?**

Selon moi, ce n'est pas un souci. Chez N-Side, au niveau de la zone d'impact « community », essentiellement nos fournisseurs, on n'a pas bien scoré. On ne peut pas être parfait dès le début. La certification permet de dégager des pistes d'améliorations qui permettent d'en prendre conscience et de faire mieux après. Tant qu'un seul pilier ne compense pas pour les 4 autres, cela me semble raisonnable.

#### **6) Quel était le score de N-Side au moment de la certification et quel est-il maintenant ?**

Celui-ci n'a pas évolué officiellement car on ne doit pas se faire recertifier cette année. Ce sera donc une surprise jusqu'à cette recertification. De mémoire, on a obtenu juste au-dessus des 80 points.

B Lab nous avait prévenu que notre score allait sans doute diminuer à la suite de l'audit, du process. Étonnement, chez N-Side, ce fut l'inverse, on a eu un score plus grand suite à l'audit. Sur le domaine client, nous avons 1,3 points qui est notre plus faible zone à impact de loin. Avant qu'on ait l'IBM en environnement, on avait le même nombre de points pour les clients donc on a « perdu » une vingtaine de points.

### **7) Comment est-ce que la certification vous a-t-elle permis de faire évoluer vos pratiques ?**

Cela nous a permis d'évoluer sur des aspects pour lesquels on n'a pas bien scoré tels que la gouvernance. Les code of conduct n'étaient pas en place Aussi, la certification nous a permis d'accélérer le processus de mise en place. Maintenant, on n'a pas été revoir combien de points cela nous a fait gagner. De plus, le questionnaire du BIA évolue lui aussi chaque année (nouvelle version) et la pondération également. Cela n'avait par conséquent pas vraiment de sens de vérifier l'évolution de notre score.

À mon avis, on s'intéressera à nouveau à notre score une fois qu'on se rapprochera de la recertification. On fera un peu le point par des questions telles que « est-ce qu'on a la documentation qu'il faut sur ce qu'on connaît du process ou pas. Est-ce que c'est à jour ? »

### **8) Est-ce que vos pratiques RSE ont évolué suite à l'obtention de B Corp ?**

Oui, en termes de diversité, par exemple, la prise de conscience de l'importance de la diversité par exemple a été rendu possible grâce à la certification. Pendant la journée internationale des droits des femmes (on promulguait déjà cet événement avant la certification), sous l'impulsion de B Corp, on a poussé le cran plus loin ce qui nous a permis de faire encore mieux. On faisait un événement juste pour les femmes. Cette année, quelqu'un a organisé un workshop sur les biais inconscients qu'on peut avoir sur les femmes et tout le monde y était invité ce qui a permis à ces participants de prendre conscience des biais existants. Par rapport à d'autres choses, nos fournisseurs, on réfléchit également à faire du positive screening afin de se diriger vers des fournisseurs plus responsables. Malheureusement, actuellement ce n'est pas un luxe que N-Side peut se permettre. Notre fournisseur principal est Amazon car on a besoin de leur software pour faire tourner nos plateformes. Si on veut continuer de fonctionner comme il faut, nous n'avons pas encore d'alternatives sur le marché. Il n'y a pas encore de fournisseur local. On sait qu'on est limité.

### **8) Est-ce que vos mécanismes de gouvernance ont évolué ?**

On avait déjà permis aux employés d'obtenir des parts de l'entreprise. Évidemment, ce ne sont pas les actionnaires majoritaires mais ça permet de valoriser les employés en les incluant dans l'actionnariat. Il faut une certaine ancienneté, un certain grade, bien faire son travail. En termes de transparence sur les chiffres, c'est assez classique. On a des chiffres consolidés, depuis la certification, on fait auditer la conso également. On a aussi fait évoluer nos statuts juridiques pour les adapter à B Lab. Je ne pense pas que le B Corp a fait évoluer notre prise de décision.

### **9) Est-ce que le fait d'être B Corp vous a permis de mieux fédérer vos employés autour des valeurs de l'entreprise ?**

Ce qu'on fait, on ne le fait pas d'office pour B Corp bien qu'on sache que cela sera valorisé par la certification. On a un comité social pour le bénévolat pour structurer les initiatives pour le job day-to-day, on ne le labélise pas mais on sait qu'on gagnera des points supplémentaires. On permet à nos employés, sur base volontaire, de participer à ce type d'initiative pour valoriser « le business is a force for good ».

Concernant la journée internationale du droit des femmes, on a eu des ressources du réseaux B Corp qui nous ont donné des idées. On l'a donc liée à B Corp. Maintenant, on fait rarement des communications en interne. Okay on va faire ça pour le B Corp. On communique à nos employés en disant qu'on va lancer telle ou telle initiative parce qu'on pense que c'est bien, pas parce que c'est bien pour B Corp.

## Annexe 20 : Entretien The New Belgium Brewing

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| <b>Retranscription – The New Belgium Brewing</b> |
|--------------------------------------------------|

*Interviewé : Sarah Fraser (Responsable durabilité)**Date : 12/07 à 2pm**Lieu : Bruxelles (Online)***1) To start, can you please briefly present yourself, New Belgium and your role in the company?**

My role is sustainability specialist; I am one of sustainability team. Company has 2 breweries. Original HQ brewery in Fort Collins, Colorado, and I am located on the eastern brewery in Asheton, North Carolina. New Belgium started about 30 years ago, it will be 30 years in June this year, after our co-founders took a bicycle tour around BE soaking up the beer culture there, came back very inspired and wanting to bring those styles of beers to Americans. Started brewing in the basement of their home, started to get interest from their neighbors and their friends when they would share their beer. Ended up buying a train depot in fort colins and quickly outgrew that, purchased what is now HQ brewery. 5 years ago, opened the second brewery in NC. Distributed nationally in the US, a little in Canada and a little in other countries but primarily the US.

**2) The motivations behind the certification: New Belgium is an established company in terms of working towards socially and environmentally conscious projects, and that appears to have been the case since the beginning. How did it come about to reach the B Corp certification?**

Validation of what we were already doing. Our co-founder Jeff, who was the one who took the trip through BE, was an electrical engineer by trade. His wife at the time Kim was a social worker, so they were very aware of the inequalities existing across the US. When it came to starting the brewery, craft beer was not really a thing in the US 30 years ago, there was only the big brewers here. So, to leave “legitimate” careers to go into brewing they were very careful and intentional about what they wanted to create, and they established 4 core values and beliefs of the company. One of them was being good environmental stewards. That was the foundation of what the company was established on. We recognize that we consume a lot of natural resources, energy, water etc. to make beer, so we recognized that we should be as careful as possible with those, conservation minded, and efficiency minded. A lot of that came from Jeff with his engineering background, but also Kim who had her background in social work, always had an eye for taking care of people. In the early 1990s she would be offering health care benefits

to same-sex couples, when that was not the norm at the time in the US. She read a book about “the great game of business” and decided to share profits, which became employee ownership at New Belgium. She also decided to open the books and share financial information with employees. She just had a different mindset for how to run a business. So, when B Corp came along, I think that she and others looked at it and thought it had merit and was rigorous. In applying for the first time, we realized it helps to quantify some of those harder to quantify aspects of the business and measure those and see how we might improve or not improve on some of those over time. And then also learn from other companies that are trying to do this. And now we see it as an opportunity, there are 1000s of companies worldwide pursuing certification, it is growing movement, opportunity for us to show the world and the rest of the businesses out there that it does not just have to be about profits.

**3) How many workers are in the sustainability department at New Belgium?**

6 of us now. We have a director who does a lot with brand and ties in with marketing. We have very different roles in our department. We have what we believe to be the first in the US Diversity and Inclusion specialist. We have someone that works specifically on policy advocacy, so speaking with legislators both at the state and at the federal level to advance responsible business legislation and good climate and energy policy, which we are particularly pushing for. Then there is my role, being at the satellite brewery I do a little bit of all of it, but I focus on supply chains. We have someone just focused on our philanthropy program and our giving and then another just focused on community relationships.

**4) So, each of you have a role, does that mean that you are all working on the B Corp certification all the time? Or is it just 1 or 2 people in that team who are just dedicated to that?**

SF: We have 1 point person who corrals all of us and our information. They request the information required from us, say supply chain information for me, and I do not have all of that data to hand, so it is my job to reach out to folks in the procurement department to gather that information. So, she is the one that really divides up the work and then each of us is tasked with pulling that information together and back to her.

**5) What would you say are the key benefits of being part of B Corp at the moment for New Belgium?**

Having third-party validation to verify that we are in fact walking the talk and doing what we say we are doing, it helps us quantify those aspects of our business that are really hard to

measure, and to track improvement over time. It helps us identify those areas where we are falling short and learn from other businesses. It helps us see what our blind spots are and provides us with opportunities to grow. Proving that business can be a force for good. We do not have to make the planet increasingly more uninhabitable and have profits at the sake of people's wellbeing. We can be profitable and take care of our communities and planet.

**6) Have you found any drawbacks to B Corp certification? Time and resources involved? Did you use external (consulting) help?**

It is a lot to take on. It is a big chunk of time for each member of our team and for the folks we have to reach out to for the information. But thus far we have not had to have external help, we have always done it ourselves. As far as the carbon accounting, we have been doing our own for 13 years or so. In 2008 we commissioned a life-cycle analysis of a six-pack of our flagship beer, Fat Tire, to understand our impact. And ever since then we have been doing our own greenhouse gas accounting. And so, we had that in the works already by the time we did our first certification. So, we maybe were a little ahead of the curve compared to others starting out on that path. It is not inconsequential; it is a big chunk of time that we have to dedicate to it but we feel it is worthwhile.

**7) How is your relationship with B Lab? Is communication easy? In Europe it is sometimes very tough, with long waiting time to receive feedback from B Lab because they are flooded by the number of companies applying. How is it going in the US?**

I will admit that I am maybe not the most qualified person to answer that question as I am not the person in direct contact with B Lab, but my impression has been that we have been able to reach them as needed and speak with them. I do not know if that means situations where we email and do not hear back for a month, or if we get quick replies. I have the impression that we have someone assigned to us from B Lab, and so we worked with that person. So, I do not know how frequently our lead on B re-certification had to reach out. I think particularly in the early certification years, it was much easier, and I do have that impression too that they are overwhelmed in the US too. Which is in one sense a good thing, that many businesses applying, but it also makes it a lot tougher.

**8) So, you have this sustainability team taking care of the B Corp relationship, but how are these values spread across the company. Is everyone aware all the time of the implications of B Corp, most of your values are the B Corp values anyway, so maybe there is a dual standard here?**

It is tough to quantify. I would say our co-workers, widely across the company, are aware that we are a B Corp. They might not know our score, but they know that that is something that we work on. Because our values have been so ingrained in the company, our culture as a business is really built around those. We talk about our values constantly, either in company newsletters or staff meetings. Everyone is tasked with each year setting their own personal work objectives. 2 to 5 things that you are going to work on this year, that support your department but also support your own personal growth. We are required to tie those back to one of our values. It is kind of like a North Star, you are always aligning to those things. And B Corp, because a lot of those values are the same, folks are very aware of those and understand what they are all about. For everyone that gets hired, during their first week they go through something called “New hire orientation” so they meet with the environmental health and safety team, they meet with the human resource team, and all these different representatives to get an orientation to the company. They do spend about an hour with someone from our team, and something we do talk about is our B Corp certification. I am sure that when our new score comes out, from the re-certification, that is something that we will bring up in a staff meeting and educate folks about. I think the pandemic has changed things a lot, everything happens virtually, and meetings happen so quick, there is less of catching someone in passing in a hallway and asking, “how’s the B Corp re-certification going?”. for employees hired recently there’s less awareness of than there was in the past. It will come back but is just part of the time we are.

**9) Are there any initiatives that were really brought about by B Corp in the company. Some innovations, some new products?**

We are taking a new look at some of our supply chain work, and one of the things we are implementing is a code of conduct for our suppliers. It is something that B Corp asked for directly, in the re-certification process it is one of the places you can earn points. These are the things that B Corp is looking for, so I am actively researching other certified B Corps who have that in place, to see if they have codes of conduct that I can pull from and use as a foundation or template for us. We have had other types of documents in the past, but nothing so unifying as a responsible sourcing code or code of conduct. So maybe that is one example of how we are using B Corp.

**10) Based on your experience, would you recommend this certification to any other company, or would you not, and why?**

I would recommend it to a company that really believes in the values and wants to live those them out in their operations. I do not think that a company that just wants the publicity for it should do it. I think it has got to come from a place of really wanting to live out these values

and do better, to be essentially what a B Corp is all about. But yes, I would. I think it is a rigorous certification which is worthwhile, I think there are some out there that are more about greenwashing and marketing, just saying that you are doing this thing. I would recommend this one but also think it is not for everyone.

**11) My final question will be: do you feel that these certifications will become the norm in the future?**

Yes, we will absolutely continue to re certify. I do not know if you know, but at the end of 2019 the employee owners of New Belgium voted to sell the company to an Australian based company Lion. Frankly, it has been a lot of heartache to give up employee ownership, and to be owned by a parent company, but it has truly been a great partnership so far. We are only just over a year into it, but one of the things that lion was really drawn to us about was the B Corp certification. They expressed that from the very beginning, it is something that they have wanted to bring to breweries in Australia and New-Zealand. So, we are in constant discussion with them about that, and as they look to acquire future breweries, we are working with them to build up a model of what that looks like, we need to make sure that this next one is qualifying for B Corp certification.

**12) Does that mean your status changes with regards to the B Corp scale, from company to subsidiary?**

Yes, it will affect us but maybe in the next certification. It will certainly make a difference.

**13) how does it happen, once a smaller company that is certified is bought by another that is not, what happens then? Do you remain certified? How does the relationship with the buyer work, do they have to be certified? It is interesting that they want to bring your knowledge into their market.**

I think we will learn more in the coming years, but thus far we operate independently from them as our own entity. So, this re-certification has been just New Belgium, in future years we will see how that plays out. It has been reassuring, having worried about how it would be to work with a parent company, and to have that constant interest gives us a lot of confidence in who they are and what their values are.

**14) I imagine with their values they are not going to come into New Belgium to tear it apart?**

Frankly, when you match up our core values and beliefs with their own set, they do match up.

Different words but same concepts, they are very similar. They have said that New Belgium having been a successful company, for them to come in and change everything would not be productive, so they have been happy to let us operate independently to some degree.

## Annexe 21 : Entretien Ramborn Cider Co.

## Retranscription – Ramborn Cider Co.

*Interviewé : Addie Kaye (Responsable produit et marketing)**Date : 14/07 à 2pm**Lieu : Bruxelles (Online)***1) Could you maybe start by presenting yourself and the company you are working in a few words?**

So, my name is Addie. I run kind of the product and marketing side of Ramborn, which means the stuff which is not to do with the orchards and not directly in terms of the technical production. So, we're planting tree, we're helping farmers to maintain the orchards, we're pressing the fruit, we're managing the fermentation, we work with partners for that stage, we work with partners to fill the product so that it is stable and then we have products that we need to develop so that they fit on a shelf somewhere or a menu somewhere and then we have to go and share that message. So, I'm kind of dealing with everything once we're at the stage of saying: 'ok well what is this product? And who is it for? And telling people about that?

We're also a tourist destination. So, our cider farm is a visitor center, and we use that as a place to kind of; and this comes into B Corp a little bit as well, actually quite a big amount, it was surprising us how much this is a part of B Corp; was the education component that we have. We're teaching people about the history, the culture of growing apples and pears and quince in our region and fermenting it out to a fine wine. So, yeah teaching people about these processes is a big part of our business as well.

Ramborn exists to create demand for this old fruit, old varieties of fruit, traditionally grown fruit and by generating demand for that it's kind of an economic solution to the problem of deteriorating orchards. Now these orchards, why is deterioration something we need to notice? It's because it's really an important part of our local biodiversity. Biodiversity is important for a number of reasons, one is food systems for sure, another is kind of planetary health, and the other is that it's irreversible most of the time. If you lose biodiversity, getting it back is way too complicated to achieve through artificial means. These orchards are often a greater, a richer habitat of biodiversity than even the neighbouring forests for example. So, in a typical meda orchard it's about 500 different species of plants and animals that we're looking at. And a lot of them will be dependent for example on low nutrient soils, they're a lot of endangered ferns in Luxemburg that need to

be on unfertilised land. As soon as you start spraying with Ammonia or Nitrogen to enrich the soil, you're going to destroy habitat for those. Similarly, pesticides, it's well known the impact of those on biodiversity but ours goes kind of multiple steps further than that. We don't own any of the orchards, these are farmers we're working with, who have these trees but typically, the trees will be in very bad condition because nobody is buying the fruit. So, by making cider, by making vinegar or honey or all these products that we're looking at, juices, soda: our apple soda is our favourite innovation at the moment. It works like a kind of non-alcoholic cider, but it's just not fermented, which is the differences between that and a de alcoholic cider, which I can come onto later in terms of how impact drives our product development decision. But all of these products help us use capitalism to regenerate these orchards if that makes sense.

So, moving on. I don't know if this was part of your first or second section but in terms of the motivations for the B Corp Certification, the most successful execution or completion of that initial certification is when it's intrinsic, so it's part of the business anyway. I think B Corp status is hard to do if it's an add on. If it's an add on it's almost not worth doing. For us it has to be like: what's the business for? And if you really have a mission that is central to the way your business makes money then the BCC naturally follows. So, do you, that make these amazing, recycled bottles, their whole reason for being is exactly in line with their positive impact. Similarly, Ben & Jerry's, even though it's now part of Unilever and so on, if you go back to its roots in Vermont and how it was set up and what it was set up to achieve, that kind of social responsibility is part of why it started as a business. So, I think that's always the most successful. And the second is, if you have a business that is having a positive impact and that is growing, or kind of doing lots of great stuff, cons. So, your putting things in documents which maybe weren't in documents before, which sounds really kind of bland and meaningless, but part of B Corp is this idea of mission lock, so just by writing something down, by signing up to it, by committing, you're creating a structure that will last longer and will be more credible in the long run than just doing lots of great stuff and losing that sense of purpose as the business rolls on let's say.

**2) I've noticed that on your website you've put the B Corp certification quite big. It comes up as the first thing you see when you arrive on your website. What was the idea behind this?**

So, that flows really nicely from the marketing questions to the sales one, and that is that **an equivalent certification you would get at a product level would be Organic or Fairtrade**. And if someone sees Organic on a label, they know what that means intuitively although they don't know what it means but, they not what it means if that makes sense. Same for **Fairtrade**,

they don't know what that means on a contract level, on a remuneration level, or how the pricing is done, but they know what it means, and they know it's well.

With B Corp, so, because of our supply chain we can't do a Fairtrade certification, and actually it would take us a lot of time to get a proper an Organic certification because of this idea that some of our farmers only have one tree. Organic certification with that kind of supply chain is very difficult. We think we found a way but that's a long way off.

For B Corp to work in that way, two sets of people need to know about it: and that is the trade buyers (the people deciding what goes on the shelves of Delhaize, Cora...) and the people who shop need to know what it is. If we talk philosophically, these are the same people, but with those different hats on they need to know what it is. Yesterday that was not the case. Today, you would go in the streets of Brussels and ask 100 people if they know what B Corp is and I would say most of the time 100 people would not know what B Corp is. I think you need quite a large sample before finding one or two people who know what it is. And that's why we do it.

It's our job as a B Corp to share that message and nothing annoys me more than, and I'll name no names, but of all the B Corp that are heralded as the number one B Corps. You know which ones they are. They're always mentioned when you say: 'What a B Corp? Well, have you heard of this Coke company?' or whatever it is that is like, you know there's a few that's always wheeled out. And when they don't but B Corp, even on the back of their label, and they're still held up as the leaders of the movement... They're doing good stuff, don't get me wrong, they're an inspiration but that's not going to help the movement. And so, there's a debate to what the B Corp logo, the B Corp Certification is, and if you're one of those large companies who can have a team that works on this certificate, and it's not really a cost to your business that's fine, but as I said, we're a team of seven, when we come to re-certify that's going to be a huge amount of work.

**3) Are there any drawbacks to having the certification that you were expecting or that happened since you had the certification? How long have you had the certification?**

The process has been slow, but there haven't been any drawbacks. It's not been a strain on our business, it even helped us with a lot of things. I mean the good thing about the process for the BCC is that everything that you're doing for the application is helpful for the business anyway.

**So, would you state that the certification process was a success for your company?**

I would not go for Strongly Agree, but I would do it again in a heartbeat, and we'll go for recertification, but I think where the success of it has been limited is by external factors. And that is that nobody knows about B Corp. It's great that the Benelux B Lab is swamped because we want people to know about B Corp, because without that; and if you go to a B Corp/ B Lab event/ gathering of B Corps, all you have to look at is the fact that there are no buyers in the room, and there will be a lot of consultants in the room. And until those dynamic changes, the success of B Corp will be limited.

The other thing that's a challenge are the larger companies that are BCC. So, it's not a problem in itself, but it's a challenge at a communications level when Innocent drinks, for example, are owned by Coca Cola, and they're B Corp. Ben & Jerry's who are owned by Unilever. Danone being one of the biggest food's groups in the world, concerns me less for example when there is a scandal for smaller B Corp, but when there are these bigger issues with these big companies, for example Brewdog, I will say nothing. These kinds of big companies where there are problems there, like Coca Cola, the list of social, environmental and health problems caused by the Coca Cola companies, for them to be a B Corp and for us to try and sell B Corp as the leading social and environmental certification...That's tough.

**4) So, do you feel these big companies are actually not helping the B Corp movement?**

It's better that they join than they don't, it's better that they put their money where their mouth is, it's better that they are more accountable, transparent, that's good news.

**5) As you said, B Corp binds you legally to some commitment, some action. So, actually having this extra incentive to push these companies, with word of mouth, it will have an impact?**

Sort of. I would say that historically it was designed to bind managers but to free them and that's because of a quirk of European Corporate law where if company management took a decision that was in the interest of protecting the workers or the consumers but at a cost for the shareholders, then the shareholders could sue the management of the company. So, the history of B Corp was a legal structure to free managers from that limitation so that they could make decision to protect the workers, the customers or the environment even if that cost the shareholder money. So, I think that was the way around B Corp started, freeing more than limiting, which I kind of like that way of thinking about it. Then layering the idea of mission lock is even more restrictive but again it's protecting the management of companies against a change of ownership, disrupting that sense of purpose and that direction. When it comes to the

really big companies that are involved, then it works more like a restriction. Danone is special in this instance because there the only ones who are a really big multinational who are going through certified at a corporate level. For the others, it's always been subsidiaries: Ben & Jerry's / Innocent and so on. I still think it's really good that they are more transparent and accountable. For example, Pukka tee has amazingly low emissions for scope 1 and 2, but what happens for scope 3?

#### **6) Is that a question?**

Yes. People put their kettles on. It absolutely destroys your emissions. And would they have discovered that if they weren't B Corp? They probably would've done through a carbon emission analysis but structuring it as a B Corp and knowing that you need to be measuring these things and managing what you measure. Does it make it worse that Pukka are owned by a big multinational? Not really, that's really cool that they're doing that work. It's just again, there are communication's challenges there but it's not a deal breaker.

#### **7) Do you feel the B Corp Certification is more suited for SMEs?**

I think it's adapted well to the corporate level to be honest. Whether or not it needs to be more rigorous, I don't know because it took Danone 10 years to do. So, it sounds pretty rigorous to me. It seems to me that it's pretty well adapted.

#### **8) Final questions: would you recommend the certification to any company? why?**

Yes. 100%. To anyone without hesitation. It's better to do it than not to do it whatever your business is, the online tool is free and can always be useful just to state how your business is doing in terms of CSR

#### **9) Do you feel these kinds of certifications will become the norm in the future? If so, why are not every company yet certified by a label or another?**

Because people have other priorities and that's not necessarily a bad thing. Would the world be better if all the food was Organic food? Probably but were not certified Organic, so it thinks the same goes for B Corp. B Corp is the best way to show that we care about what people say and do. We care their values, about their actions.

Do I think B Corp will become the norm? As an approach yes. As a certification I'm not sure but I believe that's not the most important, as less as the companies become aware that they need to do business in a sustainable manner.

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

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique  
[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)