

Louvain School of Management

L'influence de la certification B corp sur la dérive de mission

Auteure : Andrianina Ratovondrahona
Promotrice : Valérie Swaen
Année académique 2020-2021
Master [120] en sciences de gestion

Remerciement

Je tiens particulièrement à remercier ma promotrice, Valérie Swaen pour sa disponibilité, sa réactivité, ses conseils et son soutien tout au long de ce travail.

Je tiens à remercier toutes les personnes interviewées : Maxime Némérin, Fiorenza Provenzano, Marie Duhem et Marc-Antoine de Mees pour leur précieux temps et pour les discussions enrichissantes que nous avons eues sur le sujet.

Je tiens à remercier également mes parents, ma famille et mes amis pour leur soutien inestimable tout au long de mon mémoire. Je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Table of Contents

INTRODUCTION	4
Chapitre 1 : La revue de la littérature	6
1. Les entreprises hybrides.....	6
1.1. Définition des entreprises hybrides	7
1.2. Les différentes entreprises hybrides	8
1.3. Les défis des entreprises hybrides.....	10
1.4 La dérive de la mission	14
2. La certification B Corporation	22
2.1. B Lab	23
2.2. Benefit Corporation.....	27
2.3. La certification B corp.....	29
3. Résumé de la revue de la littérature	37
Chapitre 2 : La recherche empirique	39
1. La question de recherche et les sous-questions de recherche	39
2. Méthodologie	41
3. Cas N-SIDE	41
4.Cas Brasserie Brunehaut	47
5. Réponses aux questions de recherche	54
6.Discussion des résultats et réponse à la problématique.....	63
7. Conclusion	66
8. Limites et ouverture	67

Bibliographie.....	68
ANNEXES.....	73

Liste des annexes

Annexe 1 : Exemple de questions BIA

Annexe 2 : Réclamation d'indépendance

Annexe 3 : Frais annuel de la certification

Annexe 4 : Interaction en ligne de B corp

Annexe 5 : Résultat BLAB de l'entreprise.

Annexe 6 : Entretien avec Maxime Némerlin de N-SIDE

Annexe 7 : Entretien avec Fiorenza Provenzano

Annexe 8 : Entretien avec Marie Duhem

Annexe 9 : Entretien avec Marc-Antoine de Mees

Liste des abréviations

BIA : B Impact Assessment

CCS : Conseil Consultatif des Normes

CIC : Community Interest Company

DSO : Distribution Operators

ED : Entrepreneuriat Durable

ES : Entrepreneuriat Social

GIIRS: Global Impact Investing Rating System

ISO : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)

L3C : Low Profit Limited Liability Company

OGM : Organisme Génétiquement Modifié

ONG : Organisation non gouvernementale

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PRI : Principe pour l'Investissement Responsable

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Schémas

Schéma 1 : Mouvement de l'hybridation

Schéma 2 : Evolution du nombre d'entreprise BCorp

Schéma 3 : Schéma récapitulatif de la revue de la littérature

Schéma 4 : Schéma récapitulatif des questions de recherche

Tableaux

Tableau 1 : Liste des partenaires de Bcorp

Tableau 2 : Tableau comparatif entre N-SIDE et la brasserie Brunehaut

INTRODUCTION

Une nouvelle façon d’entreprendre a émergé à la suite d’une prise de conscience des acteurs économiques. La primauté de l’actionnaire et la maximisation des profits au détriment de toutes autres parties prenantes sont remises en cause par la société actuelle. Durant les dernières décennies, la création de valeur pour les autres parties prenantes autres que les actionnaires, tels que les employés, la communauté et l’environnement, ont pris une importance particulière (Kim et al., 2016 ; Villela et al., 2019). Les salaires, la sécurité des employés, le régime de retraite, etc. passent au second plan à cause de la prééminence des actionnaires qui entraîne une volonté constante de réductions de coût et une mauvaise gestion de l’intérêt de l’ensemble de l’entreprise et des ces parties prenantes (Villela et al., 2019). En outre, les entreprises sont accusées des dégâts environnementaux, on leur reproche également de favoriser les problèmes sociaux comme les inégalités sociales, la violation des droits de l’homme sur le lieu de travail en raison de leur quête de rendement permanente (Kim et al., 2016 ; Villela et al., 2019). En réaction aux différentes crises sociales, environnementales, économiques et politiques, une nouvelle forme d’organisation socialement responsable et durable a émergé (Lahaye et al., 2016. ; Villela et al., 2019). Le bien-être des investisseurs ou des entrepreneurs ne se résume plus à la maximisation du profit. Dorénavant, ils tiennent en compte, en plus du fait de gagner davantage d’argent, l’impact social et/ou environnemental que leurs activités peuvent engendrer (Hart & Zingales, 2017). Ces entreprises ont une double volonté, une économique et une autre sociale et/ou environnementale. La poursuite de ces différentes missions les positionne dans une situation d’hybridité. Ces organisations hybrides naissent de deux initiatives, la première, la réorientation d’une entreprise commerciale vers une stratégie plus responsable et durable dans le but de générer des impacts positifs sur ses parties prenantes, la deuxième, l’implémentation des organisations caritatives d’une activité commerciale pour financer leurs activités de charités (Lahaye, 2021).

La balance entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux n'est pas évidente car ces entreprises ne rentrent pas dans une case spécifique bien établie (Lahaye et al., 2016). Prise entre les logiques sociétales et commerciales, les entreprises hybrides se heurtent à de nombreux défis. Elles rencontrent des problèmes d’identité et de légitimité car, d’un côté, elles ne s’alignent pas entièrement au même niveau que les entreprises commerciales dans la mesure où leur objectif n’est pas uniquement la maximisation de profit mais consiste également à générer des impacts positifs sur la société et/ou sur l’environnement. Dans le même temps, elles ne sont

pas une organisation de charité car elles ont une activité à but lucratif afin de garantir la pérennité de leurs missions. Cette situation crée une confusion pour les actionnaires, les consommateurs et les autres parties prenantes (Lahaye et al., 2016 ; Park, 2018). Outre les problèmes d'identité et de légitimité, les entreprises peinent à trouver l'équilibre en matière de gestion entre la mission et le profit (Park, 2018). Avec le temps, maintenir l'équilibre entre mission économique et mission sociale s'avère ardu, une grande partie des entreprises hybrides penche plus vers l'un ou l'autre objectif ce qui les amène à une forme de dérive de leur mission ; d'autres peuvent ne pas survivre (Park, 2018 ; Lahaye et Janssen, 2016). Pour surmonter ces problèmes, les entreprises hybrides font appel aux certifications, ou changent de statut si cela est possible pour légitimer et protéger leurs missions à deux facettes (Park, 2018). B corporation est l'un de ces certificats, il est attribué aux entreprises qui utilisent leur activité comme force de bien en suivant des normes strictes établies pas une organisation à but non lucratif, B Lab. B Lab est l'entité qui a instauré le mouvement B corp, elle a créé la certification et elle régit également les entreprises qui la détiennent (B Lab, s. d.-b).

Actuellement, il y a plus de 400 entreprises certifiées B corporation en Europe dont 23 en Belgique (B Lab, s. d.-d). Les entreprises hybrides en Belgique, comme dans les autres pays, sont confrontées à des enjeux qui concernent notamment l'harmonie entre missions sociales et commerciales. L'objectif de ce travail est d'analyser comment l'obtention de la certification peut influencer le maintien de l'équilibre entre mission sociale et / ou environnemental afin d'éviter la dérive de mission.

Dans ce travail, nous allons commencer par explorer notre premier chapitre concernant la revue de littérature, cette partie indiquera les recherches déjà réalisées en rapport avec notre sujet. Elle se divisera en deux, la première concerne les thématiques sur les entreprises hybrides, puis, s'en suivra une partie théorique qui se rapporte à la certification B corp. Le deuxième chapitre comportera notre analyse empirique qui se composera d'une étude qualitative basée sur deux études de cas. Il se répartira comme suit : élaboration de la question de recherche ainsi que des sous-questions de recherche ; la méthodologie ; description des deux cas ; réponses aux questions de recherche ; discussion des résultats ; une conclusion sera émise à la fin incluant les limites et la question d'ouverture.

Chapitre 1 : La revue de la littérature

Afin de répondre à notre question de recherche, une revue de la littérature s'avère nécessaire dans le but d'avoir une vue d'ensemble des concepts évoqués précédemment. La première partie comportera les thématiques qui concernent les entreprises hybrides. La deuxième partie s'intéressera aux sujets relatifs à la certification B corp.

1. Les entreprises hybrides

Durant des années, la distinction entre les entreprises commerciales et les organisations à but non lucratif était bien délimitée. Actuellement et cela depuis quelques années, l'écart bien marqué entre le secteur marchand et non marchand devient de plus en plus flou car face aux divers défis sociétaux, environnementaux, économiques et politiques, les deux catégories d'organisation ont dû s'adapter (Lahaye, 2021). D'une part, les organisations caritatives dont l'unique objectif était de mener des missions sociales et/ ou commerciales et qui n'étaient nullement en quête de profits ont rencontré des difficultés au niveau de leurs sources de financement (Lahaye, 2021). Les sources de financement public ont baissé ce qui a contraint les organisations caritatives à diversifier leurs instruments de financement en mettant en place une activité qui génère des profits pour subvenir aux besoins de leur mission. D'autre part, les entreprises à but lucratif dont la raison d'être des activités est de générer du profit ont adopté des projets de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) (Lahaye, 2021). Cette dernière peut être intégrée dans l'activité même de l'entreprise, par exemple, le choix des matières premières plus responsables, ou bien, se manifester par la considération du bien-être des employés et leur sécurité, mais également en finançant des organisations caritatives, ce qui n'a aucun lien avec l'activité de l'entreprise (Lahaye, 2021). Il y a également l'émergence de l'entrepreneuriat social, qui crée des entreprises avec la forme hybride dès le départ (Battilana et Dorado 2010).

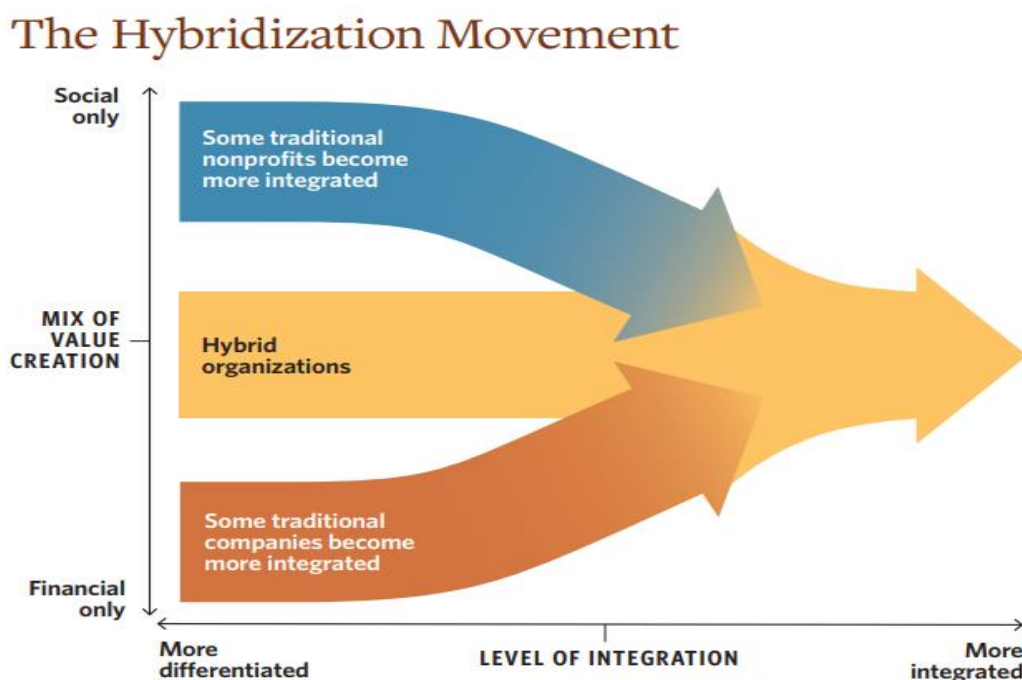


Schéma 1 : Mouvement d'hybridation (Battilana et al., 2012)

1.1. Définition des entreprises hybrides

Les entreprises hybrides fusionnent les logiques institutionnelles et les identités organisationnelles de deux secteurs distincts permettant la coexistence de valeurs et d'artefacts issus de plusieurs catégories (Battilana et al, 2010 ; Doherty et al., 2014). Par définition,

“Le concept d’organisation hybride désigne les organisations qui combinent plusieurs logiques institutionnelles – à savoir généralement une logique « sociale » et une logique « commerciale ». Au-delà de cette définition générique qui s’inscrit dans la littérature institutionnelle, il renvoie également à des formes et modèles organisationnels spécifiques ainsi qu’à des questions d’identité ” (Lallemend-Stempak, 2014, p.2).

Les entreprises sociales ont la forme d’une entreprise hybride, elles ont les caractéristiques des entreprises marchandes dont l’objectif est la maximisation de profits, mais également, celles des organisations à but non lucratif qui sont fondées sur des principes démocratiques et des valeurs humanistes (Lallemend-Stempak, 2014). Elles combinent des propriétés associées aux organisations privées, publiques et sans but lucratif (Doherty et al., 2014). Elles doivent établir une balance entre objectifs commerciaux et objectifs sociaux et/ou environnementaux. En effet, les entreprises sociales ne s’alignent pas sur le même rang que les organisations d’œuvre de bienfaisance, les organisations purement caritatives et les ONG, mais en adoptent certains

aspects, et en parallèle, elles prennent en considération certains aspect des entreprises commerciales conventionnelles tout en écartant quelques caractéristiques de celles-ci (Park, 2018).

Dans ce travail, les entreprises sociales sont considérées comme des entreprises hybrides, les informations émises pour l'une seront valables pour l'autre sauf en cas de précision.

1.2. Les différentes entreprises hybrides

Sous l'angle des entreprises sociales, il y a plusieurs formes d'entreprise hybrides qui peuvent être catégorisées selon différents points de vue. Nous pouvons les catégoriser selon la nature de leur mission, qui peut être une mission sociale ou plutôt durable ; Les entreprises hybrides peuvent se différencier en fonction de l'intégration ou non de la mission dans leur activité ainsi que la position de leurs clients et bénéficiaires. Les sections suivantes concernent les typologies des entreprises hybrides.

1.2.1. Les typologies des entreprises en fonction de la nature de leur mission.

Hervieux, Fallu, et Turcotte (2016), dans leur article, *Les organisations hybrides*, classifient les organisations hybrides en deux, les organisations hybrides sociales et les organisations hybrides durables. L'étude que ces auteurs ont avancée est vue sous l'angle des organisations entrepreneuriales.

1.2.1.1. Les organisations hybrides sociales

"L'entrepreneuriat social est un sous-concept de celui d'entreprise sociale" (Bouvard et Larivet, 2010 citée dans Hervieux et al, 2026, p.7). Ce dernier implique que toutes les entreprises sociales ne sont pas entrepreneuriales, alors même que les deux sont orientées vers une mission sociale, une entreprise sociale et une entreprise sociale entrepreneuriale n'ont pas la même forme d'organisation. L'analyse avancée par les auteurs concerne les organisations d'entrepreneuriat social (ES). Les organisations ES concilient objectifs sociaux et objectifs commerciaux. Elles privilégient la mission sociale, de ce fait, elles disposent d'un point commun avec les organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Néanmoins, si ces dernières ne sont nullement à la recherche de profits, les organismes ES sont actifs sur le marché pour générer des ressources financières dans le but de soutenir leurs missions (Hervieux et al., 2016). La logique de la mobilisation vers l'entrepreneuriat social est due à la concurrence ardue

pour bénéficier des fonds provenant des ressources traditionnelles, entre les organisations sociales et commerciales, ce qui a entraîné une diminution des fonds apportés par les sources traditionnelles. Si l'objectif primaire des organisations commerciales est la génération de profits, néanmoins, la raison d'être des organisations ES est d'abord la mission sociale (Hervieux et al., 2016). *“Les entrepreneurs sociaux sont définis comme des agents de changement qui appliquent des méthodes novatrices pour apporter une solution à des problèmes sociaux persistants”* (Zahra et al., 2009 citée dans Hervieux et al., 2016, p. 8)

1.2.1.2. Les organisations hybrides durables

La raison d'être d'une organisation d'entrepreneuriat durable (ED) est d'effectuer une activité à but lucratif de façon durable. Ces organisations cherchent à mettre en place des innovations qui génèrent des impacts positifs sur les parties prenantes, ou du moins, qui limitent les impacts négatifs de leurs activités (Hervieux et al., 2016). L'objectif est de trouver des solutions qui seraient bénéfiques pour l'environnement et la société sans fragiliser la rentabilité économique. Les organisations ES sont orientées missions, les organisations ED sont à but lucratif et sont à la recherche de profits. Les entrepreneurs durables sont en quête de rentabilité et par la même occasion cherchent à résorber des défis sociaux et environnementaux. La fusion de ces objectifs leur fera obtenir les triples résultats : économique - social - environnemental (Hervieux et al., 2016).

1.2.2. Les typologies des entreprises en fonction de l'intégration de la mission et des bénéficiaires

Plusieurs formes d'hybridité existent, dans le cas d'une entreprise sociale, nous pouvons constater les différences au niveau de l'intégration de la mission dans leurs activités, ainsi que le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et de ses bénéficiaires (Ebrahim et al., 2014).

Ebrahim et al. (2014) identifient deux sortes d'entreprises sociales hybrides. Des entreprises sociales sont considérées comme entreprises “hybrides différenciées”. Ces dernières sont dotées de deux entités distinctes, d'un côté, l'entreprise commerciale qui cherche à générer des profits et de l'autre, une structure à part qui œuvre pour des activités caritatives. Ces deux fonctions ne sont pas liées, la mission de charité n'est pas intégrée dans l'activité propre de l'entreprise. L'entreprise génère des profits et distribue une partie de ses bénéfices pour soutenir une cause.

Les bénéficiaires de l'activité sociale ne sont pas les clients de l'entreprise (Ebrahim et al., 2014).

D'autres entreprises sociales ont la caractéristique d'une entreprise hybride intégrée. Dans ce cas, l'activité propre de l'entreprise est destinée à effectuer une mission sociale ou environnementale. L'entreprise génère des profits tout en ayant une activité à impact social positif. Les bénéficiaires sont en même temps les clients de l'entreprise. Lahaye prend comme exemple l'entreprise VisionSpring qui vend des lunettes de correction à un prix plus abordable pour la population dans la précarité (Ebrahim et al., 2014). Les institutions de microfinance illustrent aussi bien les entreprises hybrides intégrées car les clients, qui sont les emprunteurs, sont par la même occasion les bénéficiaires de l'action sociale (Battilana et al., 2012).

Concernant la troisième variante d'entreprises hybrides, l'entreprise ne développe pas des activités commerciales dans le but de soutenir ses bénéficiaires comme les deux sortes d'entreprises hybrides énumérées précédemment, ici, l'entreprise décide de les embaucher. Les entreprises peuvent l'appliquer en finançant un programme de formations par exemple comme le cas du restaurateur star Jamie Oliver, il formait et recrutait des jeunes défavorisés en finançant leur formation grâce aux revenus générés par le restaurant. Il existe également les entreprises sociales qui proposent des insertions professionnelles qui sont des exemples d'entreprises hybrides qui entrent dans cette dernière catégorie (Ebrahim et al., 2014 ; Lahaye, 2021).

1.3. Les défis des entreprises hybrides

Les entreprises hybrides détiennent une double facette, leurs activités se basent d'un côté, sur des missions sociétales et environnementales et de l'autre côté, sur des objectifs financiers (Battilana et al., 2012 ; Cornforth 2014). L'association de deux logiques institutionnelles concurrentes génère des tensions au sein de l'entreprise (Cornforth, 2014). L'harmonisation de ces objectifs est délicate car il n'existe pas d'identité propre où l'on peut catégoriser ces entreprises à double objectifs. Elles rencontrent un manque de légitimité en opérant dans les deux camps car quand elles sont alignées à l'une ou l'autre catégorie, elles ne répondent intégralement à chacune des attentes (Park, 2018). A long terme, une bonne partie de ces entreprises s'oriente vers une des catégories ou elles disparaissent (Park, 2018). En effet, à l'heure où l'entreprise traverse une crise financière, elle risque de s'éloigner de sa mission (Paelman et al., 2020). Park (2018) explique que les entreprises hybrides ne s'identifient ni à des organisations caritatives ni à des entreprises conventionnelles, en conséquence, elles rencontrent des difficultés pour défendre leur identité et leur légitimité. En outre, elle a évoqué

la présence de confusion des parties prenantes venant de ses entreprises à double missions. Elle ajoute également qu'en se focalisant sur chacune des parties prenantes qui ont des intérêts différents, cela crée des problèmes complexes au niveau de la prise de décision, la gestion et la mise en place de l'équilibre entre le côté social et environnemental à l'encontre du côté financier. Malgré ces difficultés, certaines entreprises parviennent à maintenir durablement l'équilibre entre la mission sociale et commerciale et à échapper aux dérives de missions mais ce n'est pas pour autant qu'elles ne sont pas confrontées à des défis (Battilana et al., 2012). Battilana et al., (2012) ont identifié quatre défis des entreprises hybrides :

- **Structure légale**

Le concept des entreprises hybrides n'est apparu que récemment. Avant l'émergence de ces entreprises hybrides, il existait généralement deux structures juridiques distinctes, et pour certains pays cela n'a pas changé. D'un côté, les organisations à but lucratif sont essentiellement dans l'optique de générer des profits et elles ont l'autorisation de distribuer les rendements aux investisseurs. De l'autre côté, les organisations à but non lucratif n'ont pour objet que des missions caritatives (Battilana et al., 2012). Ces dernières peuvent recevoir des dons, des bénévoles et d'autres ressources gratuites mais également des avantages fiscaux qu'elles obtiennent du gouvernement. En mixant les deux catégories, les entreprises hybrides perdent les avantages de l'une ou l'autre car elles ne peuvent en bénéficier qu'en faveur d'une seule (Battilana et al., 2012). En effet, si une entreprise hybride choisit le statut d'une organisation à but non lucratif, elle n'aura pas accès aux marchés des capitaux car ces organisations n'ont pas le droit de vendre des parts. Inversement, si elle choisit de s'enregistrer en tant qu'entreprise à but lucratif, les avantages fiscaux qu'elle peut offrir aux donateurs seront moins avantageux que dans le cas d'une organisation à but non lucratif. Le choix de départ de la structure légale est problématique car l'entrepreneur ne peut pas à ce moment présumer du besoin à long terme de l'entreprise (Battilana et al., 2012).

- **Ressources et financement**

La pression du marché ou des bailleurs de fonds font partie des éléments qui amènent les entreprises à la dérive de mission car les entreprises doivent faire appel à des ressources provenant des autres organisations et des acteurs de leur environnement, notamment, le capital, l'équipement, les matières premières et la main d'œuvre (Cornforth, 2014). Les organisations dépendent donc de ces acteurs qui, en conséquence, détiennent un certain pouvoir d'influence

dont l'importance varie en fonction du degré de dépendance (Cornforth, 2014). Au niveau du financement par exemple, dans le cas d'une organisation à but non lucratif, si cette dernière dépend d'un seul et unique bailleur, qui peut être l'Etat ou des fondations, elle pourrait subir une pression venant de son donateur, qui impose une stratégie divergente de celle de l'organisme. Cette situation contraint l'organisation à dévier de sa mission initiale (Lahaye et al., 2016)

Au niveau du source de financement, le financement des organisations à but lucratif et non lucratif est dissocié. L'une dispose de différents modes de financement par capitaux propres et par emprunt et l'autre se finance via des fondations nationales et communautaires, des bailleurs de fonds de démarrage (Battilana et al., 2012). Cependant, le financement des entreprises hybrides reste flou. Une des options est de différencier les activités et de demander les fonds en fonction de l'activité, recourir à des investisseurs qui cherchent du profit pour l'activité à but lucratif et recourir à la collecte de fonds et aux subventions publiques pour l'activité caritative (Battilana et al., 2012). Par contre, cela n'est pas toujours évident car dans certains cas, les deux activités ne peuvent être différenciées comme dans le cas d'une entreprise hybride intégrée (Ebrahim et al., 2014). Plutôt que d'instaurer une stratégie de financement différencié, des entrepreneurs hybrides ont tout de même recouru à des dons auprès d'organismes non lucratifs. D'autres se sont tournés vers des programmes d'investissement PRI (Programme d'Investissement Responsable), des investissements sous forme de capitaux propres accordés par les fondations privées. Certaines entreprises ont tenté de se financer via des sources de financement à but lucratif classique, ils ont eu pas mal de difficultés à attirer des investisseurs sauf dans le cas où ces derniers avaient les mêmes valeurs que l'entrepreneur (Battilana et al., 2012). Battilana et al (2012) a conclu que

“ les méthodes traditionnelles de financement par capitaux propres utilisées par l'industrie du capital-risque ne sont pas adaptées aux entreprises sociales. Il faut plutôt des investisseurs qui embrassent les mêmes objectifs doubles que les entrepreneurs hybrides ... pour résoudre ce problème, il faudra changer l'état d'esprit des investisseurs, qui devront accepter un rendement pouvant aller d'un taux inférieur à celui du marché à celui du marché, ainsi que des structures de placement de capitaux améliorées” (Battilana et al., 2012, p. 53).

- **Clients et bénéficiaires**

Pour les d'entreprises traditionnelles, leurs consommateurs sont les clients qui leur génèrent du profit et les bénéficiaires des gains sont les actionnaires, dans le cas d'une organisation à but non lucratif les consommateurs sont uniquement les bénéficiaires de leurs missions (Battilana et al., 2012). Clients et bénéficiaires peuvent se chevaucher dans un contexte d'entreprise hybride. En effet, dans le cas d'une entreprise hybride intégrée, les bénéficiaires sont également les clients qui génèrent des profits, le risque de dérive de mission n'est pas négligeable car l'entreprise peut privilégier la recherche du profit au détriment de la mission. Dans le cas des entreprises hybrides différenciées, le défi est de s'assurer de ne pas perdre de vue l'activité qui concerne la mission en donnant plus de place à l'activité lucrative (Battilana et al., 2012).

- **Culture organisationnelle**

L'influence de l'entrepreneur est un moteur pour le maintien des engagements dans l'entreprise (Lahaye et Janssen, 2016). Cette influence diminue au fur et à mesure que l'organisation s'élargit. De ce fait, les entreprises hybrides doivent établir une culture organisationnelle qui favorise le maintien de l'équilibre entre missions sociales et commerciales (Battilana et al., 2012).

Nous allons nous attardez légèrement sur la culture organisationnelle. Cette thématique nécessite un approfondissement car elle nous sera utile dans notre analyse.

La définition de la culture organisationnelle est très variée. Plusieurs auteurs ont leur propre définition mais dans ce travail nous allons retenir la définition donnée par M. Bosche (1984), pour lui, la culture organisationnelle est « *un système de valeurs partagées (ce qui est important) et de croyances (comment les choses fonctionnent) en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportement* (Bosche, 1984, cité dans Bertrand, 1991, p.53) ».

La culture d'entreprise est un élément essentiel pour apporter une certaine cohérence à l'entreprise (Bertrand, 1991). Elle réunit deux fonctions au sein d'une organisation, d'un côté, elle regroupe les énergies et les oriente vers des objectifs fondamentaux, de l'autre coté, elle guide les comportements en fonction des normes (Lemaître, 1987). Elle se base sur les valeurs partagées entre les employés et leur attitude (Mouakhar et Hachard, 2018). Concrètement, elle est « *l'ensemble des façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou*

implicites, systèmes de cohésions et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital (Devillard et Rey, 2008, p.3) ». Cet ensemble influencent le comportement des employés et donnent ainsi un sens à leur action (Moualhar et Hachard, 2018). La culture d'entreprise représente, d'une certaine manière, la vision commune à laquelle l'ensemble de l'entreprise adhère. Chacun des employés situe son entreprise vis-à-vis de son rôle économique et social, ses concurrents, ses clients, etc. Mais chacun d'eux cerne également leur rôle au sein de l'entreprise, ce qui est attendu d'eux et comment y parvenir (Lemaître, 1987).

Lemaître a indiqué « *il ne faut pas oublier tout d'abord que c'est le corps social lui-même qui produit sa culture et la reproduit* (Lemaître, 1987, p.429) ». Cela implique qu'elle résulte d'une reproduction, elle est le fruit du passé. D'un côté, le passé de l'organisation où la culture à un moment donné est la base initiale où d'autres valeurs peuvent survenir avec le temps. D'un autre côté, c'est également le passé des individus qui la composent qui se reflète par l'environnement interpersonnel (Lemaître, 1987). Ces traces du passé évolueront vers une automatisation d'action et de pensée qui établit la culture d'entreprise (Lemaître, 1987).

1.4 La dérive de la mission

Compte tenu de ces différents défis de la dualité entre mission sociale et mission commerciale, les entreprises risquent de perdre de vue leurs missions et leurs valeurs et cela les amène à une dérive de mission (Lallemand- Stempak, 2015). « *La dérive de mission peut être définie comme un processus de changement organisationnel, où une organisation s'écarte de son objectif principal ou de sa mission* (Cornforth, 2014, p.3.). ». Une définition unanime de l'entreprise sociale n'a pas encore vu le jour, elle peut être utilisée pour définir les organisations sans but lucratif mais également les entreprises qui ont instauré des démarches en RSE. Malgré les différentes variantes, les chercheurs sont d'accord sur deux aspects, les entreprises sociales de par leur nature hybride tentent d'accomplir des objectifs sociaux et /ou environnementaux par l'intermédiaire d'une activité commerciale (Battilana et al., 2012 ; Cornforth, 2014 ; Lahaye et Janssen, 2016). L'association de deux valeurs contradictoires rendent les entreprises sociales vulnérables à la dérive de mission (Park, 2018).

Aux cours du temps, les entreprises hybrides peuvent rencontrer des difficultés à garder un équilibre entre les deux objectifs qui poursuivent des logiques d'intérêts souvent contradictoires. En d'autres termes, si l'entreprise penche plus vers les objectifs économiques au détriment de la mission sociale, ou qu'elles investissent et dépensent de façon excessive pour la mission

sociale, dans l'une ou l'autre situation, l'entreprise est confrontée à une dérive de la mission (Lahaye et Janssen, 2016 ; Cornforth, 2014).

En consultant le travail de Ebrahim et al. (2014), la forme et les causes d'une dérive de mission ne sont pas les mêmes pour les entreprises hybrides différenciées et les entreprises intégrées. Les gains acquis via l'activité commerciale d'une entreprise différenciée sont investis dans l'activité sociale. Le glissement de mission peut apparaître dans le cas où les ressources allouées à l'activité commerciale sont nettement plus importantes que celles investies dans la mission sociale. Les managers peuvent également engendrer un glissement de mission en profitant du système, par exemple, en s'octroyant des salaires excessifs (Ebrahim et al. 2014 ; Lahaye et al. s. d.). En ce qui concerne les entreprises hybrides intégrées, une seule activité génère les gains commerciaux et gains sociaux car les clients sont également les bénéficiaires de l'activité sociale. Dans ce cas, il y a une probabilité que les bénéficiaires soient uniquement considérés comme générateurs de profits mais plus considérés en tant que destinataires de l'activité sociale. En prenant l'exemple d'une microfinance, elle peut privilégier la quête de profit aux détriments de la mission sociale. Cette dérive de mission peut se manifester de plusieurs façons : l'augmentation des prix pour générer plus de profits, ou bien, offrir des services haut de gamme qui ciblent uniquement ceux qui ont les moyens de se les offrir à la place d'un service de microfinance accessible aux personnes en difficulté (Ebrahim et al. 2014).

Détecter une dérive de mission n'est pas pour autant évident (Cornforth, 2014 ; Ebrahim et al. 2014) et il est encore plus difficile de savoir à quel moment la dérive se met en place (Lahaye et Janssen, 2016). Elle peut se manifester sous plusieurs formes *“par des modifications évidentes comme des changements déclarés de mission, de stratégie ou d'objectif... mais également par des symptômes moins facilement détectables tels que des changements d'activités ou de la nature et de la qualité des services fournis par l'organisation”* (Lahaye et Janssen, 2016, p.5). Pour avoir une idée des causes de la dérive de la mission, Lahaye et al. (2016) propose une analyse multi-niveau pour en étudier les causes, la partie ci-dessous concerne cette analyse.

1.4.1. Les dimensions qui influencent la dérive de mission

L'analyse multi-niveaux proposée par Lahaye et Janssen (2016) s'effectue sur trois niveaux : micro (individuel), méso (organisationnel) et macro (sociétal). Cette analyse concerne

l'influence sur la dérive de la mission des différents niveaux dans une organisation : niveau individuel, niveau organisationnel et niveau sociétal.

- **Au niveau individuel**

L'entrepreneur social joue un rôle majeur dans la conception de l'idée ainsi que dans la gestion de l'entreprise sociale qu'il soit indépendant ou qu'il fasse partie d'une plus grande structure. Malgré des profils hétérogènes des entrepreneurs, des motivations spécifiques et leurs rôles dans la conservation de l'hybridité de l'entreprise ont été détectés (Lahaye et Janssen, 2016).

Ruskin et al. (2016) ont exploré les émotions et les motivations des entrepreneurs sociaux. L'auteur mentionne deux sortes de motivations, d'une part, les motivations autocentrées qui sont liées à son environnement de travail et à son lien avec la cause qu'il défend. Cela peut se manifester par la recherche de l'autonomie, la volonté d'appartenir à une communauté, le désir d'influence. L'entrepreneur peut avoir un intérêt particulier pour une cause car il l'a expérimentée ou il l'a observée dans son entourage. Il peut également être à la recherche de l'épanouissement personnel via l'accomplissement d'un « bon » acte (Lahaye et al., 2016 ; Ruskin et al., 2016). D'autre part, on peut relever les motivations centrées vers les autres, l'altruisme. L'entrepreneur social est désireux de justice sociale, il est également poussé par son sens d'obligation et/ou de responsabilité pour agir en faveur d'une cause sociale (Lahaye et al., 2016 ; Ruskin et al., 2016).

Selon Ruskin, ces motivations sont générées par des antécédents émotionnels. Les séries d'émotions liées à la motivation sont les suivantes : la passion, l'engagement à une cause qui tient à cœur ; la frustration par rapport à un ancien emploi qui n'était pas en lien avec ses valeurs ; la sympathie, la capacité de se soucier d'autrui et l'empathie, le fait de comprendre le ressenti et l'émotion des autres. Ces émotions ne stimulent pas les deux motivations en même temps, une émotion incite une émotion et pas l'autre. L'analyse de Ruskin et al. (2016) évoque que la sympathie et l'empathie sont les antécédents émotionnels des motivations orientées vers les autres tandis que la passion et la frustration sont ceux des motivations autocentrées (Ruskin et al., 2016).

Ces émotions et motivations encouragent les entrepreneurs sociaux à créer des entreprises sociales, mais pas seulement, elles jouent aussi un rôle sur la balance entre mission sociale et objectif commercial (Lahaye et al., 2016) En effet, au moment où l'entreprise est confrontée à une dérive de mission, en s'inclinant vers la recherche de profit ou en sous-estimant sa viabilité

financière, les motivations et les émotions peuvent aider à délimiter les causes de ces dérives ainsi qu'à comprendre les facteurs qui pourraient les éviter (Ruskin et al., 2016).

- **Niveau organisationnel**

Au niveau organisationnel, Battilana et Lee (2014) ont identifié des domaines clés qui pourraient avoir une influence sur le maintien de l'hybridité de l'entreprise. Ces auteurs se sont concentrés sur la vie organisationnelle sous la forme hybrides des entreprises, il en est ressorti 5 domaines : le niveau d'intégration des activités, la main d'œuvre, le design organisationnel, les relations inter-organisation et la culture organisationnelle.

- Intégration des activités : en faisant référence aux entreprises sociales intégrées et différenciées de Ebrahim et al, (2014), les entreprises intégrées sont moins susceptibles de dériver de la mission en interne car l'objectif commercial et social est accompli via la même mission (Lahaye et al., 2016). Par contre, au niveau externe, les entreprises sociales intégrées devront lutter pour leur légitimité car elles n'entrent pas dans une catégorie d'entités déjà mises en place, c'est ce qui les rend vulnérables à s'orienter plus vers l'une ou l'autre catégories. Contrairement aux entreprises différenciées ou les deux entités sont dissociées (Ebrahim et al, 2014 ; Lahaye et al., 2016).
- La main-d'œuvre : Elle joue un rôle important sur la préservation de l'hybridité. Il est essentiel de recruter le bon profil. Les entreprises ont le choix entre des candidats ayant une expérience dans un des deux domaines, social ou commercial, ou un mixte des deux (Lahaye et al., s.d). Le risque de dérive de mission est notable dans la situation où l'entreprise n'engage que des personnes venant d'un seul secteur. En effet, si toutes les personnes viennent des entreprises commerciales, elles auront tendance à prioriser le profit, et c'est de même dans l'autre sens, mais en délaissant l'activité lucrative. En revanche, embaucher des personnes venant de secteurs différents peut créer des conflits car des points de vue contradictoires doivent coopérer (Battilana et al., 2012 ; Ebrahim et al., 2014). L'entreprise peut également recruter des personnes sans expérience et ainsi les former dès le départ dans un environnement hybride, des études sur ce sujet ont évoqué que cela peut être efficace (Battilana et Dorado, 2010). L'entreprise peut également engager des personnes qui ont de l'intérêt pour les missions sociales à la suite de leurs expériences dans les entreprises commerciales (Lahaye et al., 2016). La deuxième phase importante est l'accompagnement et la formation des travailleurs ainsi

que les dirigeants pour qu'ils s'attachent aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise sociale. (Battilana et al., 2012 ; Ebrahim et al., 2014)

- Le design organisationnel : il englobe la structure organisationnelle formelle, le système de contrôle ainsi que la gouvernance (Battilana et Lee, 2014). La structure peut influencer la balance entre les objectifs commerciaux et sociaux car elle définit la relation entre les agents sociaux et commerciaux. Le système de contrôle peut également y contribuer mais une bonne pratique précise pour éviter la dérive de mission n'est pas encore définie (Lahaye et Janssen, 2016). De plus, la gouvernance, les entreprises sociales sont souvent dans une situation de pluralité institutionnelle par faute de normes et de statut propre adaptés à elles (Cornforth, 2014). Elles sont alors partagées entre la logique financière et la logique sociale. Pour éviter une dérive de mission, les entreprises sociales peuvent mettre en place un système de gouvernance qui limiterait les risques de glissement de mission. Par exemple, les entreprises sociales peuvent définir les objectifs sociaux de façon claire dans leur constitution ; adapter les membres de leur conseil d'administration en incluant les agents commerciaux et les agents sociaux ou bien les parties prenantes (Cornforth, 2014 ; Lahaye et Janssen, 2016).
- Relations inter-organisations : Les entreprises hybrides peuvent bénéficier des dons ou des fonds venant de l'État qui les contraignent à effectuer leur mission sociale mais cela crée une dépendance financière qui s'avère être fatale si les dons s'arrêtent. D'autres entreprises sociales ont des investisseurs privés, mais il est probable que ces derniers privilégient davantage les rendements que la mission sociale (Lahaye et Janssen, 2016). La stratégie de financement que l'entreprise adopte a un impact sur la dérive de mission. Néanmoins c'est à travers son réseau externe que l'entreprise peut trouver des ressources, la sélection du réseau avec lequel l'entreprise interagit est important pour maintenir l'hybridité (Lahaye et Janssen, 2016). Outre le sujet concernant les ressources financières, pour maintenir les missions sociales, une interaction régulière avec un réseau qui partage les mêmes valeurs peut aider les travailleurs à maintenir leurs engagements. L'entreprise peut également recourir à un audit externe qui peut soutenir et contrôler leur projet (Lahaye et Janssen, 2016).
- Culture organisationnelle : Les thématiques concernant la culture d'entreprise a déjà été évoquées plus haut, indiquant que la culture au sein de l'entreprise est hybride,

comprenant les dimensions commerciales et sociales. Les dirigeants doivent ainsi trouver un moyen d'harmoniser la culture des deux (Lahaye et Janssen, 2016).

- **Niveau sociétal**

Une forme institutionnelle claire et adaptée aux besoins des entreprises hybrides n'est pas encore mise en place. Dans certains cas, elles sont contraintes de choisir un statut bien distinct, soit, elles suivent les normes d'une société commerciale, soit, celles des organisations sans but lucratif (Lahaye et Janssen, 2016). Suites aux pressions institutionnelles des deux côtés, le risque de dérive n'est négligeable, elles se rangent, consciemment ou inconsciemment dans une des catégories (Park, 2018). L'instauration des normes et des structures adaptées aux besoins des entreprises hybrides peut les aider à préserver leur hybridité (Cornforth, 2014).

1.5 Solutions apportées aux défis et à la dérive de la mission

Le contexte institutionnel actuel ne parvient pas encore à trouver toutes les solutions idéales adaptées aux besoins des entreprises hybrides. Néanmoins, quelques pistes de solutions ont été identifiées :

1) Un nouveau modèle de structure juridique

Des nouveaux modèles de structure juridique mieux adaptée aux entreprises hybrides ont été créés afin d'apporter des solutions aux dilemmes engendrés par leur pluralité institutionnelle (Cornforth, 2014). L'intérêt majeur de cette nouvelle forme juridique est de permettre aux entreprises de mener une mission sociale et en même temps avoir accès à des financements externes plus avantageux (Cornforth, 2014). Par exemple, aux Etats-Unis, il y a trois sortes de ce type de structures juridiques : la L3C (Low-Profit Limited Liability Company) ,la Benefit Corporation et la flexible purpose Corporation, au Royaume-unis, le CIC (Community Interest Company) et la "Società Benefit" en Italie, etc (Battilana et al., 2012; Paelman et al., 2020) . Elles ont chacune leur particularité mais elles ont tous été conçues afin de développer les entreprises hybrides (Villela et al., 2019). Cela peut se traduire par exemple par permettre l'accès à des investissements provenant de sources exonérées d'impôt, le cas d'une L3C, ou bien, dans le cas d'une Benefit corporation, d'exiger des entreprises de prendre en compte les autres parties prenantes la composant, ou une cause sociale ou environnementale distincte au même titre que l'analyse financière (Battilana et al., 2012 ; Villela et al., 2019). En France, le

statut « d'entreprise à mission » a été créé en mai 2019 (Ministère de l'économie des finances et de la relance, s. d.). L'entreprise Meridiam, active dans le développement, le financement et la gestion de projets d'infrastructures et présent à l'international, a récemment changé son statut pour devenir une entreprise à mission en 2019. A travers ce changement de statut, L'entreprise peut intégrer volontairement les objectifs sociaux et environnementaux dans son objet social (Meridiam, s.d).

2) Les investisseurs d'impacts

Les entreprises hybrides rencontrent des difficultés pour lever des capitaux. Dans le cadre de financements via les organismes non lucratifs, des alternatives ont été proposées pour les entreprises hybrides, notamment le programme « Principes pour l'Investissement Responsable » (PRI) (Battilana et al., 2012). En ce qui concerne les sources de financement à but lucratif, les investisseurs d'impacts sont identifiés comme porteur de solution car ils sont à l'aise dans un modèle qui fusionne création de valeur sociale et économique. Néanmoins, malgré la croissance des investissements d'impact, ils n'arrivent pas à couvrir le besoin des entreprises hybrides. Il faudra promouvoir ce concept d'investissement en incitant les investisseurs à accepter un rendement plus faible que celui du marché (Battilana et al., 2012).

3) Recours à une entité de contrôle externe et/ou à la certification

Les entreprises hybrides se heurtent à certaines tensions suite à la poursuite de multiples missions. Paeleman et al., (2020) ont suggéré dans leur recherche qu'une entité de vérifications externes pourrait atténuer ces tensions.

En effet, une entité externe qui accrédite les pratiques de l'entreprises sur bases de normes peut aider les entreprises hybrides à maintenir leur équilibre et de ce fait éviter la dérive de mission (Cornforth, 2014). Se soumettre à des vérifications périodiques peut également aider les entreprises hybrides à maintenir ses engagements (Cornforth, 2014). L'entreprise peut, par exemple, faire appel à une entité externe, comme le "Social Enterprise Mark" en Grande Bretagne (Cornforth, 2014 ; Paeleman et al., 2020), qui est par définition *"un organisme international primé d'accréditation des entreprises sociales, qui a plus de dix ans d'expérience dans la fourniture de normes claires pour le secteur de l'entreprise sociale, définissant ce que signifie être une véritable entreprise sociale"* (Social Enterprise Mark, s. d.). C'est un label présent en Grande Bretagne attribué aux entreprises qui respectent les bonnes pratiques des entreprises sociales. Plusieurs ressources, comme des blogs, des conseils sur la création d'une

entreprise sociale, des plateformes d'échanges sont disponibles sur leur site pour ses adhérents (What Is the Social Enterprise Mark?, 2021).

L'idéal serait également de trouver un moyen de mesurer les performances économiques, mais surtout, sociales pour avoir un résultat global et situer l'équilibre entre la mission sociale et commerciale (Lahaye et Janssen, 2016).

La question d'identité fait également partie des matières qui posent un problème aux entreprises hybrides. Des structures légales adaptées à leurs multiples objectifs ne sont pas souvent mises à leur disposition dans beaucoup de pays, elles s'appuient sur des systèmes de certifications pour légitimer leur identité (Park, 2018). Outre l'aspect identitaire, la certification peut leur offrir une notoriété médiatique qui pourrait se répercuter sur la stratégie marketing et voir le chiffre d'affaires (Paelman et al., 2020).

4) Mise en place d'une culture organisationnelle hybride

La passion et le dévouement de l'entrepreneur influencent les employés dans les premiers temps de l'entreprise mais cette influence se fragilise graduellement avec la croissance de l'entreprise. Pourtant, elle est parmi les piliers qui maintiennent l'équilibre entre les différents objectifs (Battilana et al. 2012). Pour éviter que l'entreprise perde ses valeurs en grandissant, une culture organisationnelle conforme aux engagements de l'entreprise doit être identifiée. Puis, afin qu'elle soit intégrée dans la vie quotidienne de l'entreprise, il faut la communiquer et l'inculquer à tout l'ensemble du personnel, les anciens mais surtout, les nouveaux arrivants (Battilana et al. 2012 ; Lahaye et al., 2016).

5) Partenariat et communauté

Interagir régulièrement avec des mouvements qui sont engagées et motivées par les mêmes valeurs que l'entreprise peut éventuellement contribuer à maintenir l'hybridité. L'entreprise peut également bénéficier de formations, de conseils, etc., via des partenariats externes (Lahaye et al., 2016). Nous pouvons citer comme exemple la « communauté LUCIE ». LUCIE est un label RSE français, basé sur l'ISO 26000, attribué aux entreprises et aux organisations qui se sont engagées dans une démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) (Label Lucie, s. d.). La communauté est donc composée des entreprises et organisations qui sont labellisées LUCIE. Différents services sont offerts aux membres de la communauté afin de les apporter de nouvelles idées et ainsi avancer dans leur démarches RSE. La communauté organise des

événements de rencontres professionnelles pour partager les expériences et les bonnes pratiques, ses membres bénéficient également des différents services et avantages auprès des partenaires du label, comme par exemple des remises sur un service. Elle offre également des outils de communication personnalisés sur le site du label (La Communauté LUCIE, 2014). La communauté bénéficie d'une base de données regroupant des solutions et des bonnes pratiques RSE. Cette base de données est gratuite pour les adhérents mais payante pour les entreprises et organisations externes. Outre les ressources offertes pour la communauté, LUCIE organise des formations dans le but d'initier les entreprises aux normes internationales ISO 26000, de les aider à évaluer leur niveau en RSE, ainsi que de les préparer aux démarches de labellisation (Label Lucie, s. d.). Faire partie d'une communauté est donc bénéfique pour les entreprises, un membre de Lucie témoigne, l'entreprise Lunii :

« C'est une communauté engagée qui se mobilise pour aller plus loin à travers la trajectoire 2030 par exemple. Ce sont plus de 800 organisations en contact qui peuvent se retrouver lors des différents événements organisés par l'Agence Lucie, pour échanger et grandir ensemble sur les thématiques fortes du Développement Durable (Label LUCIE, 2021) ».

2. La certification B Corporation

L'émergence de l'entrepreneuriat social, des organisations hybrides ainsi que des investissements responsables ont connu une forte ampleur ces dernières années. Les entreprises cherchent à gérer conjointement de l'impact social et/ou environnemental positif et du profit. Cependant, un statut juridique préexistant, comme le Benefit corporation aux Etats-Unis, qui permet de légitimer leur effort n'est pas encore mis à disposition dans une grande majorité de pays. Les entreprises font donc appel à la certification pour rationaliser, mesurer et évaluer leurs initiatives (Lahaye et al., 2016 ; Gehman et al., 2018). La certification B corp est une certification attribuée aux entreprises à but lucratif qui veulent utiliser l'entreprise comme une force de bien. Elle est émise par l'entité à but non lucratif B Lab. et octroyée aux entreprises qui arrivent à suivre des normes strictes en matière de performances sociales et environnementales (B Lab, s.d.). Les entreprises certifiées B corp sont davantage présentées comme des entreprises hybrides en raison de leur engagement à donner la même rigueur à leur impact social et environnemental qu'à leurs rendements économiques (Park, 2018). Les sections suivantes seront consacrées à détailler en profondeur les thématiques concernant la certification B corp. Elles nous fourniront son historique, ses conditions, son processus ainsi que les outils qu'elle offre aux entreprises B corp.

2.1. B Lab

B Lab est une organisation sans but lucratif qui émet la certification B corporation aux entreprises en se basant sur leur création de valeur autre que le profit en considérant toutes les parties prenantes de l'entreprise : les employés, la communautés et l'environnement. Cette partie nous permettra de savoir l'historique globale du mouvement B cop.

2.1.1 Histoire

B Lab est fondée en juillet 2006 à l'initiative de Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan et Andrew Kassoy. Les trois fondateurs sont des étudiants de l'université de Stanford vers la fin des années 80, c'est de là qu'ils se sont connus. Au tout début, avant la création de B LAB, Coen gilbert et Houlahan ont travaillé ensemble chez AND1 pendant une dizaine d'années. AND1 est une entreprise spécialisée dans les baskets et les vêtements pour le basket-ball, Jay Coen Gilbert faisait partie des fondateurs (King, 2019). AND1 délocalise sa production en Chine mais avec certaines particularités, il s'assure que ces employés travaillent dans un environnement sûr et qu'ils aient une rémunération convenable. En plus de leur engagement sur le bien-être de leurs employés, Gilbert et Houlahan soutiennent des œuvres caritatives en versant 5% de leur chiffre d'affaires. Déjà chez AND1, les deux collègues dirigeaient l'entreprise en prenant en compte les personnes, la planète et le profit, cet ensemble connu sous le nom de « Triple Bottom Line (TBL) (Park, 2018). ». Ce terme a été inventé par John Elkington en 1994 (Elkington, 2013). Ce dernier est un concept lié à la durabilité, son inventeur a mentionné que le résultat traditionnel des entreprises basés sur les profits ou les pertes n'est pas représentatif de leur performance réelle. Il a suggéré que leurs résultat sociaux et environnementaux devront être pris en compte ce qui sont respectivement la contribution de leur activité aux bien être-sociaux ainsi que leurs impacts environnementaux. « Le trois P » : les Personnes, la Planète, et le Profits devraient être les variables à prendre en compte pour évaluer la performance d'une entreprise (Alhaddi, 2015 ; Elkington, 1994).

La société s'est développée rapidement et devient, en 2000, un des concurrents directs de Nike et Adidas (King, 2019). Malheureusement, AND1 a été au bord de la faillite six fois par manque de liquidités dû à une concurrence très rude avec Nike. En conséquence, AND1 a été racheté par American Sporting Goods en 2005. Cette acquisition a dissous les différents engagements

d'AND1 envers ses employés, l'environnement et la communauté (Cao et al., 2017 ; Park, 2018).

Ces événements ont suscité la réflexion des fondateurs à trouver un moyen pour une entreprise de conserver sa mission et en même temps lever ses capitaux et se développer. Ils ne voulaient pas créer une entreprise encore une fois car ils ont compris que cela n'allait pas régler le fond du problème. Ils ont conclu que le secteur des entreprises responsables manquait de deux éléments clés, l'infrastructure : un cadre juridique pour sauvegarder les valeurs d'une entreprise et des normes crédibles pour mesurer l'impact, la création de BLAB est partie de cette réflexion (Cao et al. 2017). Kassoy, associé chez MSD Real Estate Capital, a rejoint Coen Gilbert et Houlahan. Les trois associés ont investi 1 million de dollars pour le lancement de B Lab. Houlahan était le président, responsable des opérations et de la certification ; Coen Gilbert, responsable des recrutements d'entreprises ; Kassoy, chargé des politiques et des marchés financiers (Cao et al. 2017).

Au fil du temps, B LAB a reçu un soutien financier significatif venant de différentes Fondations et associations. On peut citer parmi eux : La Fondation Rockefeller, une des premières sources financières externes ; la Fondation Lumina, la Fondation SKOLL, le Fond Kendada, Debra Dunn, Groupe S, etc. De 2007 à 2015, B LAB a notifié la réception de 21 millions de Dollars en dons, subvention, contributions et frais d'adhésion (Cao et al. 2017).

En Septembre 2006 la première version de l'analyse d'impact B connu sous le nom de « B impact assessment » a été créée. 10 mois plus tard en Juin 2007, les premières générations d'entreprises certifiées B corporation ont été proclamées, 19 entreprises au total. Un mois après s'est formé un conseil consultatif sur les normes (Standards Advisory Council) chargé de la supervision du système d'évaluation du « B impact assessment » (Kim et al., 2016 ; Cao et al., 2017). Il y a eu quatre mises à jour du B impact Assessment depuis sa création en 2007, la dernière version date de 2021 (Freeburg, s. d. ; B Lab, s. d.-c)

2.1.2. Mission et vision

B lab s'engage à être une organisation qui « sert un mouvement mondial de personnes utilisant l'entreprise comme une force pour le bien (B Lab, s. d.-a) », en d'autres mots, B Lab certifie les entreprises qui utilisent le pouvoir des affaires pour surmonter les problèmes sociaux et

environnementaux (B Lab, s. d.-a). B Lab a pour objectif de promouvoir cette nouvelle optique, l'entreprise comme force du bien, de la rendre significative et durable. Sa vision est « *un système économique inclusif, équitable et régénérateur pour tous les peuples et la planète* (B Lab, s. d.-a). La réalisation de ses ambitions s'articule sur les missions suivantes :

- (a) *la création d'une communauté Certifié BCorporations;*
- (b) *promouvoir une législation créant une nouvelle forme d'entreprise qui répond à des normes plus élevées d'objectif, de responsabilité et de transparence ;*
- (c) *accélérer la croissance de « l'investissement d'impact » grâce à l'utilisation du système de notation d'investissement d'impact de B Lab;*
- (d) *galvaniser le soutien au mouvement en partageant les histoires des sociétés certifiées B*
(Cao et al. 2017).

Afin de réaliser sa mission, B Lab se base sur quatre initiatives. Il milite pour la création d'un cadre juridique distinct décerné aux entreprises sociales, le Benefit Corporation, qui exige des normes plus exigeantes en matière d'objet social, de responsabilité ainsi qu'en matière de transparence. Deuxièmement, B Lab a la volonté de créer une communauté d'entreprises qui se distinguent des entreprises "traditionnelles" par leur engagement à utiliser leur entreprise comme une force de bien. Cette dernière se concrétise par le biais d'une certification, l'ensemble des entreprises ayant obtenu la certification forme la communauté B corp. Troisièmement, B Lab contribue à mettre en place du GIIRS Rating, une plateforme qui aide les investisseurs à évaluer l'impact des démarches en RSE des entreprises de la même manière qu'ils évaluent leur rendement financier (Wilburn, K., & Wilburn, R. 2014). Et enfin, B Lab promeut la communauté B corp dans le monde à travers des témoignages et des histoires vécues par les adhérents (B Lab, s. d.-a).

Une analyse plus approfondie sur la certification B corporation et sa communauté sera discutée un peu plus tard mais selon B Lab, elle se différencie par l'ensemble « *des normes les plus élevées en matière de vérification, de performance sociale et environnementale globale, de transparence publique et de responsabilité juridique* (B Lab, s. d.-b) ». Il est important de distinguer la différence entre B corporation et Benefit Corporation ». B corp est un certificat, les entreprises qui le détiennent sont donc encadrées par les conditions que B LAB a mises en

place. Cependant, le Benefit Corporation est un statut et les entreprises qui l'ont sont régies par la loi de l'État (Park, 2018).

2.1.3 Expansion Internationale

La première génération d'entreprise B corp comptait 19 en 2007, au moment de la rédaction de ce rapport, il y a 4 049 entreprises certifiées dans 74 pays couvrant 150 secteurs. Cette croissance est réalisée grâce aux partenaires de B Lab dans le monde entier qui participent notablement à l'expansion du mouvement B corp.

TABLEAU 1 : Liste des partenaires de B corp (B Lab, 2019 . ; B Lab, s. d.-d)

Nom du partenaire	Pays concernés	Nombre d'adhérents
Sistema B	Chili, Argentine, Colombie, Brésil, Mexique, Pérou, Paraguay, Equateur, Uruguay, Amérique central et Caraïbe	700+
B Lab Royaume-Uni	Royaume-Uni	200+
B Lab Europe	Benelux, Suisse, Espagne, Italie, France, Allemagne, Norvège, Portugal, Danemark	400+
B Lab Australie & Nouvelle-Zélande	Australie, Nouvelle Zélande	300+
B Lab United States & Canada	États-Unis, Canada	1400+
B Lab East Africa	Kenya, Afrique du Sud, Ethiopie, Ouganda, Tanzanie, Mozambique, Zambie, Ghana, Nigeria, Maurice.	40+
B Lab Taïwan Market Builder (Singapore/ Malaisie) Market Builder (Japan)	Taïwan, Malaisie, Singapore, Japan, Chine	70+

B 共益企业 中国 (Chine)		
---	--	--

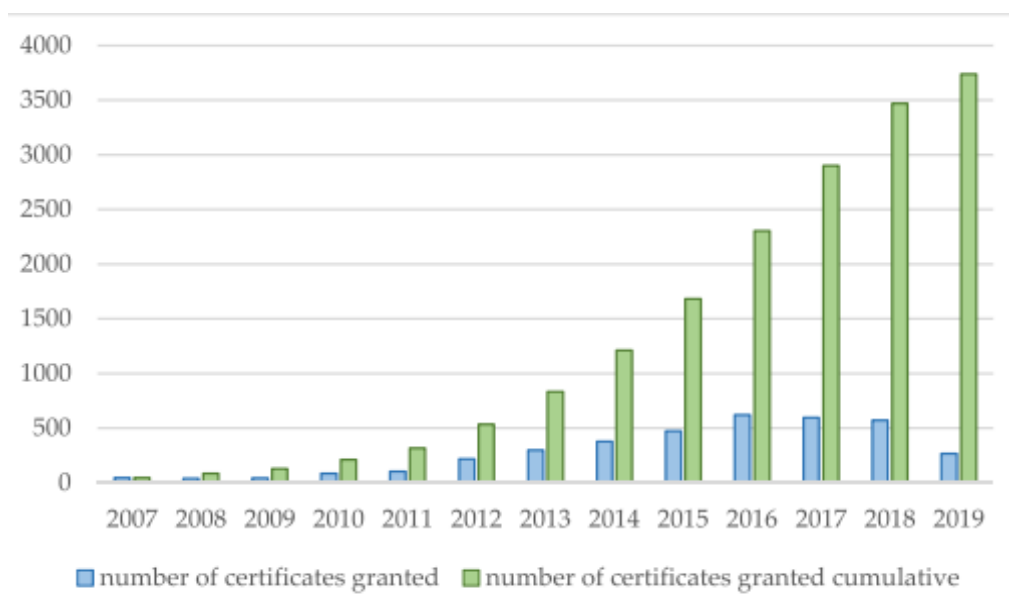


Schéma 2 : Evolution du nombre d'entreprise B corp (Paelman et al., 2020, p.4.)

2.2. Benefit Corporation

La création d'un nouveau cadre juridique distinct facilite le développement des modèles commerciaux hybrides (Villela et al., 2019). Les entreprises ayant ce statut sont réglementées par l'État, cette forme juridique est destinée aux organisations à but lucratif qui souhaitent instaurer des impacts positifs considérables sur la société et l'environnement et voudrait les intégrer dans leurs activités. La loi exige de ces entreprises de prendre en considération toutes les parties prenantes de l'entreprise et non seulement les actionnaires, à savoir : les travailleurs, la communauté et l'environnement (Park, 2018). Nous n'allons pas nous intéresser en profondeur sur cette partie mais il est tout de même important de la mentionner car le changement de statut est une des solutions proposées par les auteurs dans la première partie. Nous pouvons également, via cette partie, distinguer la différence entre les entreprises B corp et les « Benefit Corporation ».

2.2.1. Le statut Benefit corporation

Le Benefit Corporation s'aligne sur le même statut que C corporations, S corporation and LLCs qui sont destinés aux entreprises à mission multiple aux Etats-Unis (Cornforth, 2014). Une évaluation annuelle de leur performance sociale et environnementale vis-à-vis de leur partie tierce doit être publiée chaque année. Ce rapport d'évaluation est régi par “ the model benefit corporation législation ”. Ce dernier est la norme reconnue qui encadre les sujets concernant les Benefit Corporations. Il n'est pas conçu par Benefit Corporation ni par BLab mais par une entité externe, incluant plusieurs parties prenantes (Park, 2018).

Le statut Benefit Corporation est en vigueur uniquement aux États-Unis. Un changement de statut est nécessaire pour devenir un Benefit corporation, cela requiert une majorité de 2/3 des actionnaires au minimum. Pour les autres processus de changement, cela dépend d'un État à l'autre. La législation n'est pas adoptée dans tous les États Américains. Il est important de noter que l'adoption de la législation est requise pour qu'une entreprise nouvelle ou existante puisse avoir le statut de Benefit corporation dans un État. L'enregistrement coûte entre 70\$ à 200 \$ aux États (Park, 2018).

2.2.2. Les failles du Benefit Corporation

Le statut en tant que Benefit corporation n'est pas établi dans le monde entier, il est mis en vigueur uniquement aux Etats-Unis et selon la législation, il diffère d'un État à un autre. Chaque Etat a donc le choix d'introduire le statut Benefit corporation dans sa législation ou non. Cette situation a fragilisé le statut du Benefit corporation car des négociations sur son application et ses restrictions ont été discutées dans plusieurs États (Park, 2018). L'État de Delaware est l'un des États où la législation est la moins restrictive par rapport aux autres États. Bill Clark est un avocat des affaires, il a rédigé la législation sur les Benefit corporation avec B Lab et l'a proposé dans différents États. Quand il l'a proposé à l'Etat de Delaware, les membres de bureaux ont jugé sa proposition inutile. L'association du barreau a dû quand même considérer la loi et la travailler car elle a reçu le soutien de la chambre des représentants de l'État et du gouverneur. Une discussion longue et tendue a eu lieu avant que l'Association du Barreau de Delaware n'approuve la législation. Au vu de la tournure de la discussion, Clark proposait de changer le nom du statut car les changements instaurés dans la législation en cours ne sont pas du tout représentatifs de marque, il a même évoqué le fait que ce serait un moyen pour établir le greenwashing. A la fin de tous ces compromis, il en est ressorti que la loi mise en place au

Delaware inclut plus de protections d'entreprise que dans les autres États, impliquant que les Benefit corporation dans cet Etat ont moins d'obligations envers la société, la communauté, et l'environnement (Park , 2018).Légalement, la publication de leur rapport annuel est demandée aux Benefit corporations mais moins de dix pourcents des entreprises le respectent (Park 2018), la raison est que la plupart des États n'a pas le droit d'imposer aux entreprises de publier un rapport et encore moins de les sanctionner (Park 2018).

2.3. La certification B corp

Les organisations à vocation sociale et durable émergent considérablement mais elles n'appartiennent à aucune catégorie bien distincte pour que ses publics puissent consentir leurs efforts. Pour y faire face, la certification est utilisée comme une étiquette avec laquelle l'entreprise peut rationaliser ce qu'elle entreprend (Grimes et al. 2018 ; Gehman et al., 2019). Selon Villela et al. (2019), « *La certification sous forme de badge signale aux autres que l'entreprise adhère à ces normes et peut améliorer la réputation et accroître les affaires des consommateurs socialement conscients* (Villela et al., 2019, p.2) ». Des centaines de certifications et de labels sont en circulation et sont mis à disposition pour les entreprises désirant les acquérir. La majorité des certifications éco-responsables sont applicables dans un seul secteur, ou bien ne sont pertinentes que dans une zone géographique bien distincte, il existe également des certifications qui sont uniquement d'application dans une industrie d'une région, par exemple en Malaisie, il y a une certification pour ses huiles de palme durable (Gehman et al., 2019).

La certification B corp fait partie de ses certifications éco-responsables. La raison d'être de la certification est d'être attribuée aux entreprises qui utilisent les affaires comme une force pour le bien. Elle est émise et régie par B Lab (B Lab, s. d.-b). La certification B corporation est destinée aux entreprises à but lucratif, elle ne s'applique pas uniquement à une catégorie dans le processus de l'entreprise mais elle concerne l'ensemble de sa performance sociale et environnementale (B Lab, s. d.-b).

Les entreprises deviennent B Corporation de façon volontaire, elles choisissent de rendre transparentes leurs externalités. Elles doivent également prendre en considération toutes les parties prenantes de l'entreprise et s'engagent à leur apporter des impacts positifs. B Lab exige que ces engagements, cités ci-dessus, soient clairement intégrés dans les documents de gouvernance de l'entreprise (Harjoto et al.,2019). La marque "certifié B corp" amène à la création d'une communauté d'affaires d'entreprise, réunies pour les mêmes convictions, régies

par la même entité et évaluées par un même outil. “the B impact assessment” (BIA), un outil d'auto-évaluation, le remplir est la première étape à effectuer pour les entreprises qui veulent acquérir la certification (Mosconi et al., 2020).

2.3.1. Les étapes à suivre pour la certification

La première étape à effectuer pour acquérir la certification B Corporation est de compléter le BIA. Le BIA est composé d'une série de questions qui va mesurer les performances d'impact de l'entreprise. Il tourne autour de 5 domaines d'impact : Gouvernance - Travailleurs - Communauté - Environnement - Clients. Chaque rubrique vaut 40 points, la note maximale est donc de 200. Un score de 80 sur 200 est requis pour être certifiée. Une analyse plus approfondie de cet outil sera apportée plus tard (Annexe 1).

Un fois que l'entreprise a clôturé le BIA avec un score minimum de 80, le résultat doit être soumis à l'équipe analystes standard de B Lab (B Lab Standard analyst) pour vérification. L'entreprise devra fournir des dossiers pour justifier leurs réponses aux questionnaires. Depuis le 15 Avril 2021, des frais de soumission de 250 Euro devront être versés au moment de la soumission des dossiers. Ces frais supplémentaires sont nouveaux, B Lab les justifie par un moyen de se concentrer sur les entreprises qui s'engagent sérieusement à obtenir la Certification B corporation. Après la soumission, l'équipe analyste de B Lab vérifie l'éligibilité de l'entreprise ainsi que la pertinence des pièces justificatives fournies. Des ajustements du score initial peuvent s'opérer à ce stade. Pour les entreprises n'ayant pas obtenu le score de 80, elles peuvent améliorer leur impact et recommencer le processus.

Après la validation du score du BIA (plus de 80/200), les entreprises doivent satisfaire aux exigences légales de la Certification B corp. Les entreprises sont dans l'obligation de modifier leurs statuts en incluant leurs engagements avec leurs parties prenantes au travers une clause d'objet et une clause d'administrateurs (B Lab, s. d.-c ; Villela et al., 2019).

Le processus de certification est finalisé par la signature de la “ Déclaration d'indépendance” de B corp (Annexe 2) Puis un frais de certification annuelle est facturé aux entreprises certifiées. Ce dernier varie entre 1000€ et 50 000€ selon la taille et le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise (Annexe 3).

2.3.2. *Contrôle et re-certification*

La certification n'est pas acquise indéfiniment c'est ce qui fait sa force (Villela et al., 2020), une re-certification est requise tous les 3 ans. Les entreprises devront de nouveau compléter le BIA et obtenir un score minimum de 80 sur 200 et passer les autres étapes pour renouveler leur certification. Une amélioration du score est souhaitée mais cela n'est pas impératif tant que l'entreprise atteint le minimum exigé. Cependant, BIA se met à jour tous les trois ans avec une version plus stricte et plus innovante, les entreprises devront quand même prêter attention aux changements et aux éventuelles améliorations (B Impact Assessment Development Process, s. d.). B Lab audite 10% des B corps chaque année pour vérifier le respect des engagements (Villela et al., 2020)

- **B impact assessment**

B impact assessment (BIA) est la première étape à franchir pour être certifié B corp. Cet outil est fourni par B Lab, il est disponible gratuitement sur leur site (Frequently Asked Questions | B Impact Assessment, s. d.). Il permet de mesurer la performance des entreprises sur leur impact économique, social et environnemental. Une vue sur le système de gestion de l'entreprise est donc mise en évidence (Mosconi et al., 2020). BIA se base sur le catalogue de mesures IRIS et sur d'autres critères supplémentaires pour évaluer les entreprises (The GIIN, s. d.-b). Les mesures IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) fournissent des normes standards et communes qui permettent d'uniformiser les rapports d'impacts. Ils s'adressent principalement aux investisseurs car ils mesurent les performances sociales et environnementales et les rendent homogènes et quantifiables via des mesures standards qui permettent d'évaluer et de comparer les impacts des entreprises (The Standards | B Impact Assessment, s. d. ; Paelman et al., 2020). Outre de son usage pour la certification B Corp, BIA est également utilisé dans le cadre d'évaluation d'investissement d'impact des entreprises, via la plateforme d'analyse Global Impact Investing Reporting Standards (GIIRS). Le GIIRS a été créé dans le but d'aider l'investisseur à évaluer les performance sociales et environnementales des entreprises avec le but d'investir car les investissements d'impact sont investis aux fins de générer simultanément du profit ainsi que des impacts sociaux et/ ou environnementaux positifs et mesurables (Global Impact Investing Network, s. d.; Mosconi, 2020 ; Wilburn et al., 2014).

Il n'y pas de modèle d'évaluation standard pour l'évaluation d'impact B, il varie en fonction de l'entreprise. Il existe autour de 150 modèles qui diffèrent en fonction de la taille de l'entreprise,

le secteur et la zone géographique (Mosconi et al., 2020). Le but de l'évaluation est de comparer les externalités négatives générées par l'entreprise par rapport aux bénéfices attribués aux parties prenantes. L'obtention d'un score 80 sur 200 est nécessaire pour acquérir la certification. Au-delà de 80, avec l'ensemble des mesures et des analyses mises en place dans l'auto-évaluation, B Lab estime que l'entreprise a plus d'impacts positifs que négatifs sur la société et l'environnement (Mosconi et al., 2020).

L'évaluation d'impact B est actualisée tous les trois ans pour mettre à jour les nouvelles pratiques et innovations en termes de mesure d'impact. En outre, l'équipe de gestion de B Lab prend en considération les commentaires des utilisateurs et des intervenants. Les remarques émises par les utilisateurs de l'évaluation d'impact B, les autres parties prenantes comme les organismes de normalisation tiers et les groupes consultatifs régionaux de B Lab sont examinées par l'équipe de gestion. Cette dernière effectue des changements et soumet une proposition au Conseil consultatif des normes (CCS) de B Lab. Les CCS ont la compétence d'approuver ou non la proposition. Plusieurs tests sont effectués avant d'instaurer définitivement la nouvelle version de l'évaluation d'impact B. La version actuelle est la septième version depuis sa création et la dernière mise à jour a été effectuée en 2021 (B Impact Assessment Development Process, s. d.).

Le BIA est composé de 5 domaines d'impact clé : La gouvernance, la communauté, l'environnement, les travailleurs et les clients. Des groupes de questions sont attribués à chaque domaine avec des pondérations numériques spécifiques. A la fin du questionnaire, un résultat est attribué sous forme de score numérique, le minimum requis est de 80 sur 200 (Villela et al., 2019).

- La zone d'impact "Communauté" évalue les relations avec les fournisseurs, l'implication de l'entreprise dans la communauté locale ainsi que la diversité. Elle évalue les différents codes de conduite qui visent à assurer la sécurité des travailleurs et du milieu de travail. S'y ajoute aussi le soutien de l'entreprise vis-à-vis du développement des économies locales. En outre, elle analyse les pratiques politiques liées aux services communautaires et aux dons caritatifs (Impact Areas : Governance, Workers, Community, Environment and Customers, s. d. ; Mosconi et al., 2020)
- La section "Gouvernance" évalue la mission de l'entreprise dans sa globalité, son éthique, sa responsabilité et sa transparence. C'est l'indicateur qui détermine la mission

et la traçabilité de la performance environnementale ou sociale, la responsabilité, le contrôle et l'implication des parties prenantes. Cette section évalue également l'engagement des employés et du conseil d'administration à l'égard de la mission sociale et/ou environnement, ainsi que l'accessibilité des informations vis-à-vis des employés et la communication avec les clients (Impact Areas : Governance, Workers, Community, Environment and Customers, s. d. ; Mosconi et al., 2020).

- La zone d'impact "travailleur" évalue tout ce qui est relatif à la relation de l'entreprise avec sa main-d'œuvre. Elle prend en compte l'adéquation salariale, la possibilité de carrière dans la structure, les avantages sociaux. Cette partie concerne également l'environnement de travail comme par exemple : la communication entre le manager et ses subordonnées, les pratiques en matière de santé, la sécurité sociale, etc. (Impact Areas : Governance, Workers, Community, Environment and Customers, s. d. ; Mosconi et al., 2020).
- La section "environnement" évalue la performance de l'entreprise en matière de durabilité environnementale. Il existe deux types de facteurs : les facteurs intrants et les facteurs extrants. Les facteurs intrants sont les matériaux et ressources nécessaires pour la production, comme, les matières premières, l'énergie, l'eau, etc. Les facteurs extrants regroupent les effets causés par les émissions générées et les déchets produits, mais aussi l'impact du transport et de la distribution. Cette partie évalue également si les services ou les produits proposés par l'entreprise contribuent à résoudre un problème environnemental, par exemple, l'énergie renouvelable, la réduction des déchets, etc, (Impact Areas : Governance, Workers, Community, Environment and Customers, s. d. ; Mosconi et al., 2020).
- A travers la section Client, la certification mesure l'impact de l'entreprise en analysant si l'entreprise promeut la vente de biens et/ ou services qui favorisent l'intérêt public ou qui influencent la réduction d'un problème social ou environnemental. Les biens et services sont également évalués si leur but est de servir les populations mal desservies (Impact Areas : Governance, Workers, Community, Environment and Customers, s. d. ; Mosconi et al., 2020)
- **Les ressources proposées par B Lab pour la communauté B corp**

B Lab met à disposition de ses adhérents une multitude d'outils et de plateformes d'échanges pour leur permettre de s'améliorer et de partager des idées sur les meilleures pratiques en termes de performance sociales et/ ou environnemental. Ils sont également utilisés pour maintenir et améliorer les impacts positifs mais aussi pour promouvoir la communauté (For B Corps | Certified B Corporation, s. d.).

B Hive : B Hive est une communauté en ligne de pairs et de dirigeants, tous les employés des B corps y ont accès. C'est une plateforme d'échanges pour trouver des informations utiles, pour rechercher et proposer des produits et services B corp ainsi que de profiter des remises exclusives entre B corp (For B Corps | Certified B Corporation, s. d.).

B Local : B local est un groupe local de B corp dirigés par un comité de bénévoles composé majoritairement d'employés des entreprises B corp. Il est destiné principalement aux membres de la communauté, mais les aspirants B corp, les organisations et les individus à but déterminé sont également les bienvenus. L'objectif du Bocal est d'engager et connecter la communauté des employé(e)s de B corp pour renforcer l'efficacité de B corp, augmenter l'impact positif de la communauté, et sensibiliser à l'économie B (For B Corps | Certified B Corporation, s. d.).

B corp climate collective : *“Le B Corp Climate Collective est un groupe d'entreprises certifiées B qui travaillent ensemble pour prendre des mesures contre l'urgence climatique* (B corp Climate Collective, s. d.).

B Work : B work relie les demandeurs d'emploi motivés pour travailler dans une entreprise qui utilise les affaires comme un force pour le bien et les employeurs qui se trouvent dans ce cadre (For B Corps | Certified B Corporation, s. d.).

B the change : B the change est une plateforme de partage entre les adhérents et les sympathisants du mouvement B corp. Il est mis en place pour informer et inspirer un changement global dans les affaires à travers des témoignages, des histoires et des pratiques partagés dans le but de promouvoir une économie qui prend en compte l'ensemble des parties prenantes (For B Corps | Certified B Corporation, s. d.).

Newsletter et réseaux sociaux : Les newsletter informent les adhérents et les aspirants du mouvement B corp sur les bonnes pratiques des entreprises qui utilisent leur entreprise comme force du bien. Les réseaux sociaux permettent d'échanger des discussions, participer à des

campagnes, partager les nouvelles et se mettre à jour (For B Corps | Certified B Corporation, s. d. ; Newsletter Sign Up | Certified B Corporation, s. d.).



Source : B Lab, 2019

Il n'existe pas de communauté B corp propre à la Belgique, les entreprises B corp en belge font partie de la communauté B corp Benelux qui regroupe les B corp de trois pays : Belgique, Pays-Bas et Luxembourg (Benelux | Certified B Corporation, s. d.). Néanmoins, B Lab Europe collabore avec The Shift. Ce dernier une plateforme qui regroupe des entreprises, ONG et d'autre acteurs sociaux qui veulent s'orienté vers la durabilité (The Shift, s. d.). L'objectif des deux réseaux est de promouvoir la communauté B corp en mettant en place des plateformes d'échange, en partageants des témoignages, etc. ((Benelux | Certified B Corporation, s. d.); The Shift, s. d.) (Annexe 4).

2.3.3. Pourquoi choisir d'être certifié B corporation ?

La partie suivante nous fournira les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent la certification B corp. Cela nous donnera un premier aperçu de ce que la certification peut apporter aux entreprises hybrides selon plusieurs études effectuées auparavant.

L'adoption de la certification varie en fonction de plusieurs facteurs. Grimes et al. (2018) se sont penchés sur le sujet et selon eux, la volonté d'acquérir la certification varie en fonction du contexte régional et industriel, du contexte culturel, cela peut dépendre également des normes locales de durabilité, des pressions mimétiques. Outre ces facteurs, les auteurs ont évoqué le fait que l'adoption de la certification dépend du genre des dirigeants, leurs analyses ont conclu qu'une entreprise dirigée par une femme aura plus tendance à adopter la certification qu'une entreprise dirigée par un homme (Grimes et al., 2018).

En ce qui concerne les entreprises déjà certifiées, voici une liste non exhaustive de leurs motivations.

1. Faire partie d'une communauté

Dans une de recherches effectuées par Kim et al. (2016), le résultat a révélé que les entreprises b corp sont convaincues que la manière dont les affaires sont gérées est à l'origine des crises majeurs de notre époque. Les entreprises rejoignent la communauté B corp pour créer *“une nouvelle économie avec un nouvel ensemble de règles et redéfinir la façon dont les gens perçoivent le succès dans le monde des affaires* (Kim et al., 2016, p.4)”.

Outre DE cette volonté, les entreprises traditionnellement “vertes” et éthiques s’unissent pour revendiquer leur authenticité face à l'accroissement non négligeable des entreprises qui se vantent d’être responsables mais qui restent très orientées sur la maximisation des profits (Kim et al., 2016).

2. Accroître la crédibilité et instaurer la confiance

La certification B corp est un instrument de légitimité utilisé par les entreprises pour justifier leur engagement social et gouvernemental. Elle est également source de crédibilité auprès des investisseurs, des clients et des consommateurs (villela, 2019). En effet, les consommateurs, par exemple, donnent une importance particulière aux entreprises fondées sur des valeurs, néanmoins ils n'accordent pas facilement leur confiance. Les entreprises doivent de ce fait trouver un moyen pour authentifier leur engagement à impact positif dans le but de convaincre les consommateurs (Stammer, 2016).

La certification est aussi un moyen d'éviter l'association avec le “greenwashing” et de se protéger des grands groupes qui ont renforcé leur effort en RSE. Par le biais de la certification, les entreprises incitent les consommateurs à distinguer les entreprises qui sont réellement responsables, durables et défendent des avantages des parties prenantes (Kim et al., 2016). Outre les consommateurs, les B corp peuvent également attirer les investisseurs socialement responsables (Paelman et al., 2020).

3. Affirmer son identité

Devenir une Entreprise B corp donne l'opportunité aux entreprises de revendiquer publiquement leur identité en tant qu'organisation qui se préoccupe du succès des actionnaires ainsi que celui des parties prenantes. L'assimilation à une identité propre favorise la communication des valeurs véhiculées par les entreprises aux clients. En conséquence, les clients peuvent distinguer clairement la différence entre les entreprises à missions sociales et commerciales et les entreprises traditionnelles (Kim et al., 2016). La certification sert d'étiquette qui valide leur identité en interne et en externe, leur permettant d’être plus crédibles vis -à-vis

de leurs parties prenantes. Cette identité peut également servir de ticket pour entrer dans un réseau de personnes et d'entreprises partageant les mêmes convictions (Paelman et al., 2020).

4. Analyse comparative et amélioration des performances

Via l'outil d'analyse BIA, la certification B corp permet aux entreprises de mesurer leurs performances sociale et environnementale en utilisant de nouveaux facteurs afin de rénover le système de production. Cela peut permettre aux entreprises de découvrir de nouvelles opportunités innovantes et durables et de l'intégrer dans la prise de décision. La certification peut dès lors apporter des avantages concurrentiels qui peuvent être intégrés dans leur stratégie marketing et avoir un impact positif sur leur chiffre d'affaire. (Mosconi et al., 2020 ; Paelman et al., 2020). Via Communauté B corp, les entreprises certifiées ont à leur disposition une base de données où elles peuvent découvrir les meilleures pratiques dans différents secteurs qui leur permettent de comparer et d'améliorer leurs programmes sociaux et environnementaux (Stammer *et al.*, 2016).

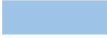
5. Améliorer la notoriété

En intégrant un réseau de dimension mondiale, les entreprises peuvent obtenir une exposition médiatique (Paelman et al., 2020).

3. Résumé de la revue de la littérature

La revue de la littérature nous a permis d'explorer de larges informations sur les deux thématiques de ce travail. Le schéma ci-dessous récapitule les différents éléments importants que nous avons identifié dans la revue de la littérature.

Légendes :

	Différents types d'entreprises hybrides		Objectif de B Lab.
	Les défis des entreprises hybrides		Ressources et outils mis à disposition pour les entreprises certifiées B corp
	Les dimensions qui influencent la dérive de mission		Les raisons pour choisir la certification B corp
	Solutions apportées aux défis et à la dérive de mission		

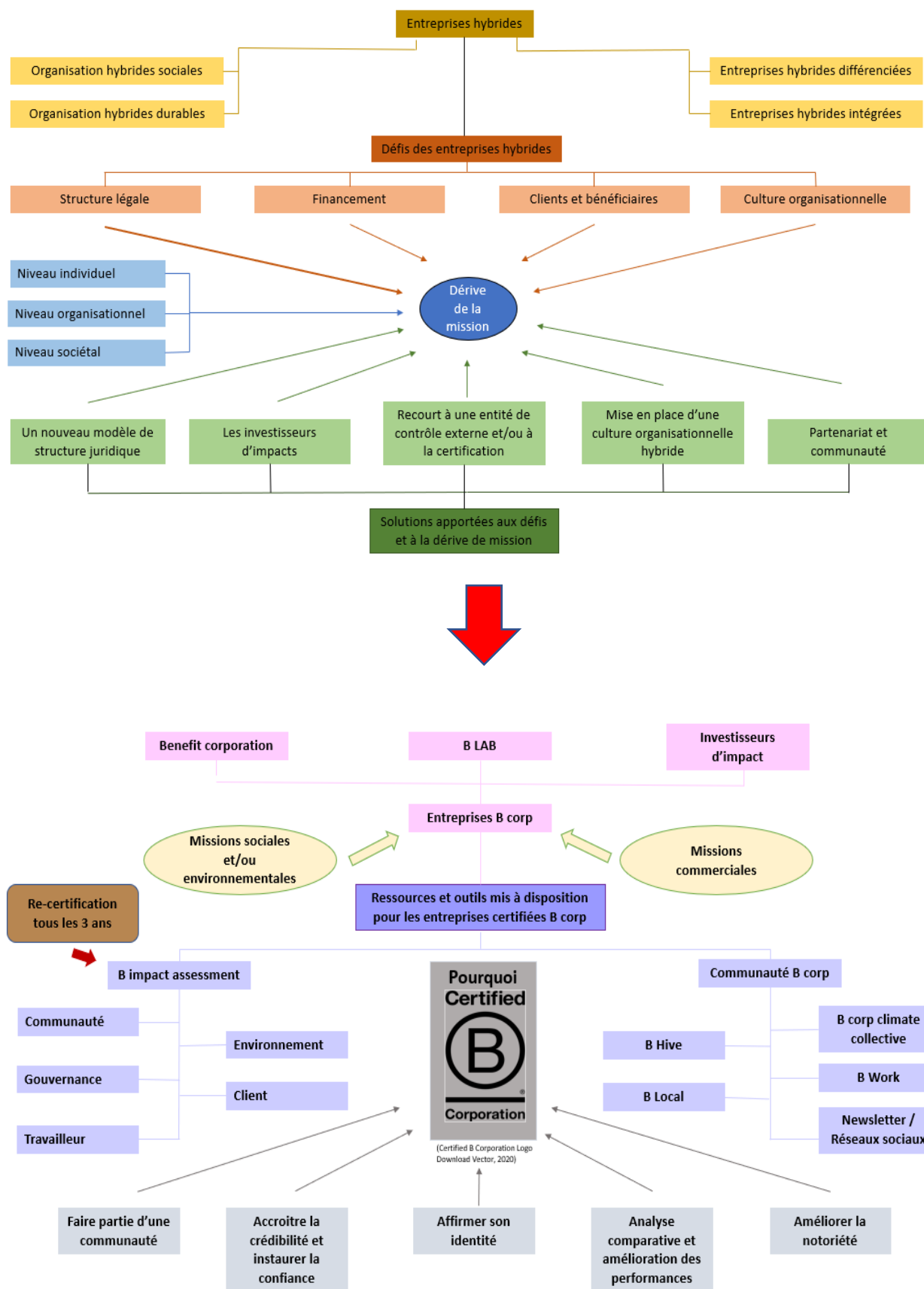


Schéma 3 : Schéma récapitulatif de la revue de la littérature

Chapitre 2 : La recherche empirique

1. La question de recherche et les sous-questions de recherche

Dans le cadre de ce travail, les premiers résultats issus de la revue de la littérature seront confrontés aux observations déduites des études de cas. Dans la première partie de la revue de la littérature, une variété de solutions a été avancée par des auteurs afin de relever les défis des entreprises hybrides et de leur permettre d'éviter la dérive de mission. Parallèlement, dans la deuxième partie concernant la certification B corp, plusieurs caractéristiques et outils fournis par B corp comportent certaines similarités avec les solutions suggérées. L'objectif de ce travail de recherche est donc d'analyser si la certification B corp a de l'influence sur la dérive de mission.

En effet, selon plusieurs auteurs, recourir à une entité externe de contrôle et/ ou à une certification ainsi que se soumettre à des contrôles périodiques de conformité peuvent maintenir l'équilibre des différentes missions des entreprises (Cornforth, 2014 ; Lahaye et Janssens. s.d. ; Paeleman et al., 2020) ; cela pourrait correspondre à l'entité B Lab qui émet une certification. Les exigences de la certification sont élevées et elle comprend une étape de vérification. En outre, la certification n'est pas acquise indéfiniment, une démarche de re-certification est indispensable tous les trois ans afin de la garder. Les entreprises devront de nouveau passer par toutes les étapes requises ; si elles ne réussissent pas à avoir le score minimum de 80 sur 200 en complétant la BIA, la certification sera retirée. Notre première question est donc de savoir si la B Lab joue un rôle de contrôleur externe via la certification.

Q1 : B Lab joue-t-il le rôle d'un contrôleur externe via la certification ?

Selon Battilana et al., (2012) Lahaye et al., (2012), la mise en place d'une culture organisationnelle conforme à la valeur d'hybridité est importante pour qu'une entreprise ne perde pas ses valeurs en grandissant. La culture organisationnelle dans ce travail se définit comme suit : « *l'ensemble des façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou implicites, systèmes de cohésions et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital (Devillard et Rey, 2008, p.3).* » En parallèle, la certification B corp détient autour d'elle un ensemble de principes et une philosophie bien établie. Le concept B corp se base sur l'utilisation des entreprises comme force du bien. Cela signifie qu'une

entreprise peut avoir des impacts positifs sur la société et l'environnement tout en étant viable économiquement (B Lab s. d.). Notre deuxième sous-question consiste donc à savoir si la certification a un impact sur la culture organisationnelle de l'entreprise.

Q2 : La certification a-t-elle un impact sur la culture organisationnelle de l'entreprise ?

L'interaction régulière des dirigeants, mais également de tout le reste des employés avec un mouvement ayant les mêmes valeurs et engagements est bénéfique pour les entreprises hybrides pour maintenir leurs engagements (Cornforth, 2014). En parallèle, dans la revue de la littérature, B Lab fournit des outils et des plateformes d'échange pour permettre à sa communauté d'interagir. Cela sous-entend que la communauté B corp peut avoir une influence sur le maintien des engagements sociaux et environnementaux. La troisième sous-question de recherche consiste donc à d'analyser si l'appartenance à la communauté B corp a un impact sur le maintien des engagements sociaux et environnementaux au sein de l'entreprise ?

Q3 : L'appartenance à la communauté B corp a-t-elle – un impact sur le maintien des engagements sociaux et environnementaux au sein de l'entreprise ?

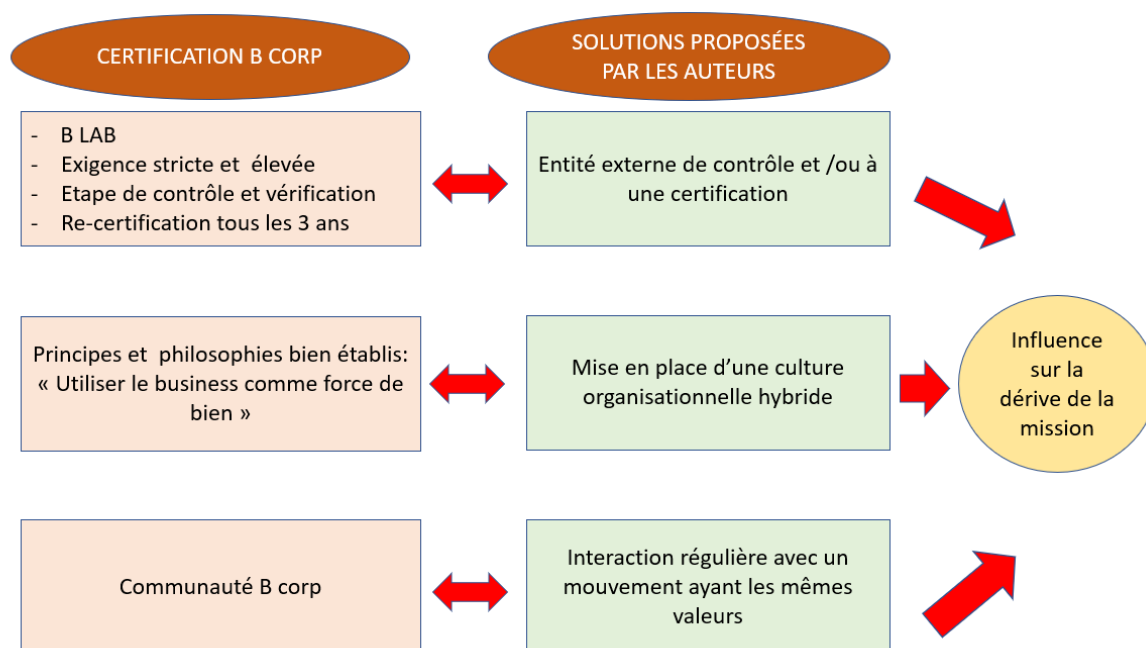


Schéma 4 : Schéma récapitulatif des questions de recherche.

2. Méthodologie

Afin de répondre aux questions d'analyse ci-dessus, nous avons réalisé une analyse qualitative basée sur deux études de cas d'entreprises : N- SIDE et la Brasserie Brunehaut. Les deux entreprises sont certifiées B corp. Elles commercialisent des biens ou des services ayant des impacts positifs sociaux et environnementaux. La situation des deux entreprises sera explorée avec plus de détails dans la suite de ce travail.

Concrètement, des entretiens semi-dirigés ont été effectués avec les employés de ces deux entreprises. Ces entretiens nous ont permis de récolter des informations pour analyser nos questions de recherche. En ce qui concerne le choix des personnes interviewées, il faut noter que les quatre personnes interrogées ont toutes été responsables de la certification au sein de l'entreprise. Outre les interviews, nous avons également récolté les informations sur les sites officiels des entreprises ainsi que dans des sites de base de données.

Nous allons d'abord étudier les cas de N-SIDE puis le cas de la Brasserie Brunehaut. Les deux situations seront confrontées et discutées par la suite avant d'en déduire notre position par rapport à la question de recherche.

3. Cas N-SIDE

Cette partie détaille les éléments concernant l'entreprise N-SIDE dont nous avons besoin pour notre analyse.

Remarque : les informations émises ci-dessous proviennent du site officiel de N-SIDE <https://www.n-side.com/> et de l'interview effectué avec un employé de N-SIDE. Si ce n'est pas les cas, la source sera citée.

Profil de l'intervenant :

Nom et Prénom : Maxime Némerlin

Fonction : Finance coordinator chez N-Side

Remarque : M. Némerlin a été responsable du processus de certification et a été en contact avec B Lab pour fournir les documents.

Nom et Prénom : Fiorenza Provenzano

Fonction : Coordinateur juridique

Remarque : F Provenzano est actuellement la responsable du suivi de B corp eu sein de N-SIDE

N-SIDE est une entreprise belge fondée en 2000. Au départ, N-SIDE était un SPIN-OFF de l'UCLouvain. Il s'agissait d'un travail de recherche qui par la suite a eu des demandes commerciales. Mais comme dans ce cadre toutes les informations sont publiques, les entreprises intéressées ne voulaient pas que leurs données soient exposées publiquement, c'est pour cela qu'une entreprise physique a été créée pour garder la confidentialité.

Forme juridique : Société anonyme de droit privée

Date de création : 20/07/200

Numéro d'entreprise : 0472 607 061

Nombre d'employés : 85 personnes

Siège : Boulevard Baudouin 1er, 25 B-1348 Louvain-La-Neuve, Belgique

N-SIDE est une entreprise qui fournit des conseils et des logiciels d'optimisation pour les entreprises dans le domaine de la science de la vie et la gestion de l'énergie.

Leur vision, « *Construire un monde plus sain et plus durable en optimisant la décision.* » Leur mission, « *Notre mission est de fournir à nos clients des solutions d'analyse innovantes pour anticiper et agir sur leur avenir dans une ère aux ressources limitées et en évolution rapide.* »

Domaine Pharmaceutique

Les logiciels fournis par N-SIDE optimisent la gestion des approvisionnements des essais cliniques. Concrètement, ces logiciels et les services professionnels fournis par N-SIDE sont commercialisés aux clients qui sont actifs dans le domaine de la science de la vie pour réduire les déchets de médicaments, gérer les plans de production, améliorer la gestion des essais et accélérer la commercialisation. "La suite N-SIDE" est le nom de cette plateforme SaaS qui optimise la chaîne d'approvisionnement des essais cliniques de bout en bout. Elle comprend :

- Une application d'approvisionnement qui optimise l'approvisionnement clinique basé sur les risques. Via cette application, les entreprises peuvent économiser entre 20 à 50% de leurs dépenses, réduire leurs coûts d'approvisionnement comparateur de 20 à 40% ; réduire les déchets de médicaments de 20 à 60% au niveau de l'approvisionnement ; offrir un meilleur service aux patients ; réduire le stress des travailleurs.
- Une application de production qui crée et maintient une stratégie optimale pour le processus de fabrication. Grâce à cette application, les entreprises peuvent réduire leurs

déchets de 10 à 40 % au cours de la fabrication ; diminuer les délais de la mise sur le marché des produits de 2 à 6 mois ; bénéficier d'une réduction budgétaire.

- Des services d'experts qui aident les entreprises à tirer le meilleur parti des logiciels grâce à leur expérience.

Domaines énergétiques

N-SIDE commercialise des outils d'analyses, des logiciels et des services d'experts pour améliorer la chaîne de valeur énergétique des entreprises. L'entreprise développe différentes solutions :

- Solution d'opérateurs système : solution attribuée aux opérateurs système et réseau, tels que DSO (Distribution system operators) et TSO (un réseau de transport électrique) pour les aider dans leur prise de décision concernant la planification et l'exploitation du système, la facilitation du marché liée à la transition énergétique et la gestion des infrastructures. Par le biais de ces solutions, les entreprises peuvent diminuer les nombres d'interruptions planifiées et de commutations de 10 à 20% ; réduire les coûts de réservations des capacités d'équilibrage de 6% ; réduire l'erreur absolue moyenne dans la prévision des charges de 30%.
- Solution d'échange d'énergie : Solution, élaborée pour faire correspondre l'offre et la demande sur le marché de l'électricité via un algorithme de compensation. Cette solution permet d'atteindre un volume de 4TWh de volume échangé quotidiennement, d'augmenter la valeur transactionnelle, de permettre à plus de personnes d'être desservies.
- Solution d'acteurs du marché : Solution conçue pour réduire les risques dus à une volatilité accrue du marché de l'électricité à court terme. En réduisant les risques, les acteurs du marchés, acheteurs et vendeurs, peuvent anticiper les dynamiques des prix et en conséquence prendre des décisions plus optimales.

Situation économique de l'entreprise

N-Side est une entreprise en pleine croissance et elle présente une bonne santé économique. L'entreprise s'est élargie, elle a quadruplé le nombre de ses employés en cinq ans, allant de 20 collaborateurs en 2015 à 85 en 2020. Elle a effectué 12 309 762 Euro de chiffre d'affaires en 2020. En outre, leur bénéfice de l'exercice après impôt suit une tendance globalement positive depuis cinq ans, mis à part un recul significatif en 2017.

Comptes sociaux	30/09/2020 EUR	30/09/2019 EUR	30/09/2018 EUR	30/09/2017 EUR	30/09/2016 EUR	30/09/2015 EUR
Colonnes						
Postes des comptes						
Chiffre d'affaires	12.309.762	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Valeur ajoutée	12.870.076	8.936.502	5.811.354	4.656.551	2.390.834	1.676.080
Bénéfice (Perte) de l'exercice après impôts (+/-)	2.030.807	990.736	232.749	48.520	474.284	424.144
Personnel						
Effectif moyen du personnel	85	67	59	38	27	20

(Source : Belfirst, 2021)

Engagements sociaux et environnementaux

N-SIDE est une entreprise engagée dans des missions sociales et environnementales. Cette rubrique détaille les pratiques et les efforts mis en place par l'entreprise, en interne et en externe.

• Engagements environnementaux

Pour le côté environnemental, le corps d'activité même de l'entreprise est axé sur la réduction des impacts négatifs des entreprises sur l'environnement. En effet, l'optimisation du processus de conception et de production dans les entreprises pharmaceutiques et l'optimisation de l'utilisation des énergies ont des effets positifs sur l'impact environnemental des entreprises qui utilisent ces services.

Outre les produits de base que N-SIDE commercialise, l'entreprise a également mis en place des initiatives environnementales au sein de la société même. Elle investit sur sa réduction de CO2 et l'intègre dans la vie quotidienne de l'entreprise en adaptant son plan de mobilité et ainsi sensibiliser les employés à l'usage des moyens de mobilité plus durables. N-Side propose des voitures hybrides et électriques à ses collaborateurs, son objectif est l'usage à 100% des voitures hybrides et électriques en 2025 au sein de la société.

N-SIDE détient la certification "CO2 Neutral". "CO2 Neutral" est un label octroyé par CO2logic (organisme international de conseil climatique) aux entreprises, marques, produits, services et événements qui souhaitent devenir neutres en carbone. Les entreprises qui possèdent le label doivent calculer leur empreinte causée par les différentes sources d'émission de gaz à effet de serre générées par l'entreprise. Puis, elles doivent mettre en place des mesures simples et innovantes pour réduire l'empreinte. Ensuite, elles choisissent des projets à mission environnementale pour compenser leur empreinte. Et Enfin, elles communiquent sur différentes plateformes de l'entreprise pour inspirer les autres parties prenantes et les concurrents (CO2logic, 2019). Concernant leur projet de compensation, N-SIDE a choisi de protéger la forêt

en SIERRA DEL LACANDÓN GUATEMALA, qui implique, la prévention de la dégradation de l'environnement pour protéger la biodiversité.

L'entreprise participe également à des missions ponctuelles comme par exemple, leur partenariat avec « Jane Goodall Institute Belgium » dans le cadre duquel les employeurs ont pu récolter des fonds pour planter 300 000 arbres au Burundi dans le but d'aider la population locale.

- **Engagements sociaux**

Concernant la mission sociale, l'entreprise mène des initiatives en interne vis-à-vis de ses employés mais également en externe, vis-à-vis de la communauté.

En interne, N-SIDE détient actuellement les deux labels « Great place to Work » ainsi que « Best Workplace ». Le premier est un certificat attribué aux entreprises qui sont considérées comme étant de bons employeurs. Il se base sur un sondage qui mesure la satisfaction des employés. Le deuxième est un label attribué aux meilleurs parmi ceux qui ont déjà la certification. La certification témoigne de la satisfaction des employeurs par rapport à ce que l'entreprise leur offre (Schoubben, s. d.). En outre, la diversité est également un des éléments importants pour N-SIDE, cette information a été évoquée lors de l'interview effectuée avec un des employés de la société.

Pour la communauté, N-SIDE est ouverte aux propositions des différentes associations qui demandent des bénévoles pour effectuer des actions sociales, comme par exemple, « Serve the city », une association qui offre de l'aide aux populations fragiles en réalisant des partenariats avec les centres de réfugiés, la Croix Rouge, l'orphelinat, etc. Il y a aussi l'ASBL « Be.Face », engagée dans l'insertion sociale et professionnelle des étudiants ou demandeurs d'emploi en difficulté à travers la collaboration des employés des entreprises souhaitant partager leurs expériences. Durant l'interview, M. Némerlin a également mentionné que certains des employés donnent par exemple des tutorats à des étudiants en difficulté. Il a cité comme exemple aussi la participation de l'entreprise à des défis sportifs et l'argent récolté a été donné à une association de jeunes Bruxellois pour leur permettre d'avoir accès à des activités sportives.

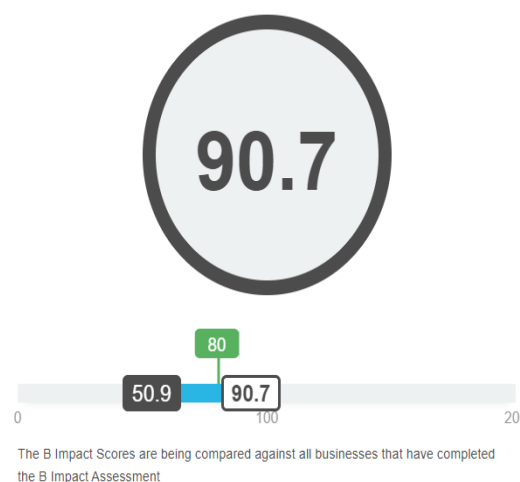
Ces implications sociales et environnementales n'ont pas été instaurées au sein de l'entreprise dès le départ ; selon Némerlin, elles ont été mises en place par des initiatives managériales il y a environ 5 ans.

La certification B corporation de N-Side

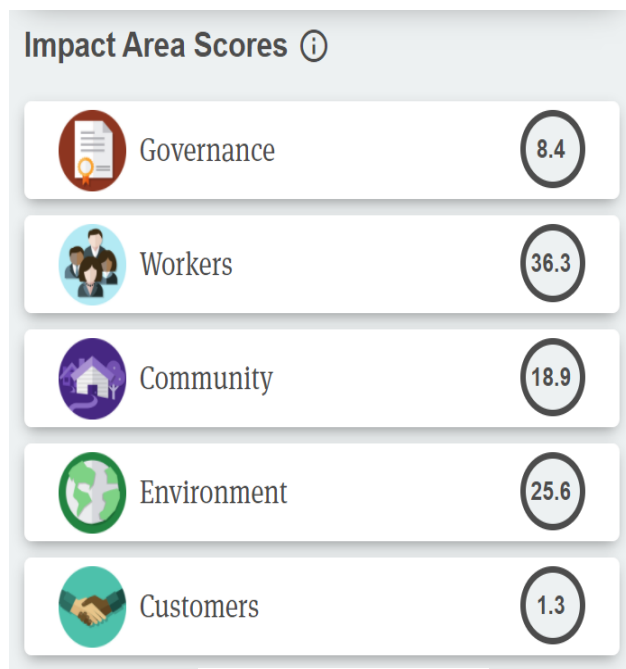
L'entreprise a obtenu la certification B corp en Mars 2020 avec un score de 90.7 sur 200. Leur score est plutôt élevé car le score moyen des entreprises ayant complété le BIA est de 50.9.

L'initiative vient du président de l'entreprise, Phillipe Chevalier, qui a découvert la certification B corp. Il estimait que les valeurs véhiculées par l'entreprise étaient en accord avec celles promues par B Lab. La motivation pour acquérir la certification était surtout de savoir si ce que l'entreprise entreprend est dans la

bonne voie. La certification est donc un moyen pour confirmer les impacts positifs des pratiques jugées correctes par l'entreprise. N-Side possède déjà des labels, notamment le « Great place to Work » ainsi que le « CO2 Neutral » mais les deux sont spécifiques à un domaine précis ; c'est pour cette raison que le président a choisi la certification B corp car elle regroupe plusieurs domaines, ce qui la rend plus globale.



(Source : B Lab, s. d)



(Source : B Lab, s. d.)

En ce qui concerne les scores obtenus par N-SIDE en complétant le BIA sur les différents domaines évalués (Gouvernance, travailleurs, communauté, environnement, clients) les résultats sont respectivement, 8.4, 36.3, 18.9, 25.6, 1.3. Chaque secteur est évalué sur un score de plus ou moins 40 maximum.

Les scores obtenus reflètent assez bien les activités et les pratiques. Le résultat élevé de 36.3 sur 40 dans le domaine « travailleur » reflète l'engagement de l'entreprise pour le bien-être de ses employés et qui lui a permis

d'acquérir le label « Great place to Work » et d'être sélectionnée en tant que « Best Workplace » par la suite. Ensuite, le deuxième score élevé est de 25.6 sur 40, dans la rubrique « environnement » et se justifie par leur activité de base ainsi que les efforts mis en place. Pour rappel, N-SIDE est une entreprise qui commercialise des « logiciels » d'optimisation qui

permettent aux entreprises de réduire leurs déchets d'un côté, et de l'autre, d'optimiser l'usage d'énergie pour éviter les pénuries ainsi que le gaspillage. Son activité principale a donc un impact positif direct sur l'environnement. En complément, l'entreprise a instauré des initiatives au sein de la société pour être neutre en carbone, ce qui leur a permis d'acquérir le label « CO2 Neutral ». Sur le plan « communauté », le score de 18.9 sur 40 tient compte des collaborations entre l'entreprise et les différentes associations qui demandent des aides ou/et des bénévoles. Quant aux deux autres domaines, « Gouvernance » et « Clients, nous ne disposons pas les informations qui pourraient les justifier, mais on peut tout de même noter que le rapport d'activité annuel de l'entreprise n'est pas accessible aux grands publics, cela pourrait être considéré comme une lacune au niveau de la transparence.

N-side n'a pas rencontré de problèmes spécifiques durant le processus de certification. Néanmoins, M. Némerlin a mentionné que les entreprises ne peuvent choisir qu'un seul « Business Assessment » alors que le profil de N-side peut rentrer dans 2 modèles différents, « Customers » et « Environnement ». En conséquence, l'entreprise a « perdu » des points en ne prenant qu'un seul modèle.

4.Cas Brasserie Brunehaut

La partie suivante se concentre sur les éléments concernant la Brasserie Brunehaut dont nous avons besoin pour notre analyse.

Remarque : les informations émises ci-dessous proviennent du site officiel de la Brasserie Brunehaut : <https://brunehaut.com> et des interviews effectués avec deux employés de Brunehaut. Si tel n'est pas le cas, la source sera citée.

Profil des Intervenants :

Nom et Prénom : Marie XX

Fonction : responsable qualité chez Brasserie Brunehaut

Remarque : Elle a participé au processus de la certification B corp.

Nom et Prénom : Marc-Antoine de Mees

Fonction : directeur de Brunehaut

Remarque : Initiateur de la certificateur B corp

Forme juridique : Société à responsabilité limitée par action – SA/NV

Date de création : 07/08/2006

Numéro d'entreprise : 0882 921 021

Nombre d'employés : 8

Siège : RUE DES PANNERIES 17-19, 7623 RONGY, Belgique

48

La Brasserie Brunehaut est une entreprise de brasserie artisanale qui a été fondée en 1891 à Guignies sous la direction de la famille Allard-Groetembril. Après un siècle, en 1990, l'activité a été reprise par un couple de brasseurs, Guy et Marie-Christine Valschaerts qui ont déménagés l'entreprise sur un nouveau site dans un bâtiment plus moderne, à deux kilomètres de l'endroit initial. En 2006 la brasserie tombe en faillite et Marc Antoine de Mees la rachète (Petit futé, 2021). De Mees a remodelé petit à petit l'entreprise qui au départ était une brasserie produisant des bières « classiques », ce qu'il a gardée au début de la reprise de l'activité. Au fur et à mesure, il a effectué des changements, il a changé le design et l'étiquette des bouteilles. Puis, il est allé plus loin en revoyant le positionnement de la marque et a décidé de se différencier en proposant des Bières 100% Bio et sans gluten ; c'est à partir de 2010 que la première bière bio est sortie et en 2015 la sortie de la première bière sans gluten. Actuellement, la brasserie dispose de 1281 distributeurs en Belgique et en France et elle exporte dans 26 pays en dehors de la Belgique

Les produits de la Brasserie Brunehaut

La brasserie Brunehaut est une entreprise de production de bière artisanale biologique. Elle produit deux gammes de bières, la marque Brunehaut et la marque Abbaye de saint Martin, cette dernière faisant partie des bières belges d'abbaye reconnues (Brasserie Brunehaut, s. d.).

- La première est composée de cinq bières biologiques et sans gluten : Blonde Bio, Triple bio, Ambrée Bio, Blanche Bio, Saison Bio.
- La deuxième est composée de quatre bières d'abbaye biologiques : Brune Bio, Blonde Bio, Triple bio, Noel Bio.

Situation économique de l'entreprise

La situation économique de l'entreprise est stable en général mais elle a été impactée par la situation COVID19 en 2020.

(Source : Belfirst, 2021)

Comptes sociaux	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR
Postes des comptes						
Chiffre d'affaires	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Valeur ajoutée	434.381	559.497	535.632	400.943	347.534	399.863
Bénéfice (Perte) de l'exercice après impôts (+/-)	38.293	61.463	121.305	80.120	27.979	103.029
Personnel						
Effectif moyen du personnel	8	8	6	5	5	5

(Source : Belfirst, 2021)

Engagements sociaux et environnementaux

La Brasserie Brunehaut est une entreprise qui considère ses parties prenantes : l'environnement, les producteurs ainsi que ses employés.

- **Engagements environnementaux**

L'entièreté des produits commercialisés par la brasserie est bio, cela est démontré par l'obtention du label Bio émis par CERTISYS. Certaines conditions sont requises pour acquérir la certification, elles varient en fonction du secteur d'activité de l'entreprise. En ce qui concerne la Brasserie Brunehaut, qui appartient au groupe de « préparateurs », les conditions suivantes sont nécessaires : L'entièreté des matières premières d'origine agricole doivent être issues de l'agriculture biologique ; L'usage d'additifs et d'auxiliaires technologiques est limité et tout usage d'organismes génétiquement modifiés (OGM) ainsi que le traitement par rayons ionisants est interdit, que ce soit au niveau de la préparation ou du stockage (CERTISYS, s. d.). L'entreprise a également rejoint la communauté « Nature et progrès » en Belgique et détient également un certificat. « Nature et progrès » est une communauté de consommateurs et d'agriculteurs qui collaborent pour promouvoir l'agriculture biologique. Outre des engagements pris par rapport à leurs produits, l'entreprise a aussi installé 350 panneaux solaires qui alimentent 70% de leur électricité, ce qui diminue leur empreinte carbone. En outre pour réduire leur empreinte, elle s'engage à s'approvisionner en matières premières le plus localement possible, une partie non négligeable des matières premières provenant de la Belgique : l'orge vient principalement de la Belgique, le houblon de l'Allemagne et de la Belgique, les épices de la France et également de la Belgique.

- **Engagements Sociaux**

Par rapport à ses fournisseurs, la Brasserie Brunehaut s'engage à acheter des matières premières produites à proximité dans la mesure du possible et de rémunérer les agriculteurs qui

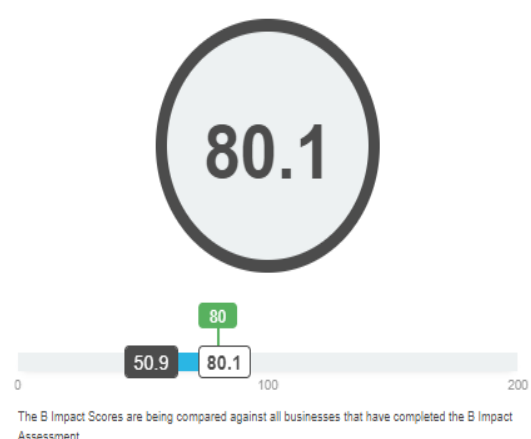
l'approvisionnement à des prix décents. Cette initiative leur a permis d'obtenir le label « prix juste producteur ». Ce label est destiné à augmenter le pouvoir de négociation des producteurs et des agriculteurs. Concrètement, il prend en compte le coût de production et y ajoute une rémunération convenable et de là, déduit le prix juste que les premiers acheteurs devront donner aux producteurs. Les produits qui découlent de ce processus peuvent avoir le label sur leur emballage pour permettre aux consommateurs de reconnaître les produits qui offrent une rémunération équitable aux producteurs. En plus de la rémunération, ce label favorise l'agriculture locale et les produits de qualité (Prix Juste Producteur, 2021).

En interne, la Brasserie Brunehaut prend en compte le bien-être de ses employés. Quelques exemples ont été mentionnés durant l'interview, notamment, l'organisation d'un coaching destiné aux employés afin qu'ils développent leurs connaissances et leur savoir-faire ; l'entreprise a investi dans une machine d'une valeur de 300 000 € à la demande des employés afin de faciliter certains processus. L'entreprise met en place une hiérarchie organisationnelle plutôt horizontale qui permet à chacun d'avoir un rôle et d'avoir un certain pouvoir de prise de décision. Le directeur a expliqué qu'il était dans l'obligation de mettre une partie de son personnel en chômage technique à cause de la situation COVID19 ; dans de telles situations ceux qui ne travaillent pas ne perçoivent que 70% de leur salaire ; pour éviter de pénaliser certains, les employés ont effectué une tournante pour travailler et ils ont décidé par eux-mêmes de l'organisation

La certification B corporation

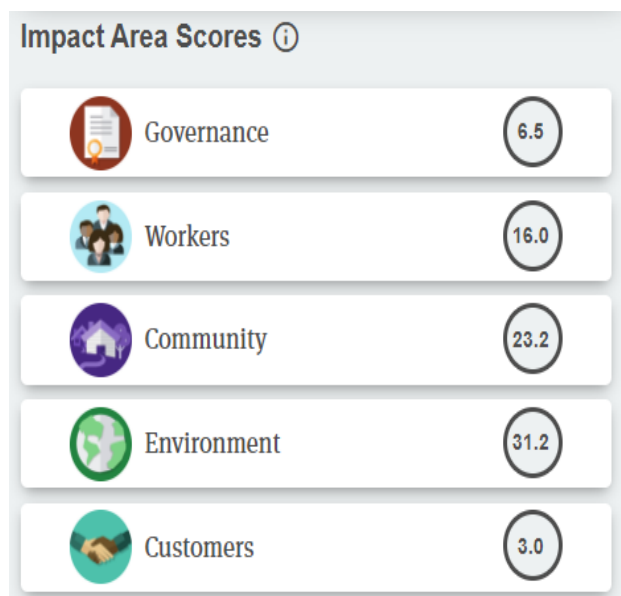
La Brasserie Brunehaut est la première Brasserie certifiée B corp en Europe (Lauwers & L'Echo, 2021). L'entreprise a obtenu la certification en février 2021, avec un score de 80.1 sur 200 (B Lab, s. d.). C'est le directeur de l'entreprise Marc-Antoine De Mess qui a décidé de passer l'étape de la certification. Ses objectifs étaient d'évaluer la pertinence des engagements qu'il a entrepris auprès d'une entité experte puis de concrétiser ses engagements via un certificat qui les légitime.

La Brasserie est parvenue à avoir 80.1 sur 200 en complétant le BIA. La répartition des points en fonction des cinq domaines (Gouvernance, Travailleurs, Communauté, Environnement, Clients), sont respectivement les suivantes : 6.5, 16.0, 23.2, 31.2, 3.0. Néanmoins, le directeur a notifié que leur résultat initial était supérieur à 100 mais leur score a été revu à la baisse et est



(Source : B Lab, s. d.)

descendu à 80.1 après les étapes de vérifications et la soumission des documents de preuves. Cela est dû au fait qu'il y a eu une différence entre l'estimation de l'entreprise et le standard de B Lab sur une même situation.



(Source : B Lab, s.d)

Les scores obtenus dans chaque rubrique illustrent les engagements sociaux et environnementaux mis en place par l'entreprise. À travers leurs produits, leurs fournisseurs et l'énergie durable qu'elle utilise, l'entreprise a un impact positif sur l'environnement et cela se manifeste par leur score élevé dans la rubrique « environnement » avec une attention particulière sur le point « Toxin Reduction/ Remediation »

(Réduction/remédiation des toxines), avec un score de 12.0, qui est probablement en lien avec l'élimination et la réduction des substances nocives dans les produits bio. Ensuite, Le score 23.2 dans le domaine « communauté » avec un accent sur la rubrique « Local Economic Development » (Développement de l'économie locale) de 9.7 points, résulte probablement de leur engagement à favoriser le développement des producteurs locaux. Après, le troisième score élevé concerne la catégorie « Travailleurs » qui correspond à la prise en compte du bien-être des travailleurs mentionné par le directeur. Pour les éléments concernant la « Gouvernance » et le « client », nous n'avons pas pu approfondir la recherche. Mais au niveau de la transparence, l'entreprise communique des informations assez restreintes quant à leur situation économique et leur rapport d'activité n'est pas disponible pour le grand public.

Afin d'obtenir la certification, la brasserie a dû s'engager dans un projet de réduction de consommation d'eau, autrement elle n'aurait pas été certifiée. Concrètement, le brassage de bière consomme énormément d'eau ; les brasseurs utilisent 7 litres d'eau en moyenne pour produire 1 litre de bière. Or, la consommation d'eau de la brasserie dépasse cette moyenne. Elle s'est donc engagée à consommer en dessous de la moyenne de 7 litres. C'est un ajustement qu'elle doit arriver à atteindre en trois ans avant la re-certification en 2024.

L'entreprise fonctionne en général de façon informelle, raison pour laquelle, l'entreprise a eu du mal à fournir les pièces justificatives aux comités de B Lab qui étaient chargés d'examiner leur dossier. L'entreprise était dans l'obligation de trouver des moyens pour formaliser certains aspects de leur activité. Le directeur a également rencontré des difficultés au niveau de la langue au cours des échanges verbaux avec B Lab.

Les deux entreprises, N-SIDE et la Brasserie Brunehaut, présentent des similarités et des différences. Ce sont deux entreprises hybrides intégrées, étant donné que les impacts positifs qu'ils génèrent proviennent de leurs produits, ou de leur processus de production. Les deux entreprises entreprennent également des missions sociales en dehors de leur activité principale. Elles sont toutes les deux basées en Belgique. Leurs différences se trouvent au niveau de leur taille où l'une étant une micro-entreprise tandis que l'autre est une Petite Moyenne Entreprise (PME) et au niveau de leurs produits, l'une fournissant des services et l'autre fabriquant des produits de consommation. Leurs scores à l'issue du BIA diffèrent également de 10 points sur 200. Le tableau ci-dessous récapitule les informations concernant les deux entreprises.

Tableau2 : Tableau comparatif entre N-SIDE et La Brasserie Brunehaut

Nom de l'entreprise	N-SIDE	Brasserie Brunehaut
Forme juridique	Société anonyme de droit privée	Société anonyme
Date de création	20 / 07/2000	07/08/2007
Taille	85 personnes	8 personnes
Siège	Boulevard Baudouin 1er, 25 B, 1348 Ottignies-Louvain-la-Neuve – BELGIQUE	Rue des Panneries, 17, 7623 Brunehaut - BELGIQUE

Activité	Activités d'ingénierie et de conseils techniques, sauf activité de géomètre	Production de boissons alcooliques distillées
Situation économique	En croissance	Stable
Type d'entreprise hybride	Entreprise hybride intégrée	Entreprise hybride intégrée
Mission sociale	_Engagement sur le bien-être de ses employés. ➔ Label « Great place to Work ». _Implication pour aider la communauté via des bénévoles.	_Engagement envers les producteurs locaux. S'approvisionner majoritairement en matière première en Belgique ; Rémunérer les producteurs et agriculteurs à des prix justes. ➔ Label « Prix juste Producteur ». _Œuvre caritative ponctuelle
Missions environnemental	_Service d'optimisation qui réduit les déchets et utilise les ressources énergétiques plus efficacement. _Engagement dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre ➔ Label « CO2Neutral ».	_Production 100% Bio ➔ Label "Bio". _Engagement sur la réduction de leur empreinte Carbone en s'approvisionnant le plus localement possible ➔ Label « Nature et progrès » ; Label « Prix juste producteur ».
Date d'obtention de la certification B corp	Mars 2020	Février 2021

Score obtenue (BIA)	90.7 sur 200	80.1 sur 200
----------------------------	--------------	--------------

5. Réponses aux questions de recherche

Après avoir détaillé la situation de N-SIDE et de la Brasserie Brunehaut, nous allons analyser les données récoltées grâce aux informations trouvées sur les sites officiels et grâce aux interviews. Nous allons analyser les deux entreprises au cas par cas en répondant d'abord aux sous-questions de recherche puis en déduire ce que cela implique pour notre question de recherche « l'influence de la certification sur la dérive de mission ». Le cas de l'entreprise N-SIDE sera analysé en premier et puis celui de l'entreprise Brunehaut s'en suivra.

- **Cas N-SIDE**

Q1 : B Lab joue-t-il le rôle d'un contrôleur externe via la certification ?

Selon M. Némerlin, l'acquisition de la certification a surtout été motivée par l'envie de savoir si les pratiques mises en place par l'entreprise allaient dans le bon sens ; il a déclaré durant l'interview :

« Essayons d'avoir cette certification plus globale pour savoir si effectivement ce qu'on pense aller dans la bonne direction, si ça se confirme via la certification ou pas. C'est pour ça qu'on s'est lancé dans la certification ... savoir si le sentiment qu'on avait de faire toutes ces choses-là se confirmait quand on prenait B Corp qui a des standards assez poussés sur le sujet ou si, en fait, on était à côté de la plaque et que l'on devrait faire plus d'effort. (M. Némerlin, Communication personnelle, 15 juillet, 2021) ».

B Lab joue ici le rôle d'une entité de référence à qui l'entreprise donne la légitimité de valider et de vérifier les bonnes pratiques sociétales et environnementales qu'elle a mises en place.

La certification a suscité une volonté d'amélioration au sein de l'entreprise. F. Provenzano a déclaré que l'évaluation d'impact (BIA) leur a permis de comprendre comment l'entreprise pourrait progresser et améliorer son impact social et/ ou environnemental (F. Provenzano, Communication personnelle, 3 août, 2021). Par exemple, des efforts supplémentaires au niveau de l'émission de CO2 vont être entrepris grâce à l'initiative NET ZERO de B Corp. Une personne responsable est déjà active sur le sujet pour trouver des idées pour réduire l'émission

de gaz à effet de serre au sein de l'entreprise (M Némérin, Communication personnelle, 15 juillet, 2021). NET ZERO vise à réduire l'émission de Gaz à effet de serre des entreprises, l'objectif étant d'atteindre une trajectoire de 1,5 degré conduisant à zéro d'ici 2030. Néanmoins, l'entreprise n'est pas encore inscrite dans la liste des « Net Zero Company » (B corp climate collective, s. d.). Cette situation témoigne que l'entreprise adhère aux principes de B corp et les utilise comme modèle pour améliorer leur performance.

Selon Cornforth (2014), se soumettre à des contrôles périodiques de conformité peut maintenir l'équilibre des différentes missions des entreprises (Cornforth, 2014). Dans le cas de la certification B corp une re-certification est nécessaire tous les trois ans. Selon M. Némérin, la difficulté de la re-certification concernera « les questions surprises », car le BIA change tous les trois ans, il se met à jour en prenant en compte de nouvelles pratiques innovantes. Pour y faire face, N-SIDE devra s'y préparer à l'avance, surtout au niveau des documents à fournir car toutes les informations communiquées dans le BIA vont être examinées avec des preuves à l'appui. L'intervenant a évoqué par exemple le fait de recalculer en avance tous les impacts environnementaux que leurs solutions d'optimisation ont apporté, se mettre à jours sur ces aspects car l'entreprise a changé depuis la première certification, et ainsi anticiper les questions sur ce sujet. Pour calculer ses impacts environnementaux, l'entreprise doit calculer le nombre d'échantillons non gaspillés à l'aide de ses solutions softwares d'optimisation. Cela permet de savoir si l'entreprise maintient toujours sa performance à ce niveau (M. Némérin, Communication personnelle, 15 juillet, 2021). En outre de la préparation, et compte tenu de l'exigence de B Lab sur les preuves à fournir, N-SIDE a dû formaliser certains aspects de ses activités et les mettre à jour assez régulièrement. L'entreprise a, par exemple, rédigé un code de conduite interne, un code de conduite des fournisseurs et un livre « Culture N-SIDE » dans le but de rendre ces aspects de l'entreprise plus formels ; M. Némérin a affirmé durant l'interview :

« En termes de gestion, il y a cet aspect formalisation, comme je le disais, dont on s'est rendu compte que c'était important parce que la parole n'est pas suffisante quand on fait tout le processus de certification, il faut avoir les documents de support pour pouvoir prouver les réponses qu'on donne au B Lab. Parfois on avait cette documentation, mais on n'est pas forcément à jour dessus etc, et donc, l'importance de formaliser certains aspects et de le faire de manière régulière, ça c'est vraiment l'impact que ça a eu sur nous (M. Némérin, Communication personnelle, 15 juillet, 2021)».

Le système de re-certification incite l'entreprise à formaliser et structurer certaines dimensions de l'entreprise dans le but de la préparer mais aussi de pouvoir fournir plus facilement les

preuves. Cela incite l'entreprise à se mettre à jour en effectuant un constat sur sa performance de façon plus régulière en mesurant ce qui est quantifiable et à comparer le résultat avec les résultats antérieurs.

Q2 : La certification a-t-elle – un impact sur la culture organisationnelle de l'entreprise ?

L'acquisition de la certification B corp implique une modification de statut, l'intervenant a expliqué que l'entreprise souhaite garder ses valeurs et engagements sur le long terme, c'est la raison pour laquelle N-SIDE a accepté de changer son statut en se certifiant B corp, M. Némerlin a déclaré :

« Le fait d'avoir une certification B corp, on a été obligé de changer notre statut et d'avoir le premier article de notre statut qui est lié complètement à B corp et qui dit que l'on garde la mission sociale et le Business for force of good comme numéro 1 entre guillemets dans notre activité et c'est quelque chose qu'on compte gardé sinon on aurait pas modifier le statut (M. Némerlin, Communication personnelle, 15 juillet, 2021) ».

Déjà mentionné dans la partie précédente, après la certification, des manuels ont été créés et ils sont disponibles sur leur site : un manuel de code de conduite qui déclare l'ensemble des valeurs éthiques, des normes, et des attentes pour tous les employés ; un code de conduite pour les fournisseurs et un manuel nommé « N-SIDE Culture Book » qui reprend l'ensemble de la culture d'entreprise de N-SIDE. En plus de l'intérêt pratique au niveau des preuves au moment de la re-certification, ces manuels servent également à assurer l'intégrité des valeurs de l'entreprise auprès des employés, comme l'a déclaré F. Provenzano :

« Nous avons rédigé et mis en œuvre un code de conduite interne et un code de conduite des fournisseurs (disponible sur notre site web), que nous n'avions pas avant la certification, mais que nous avons mis en œuvre pour nous assurer que les valeurs d'intégrité commerciale, d'impact environnemental (pour n'en citer que quelques-unes) étaient rendues contractuellement applicables à tous les employés et à toute la chaîne de fournisseurs (F.Provenzano, Communication personnelle, 3 août, 2021) ».

En outre, grâce à ces manuels, les nouveaux arrivants pourront directement identifier les principes et valeurs de l'entreprises.

N-SIDE a implanté le concept et la vision de B corp, celui de « Faire des affaires pour une source de bien », au sein de l'entreprise. Pour les rendre pérennes, une équipe interne a été créée

pour assurer le suivi de B corp (F. Provenzano, Communication personnelle, 3 août, 2021). Des « comités » sont présents au sein de l'entreprise, ils sont composés de quelques employés dont le but est d'offrir l'opportunité aux membres du personnel qui souhaitent s'impliquer dans des projets sociaux ou environnementaux et par la même occasion solliciter l'ensemble des employés (M. Nemerlin, Communication personnelle, 15 juillet, 2021). Depuis la certification B corp, les responsables veillent à ce que les activités organisées par ces comités aillent dans le sens de la certification en sensibilisant les employés sur la philosophie de B corp via des actions concrètes, F. Provenzano a mentionné :

« Nous avons veillé à ce que les activités des différents comités internes (Comité vert, Comité social - par exemple) aillent dans le sens de la promotion concrète d'initiatives visant à rendre la Certification plus "vivante" en interne (F. Provenzano, Communication personnelle, 3 août, 2021) ».

Pour l'année prochaine, un an avant la re-certification, l'entreprise prévoit d'effectuer une sensibilisation plus active en interne sur les thématiques de la certification B corp dans le but d'augmenter la prise de conscience des employés et de les sensibiliser à participer d'avantage aux activités sociales et environnementales, ainsi que d'adopter des comportements plus responsables au quotidien (M. Nemerlin, Communication personnelle, 15 juillet, 2021). Pour concrétiser cela, une feuille de route sur les activités B corp sera mise en place pour promouvoir les thèmes en interne mais également pour sensibiliser sur les thématiques qui sont importantes pour N-SIDE, comme la diversité par exemple. Les responsables B corp et les comités internes vont collaborer pour organiser des événements à impact social et environnemental, comme F. Provenzano a mentionné :

« Nous travaillerons avec nos comités internes pour organiser des événements autour des journées internationales tout au long de l'année (Journée de la Terre, Journée de l'Océan, Journée de la Femme, Journée mondiale des droits de l'homme) pour s'assurer que dans ces occasions importantes nous construisons une conscience interne par des activités dédiées interne (F. Provenzano, Communication personnelle, 3 août, 2021) ».

M. Nemerlin a également énuméré quelques exemples de sensibilisation au sein de l'entreprise : une sensibilisation sur les moyens de mobilité plus durables qui incitent les employés à choisir des voitures électriques ou au moins hybrides pour réduire les impacts au niveau du CO₂ ; les comités ont également encouragé les employés à participer d'avantage aux actions de bénévolat, comme faire du tutorat à des élèves en difficulté par exemple (M. Nemerlin, Communication personnelle, 15 juillet, 2021).

Les concepts de B corp tournent autour d'une philosophie bien établie et claire. N-SIDE souhaite inculquer cette philosophie, qui est déjà en accord avec ses valeurs de base, à l'ensemble de ces employés. En conséquence, ces sensibilisations engendrent une prise de conscience et des changements de comportement au sein de l'entreprise. Lemaître a indiqué que la culture d'entreprise est le fruit du passé, le passé de l'organisation ainsi que le passé des individus qui la composent (Lemaître, 1987). Avec le temps, cette prise de conscience et ces changements de comportement auront des effets sur les valeurs que les employés défendent ainsi que sur leur comportement quotidien ; l'ensemble de cela évoluera, à long terme, vers une automatisation d'actions et de pensées. Si N-SIDE parvient à réellement inculquer la philosophie de B corp au sein de l'entreprise, à terme, les valeurs véhiculées s'imprèneront sur la culture de l'entreprise.

Q3 : Appartenir à la communauté B corp a-t-elle – un impact sur le maintien des engagements sociaux et environnementaux au sein de l'entreprise ?

F. Provenzano a affirmé que les responsables du suivi de B corp, dont elle-même en fait partie, interagissent avec la communauté B corp ; elle a déclaré :

« Mon rôle après cela, a été de suivre les activités liées à B-CORP pour s'assurer que nous tirions le meilleur parti possible de la certification B-CORP. ... Nous avons également commencé à être plus actifs dans la communauté B-CORP, en comprenant comment nous pouvions être inspirés pour améliorer nos efforts, en participant à différents appels et événements communautaires (F.Provenzano, Communication personnelle, 3 août, 2021) ».

D'après ce qui est mentionné ci-dessus, les responsables de B corp au sein de l'entreprise s'inspirent des ressources fournies par la communauté B corp pour s'améliorer.

Les responsables interagissent avec The shift et B corp Benelux par le biais d'appels mensuels ou d'évènements ou des campagnes organisés(es) par le mouvement. N-SIDE utilise la plateforme B Hive, qui est une plateforme d'échange dédiée aux adhérents de la communauté, qui permet aux personnels des entreprises membres de s'abonner et d'interagir à différents groupes selon leurs domaines et/ou leurs centres d'intérêts. La plateforme informe automatiquement ses membres sur les événements, les nouvelles campagnes pour permettre aux entreprises de réagir rapidement si cela suscite leur intérêt (F.Provenzano, Communication personnelle, 3 août, 2021).

Grâce à l'interaction avec la communauté B corp, l'entreprise a reçu des idées inspirantes sur la bonne manière pour mettre en avant les engagements sociaux et environnementaux de

l'entreprise. Nos deux intervenants ont mentionné quelques exemples d'évènements inspirés de la communauté B corp : la création d'un groupe interne qui s'occupe du suivi des différents domaines de B corp ((Environnement, Social, Bien-être, Gouvernance) au sein de la société ; la célébration en interne de l'anniversaire de la certification B-corp en Mars dernier ; l'organisation d'un workshop en l'honneur de la journée de la femme sur « les biais inconscients qui créent des discriminations » (M. Nemerlin, Communication personnelle, 15 juillet, 2021 ; F. Provenzano, Communication personnelle, 3 août, 2021).

La communauté B corp est une source d'inspiration à travers les différentes idées qu'elle propose sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour améliorer les engagements sociaux et environnementaux. Ses inspirations génèrent plus d'activités à proposer à l'ensemble du personnel ce qui incite les employés à participer davantage et ainsi améliorer leurs habitudes, Comme F. Provenzano a mentionné :

« La communauté n'a pas tant "changé" mais plutôt "amélioré" le comportement interne des employés qui sont maintenant engagés dans plus d'activités qu'auparavant ; en ayant plus d'activités organisées en interne grâce à l'inspiration, le réseautage et les activités de B-CORP, nos employés sont plus inspirés et peuvent s'améliorer et améliorer leurs habitudes (F. Provenzano, Communication personnelle, 3 août, 2021) ».

L'entreprise est déjà impliquée dans des engagements sociaux et environnementaux et cela a été amplifié grâce à l'interaction avec la communauté B corp qui offre des idées inspirantes sur la bonne manière de mettre en avant certains sujets ainsi que sur la bonne façon d'entreprendre certains projets et ainsi améliorer leur performance sociale et environnementale. En outre, comme l'entreprise sensibilise de manière plus efficiente, les employés sont plus réceptifs et cela résulte en une prise de conscience ainsi que des changements de comportement au sein de l'entreprise.

- **Cas Brasserie Brunehaut.**

Q1 : B Lab joue-t-il le rôle d'un contrôleur externe via la certification ?

Le directeur Marc-Antoine De Mees a opté pour la certification B corp car elle inclut un ensemble de domaines plus vastes qui la rend plus globale. En effet, la brasserie détient déjà plusieurs labels : Bio, « Natures et progrès », « prix juste producteur », dont chacun est spécialisé dans un secteur. En revanche, la certification B corp reprend plusieurs domaines d'impacts au sein de l'entreprise, notamment, la gouvernance, les travailleurs, la communauté,

l'environnement et les clients. A travers cette certification plus globale, le directeur confronte les pratiques mises en place qu'il considère comme meilleures et justes pour la société et l'environnement avec les exigences d'une entité experte et compétente en la matière, comme M. Duhem a déclaré :

« C'était pour avoir un label qui puisse regrouper toutes ces idées et voir si ceux qu'il le faisait étaient juste et bon parce que lui, il a toujours travaillé tout seul et il a dit : « ce qu'on fait, on pense toujours qu'on le fait bien ». Là, il voulait être jugé et noté (M. Duhem, Communication personnelle, 14 juillet 2021) ».

Le directeur donne à B Lab la légitimité d'évaluer et de valider les initiatives qu'il a entreprises au sein de la Brasserie.

L'acquisition de la certification passe par une procédure de vérification stricte où l'entreprise doit fournir à B Lab les pièces justificatives de toutes les informations qu'elle a données dans le BIA (B impact Assessment). Cette approche est la deuxième raison majeure pour laquelle M. de Mess a choisi la certification B corp. Il estime qu'en détenant un label certifié par un organisme reconnu internationalement, cela témoigne de leur différence vis-à-vis du « greenwashing » (Marc-Antoine de Mees, Communication Personnelle, 23 juillet, 2021). Cette procédure de vérification stricte différencie la Certification B corp des labels que l'entreprise détient déjà. Durant l'interview il l'a comparé avec le label « Natures et progrès ». Il a mentionné que « Nature et Progrès » considère uniquement l'engagement des adhérents, c'est un concept « d'affirmation d'intention », cependant, avec la certification B corp, ce n'est pas le cas, il faut apporter des preuves concrètes, B Lab ne tient pas compte d'un engagement dans le futur que l'entreprise ne peut pas justifier.

La Brasserie Brunehaut fonctionne en général de façon informelle ; pour la certification, elle a dû formaliser tous les aspects informels de leurs activités comme : la gestion de l'eau, la gestion des cartons, la recyclabilité des bouteilles (Marc-Antoine de Mees, Communication Personnelle, 23 juillet, 2021). Garder ce système de formalisation est une nécessité car tous les trois ans, au cours de la re-certification, des preuves devront de nouveau être fournies. Dorénavant, l'entreprise garde toujours une preuve tangible quand elle entreprend quelque chose qui pourrait être intéressante pour la rectification, par exemple : quand elle travaille avec un atelier protégé ou quand elle participe à des œuvres caritatives (M. Duhem, Communication personnelle, 14 juillet, 2021).

Pour réussir à acquérir la certification, l'entreprise a dû fixer un objectif de réduction de consommation d'eau et s'engager auprès de B Lab de l'atteindre au bout de trois ans avant la rectification de 2024. Concrètement, la consommation moyenne des brasseries est de 7 litres

d'eau pour produire 1 litre de bière ; pourtant, la consommation de la Brasserie Brunehaut dépasse cette consommation moyenne, elle devra arriver à consommer moins que la moyenne dans un délai de trois ans. Un engagement sur l'honneur ne suffit pas à B Lab, pour la concrétiser, l'entreprise a dû prouver qu'elle est capable de calculer sa consommation d'eau actuelle en effectuant des relevés de compteur et des tableaux Excel pour calculer et ainsi pouvoir évaluer l'amélioration d'ici trois ans.

Pour la Brasserie Brunehaut, B Lab est une entité de référence à qui l'entreprise fait confiance pour évaluer ses pratiques. La brasserie est également prête à suivre les exigences de B Lab en mettant en place les ajustements qu'il requiert pour garder la certification. Au moment de la re-certification, l'entreprise devra maintenir son engagement de réduction d'eau auprès de B Lab pour garder la certification, car étant donné qu'elle a un score très proche du minimum, le non-respect de cet engagement pourrait entraîner le retrait de la certification. B Lab détient donc un certain contrôle sur l'entreprise car cette dernière lui donne la légitimité d'examiner en profondeur l'ensemble des pratiques qu'elle a mises en place. La re-certification permet B Lab de réexaminer l'ensemble de l'entreprise comme lors de la première certification et savoir si l'entreprise poursuit toujours son activité de façon durable et éthique. Elle donne également à B Lab un droit de regard sur les engagements que l'entreprise a pris vis-à-vis de B Lab au moment de la certification.

Q2 : La certification a-t-elle – un impact sur la culture organisationnelle de l'entreprise ?

Selon le directeur, le plus grand changement que la certification B corp a apporté au sein de l'entreprise est la modification du statut, qui implique que l'entreprise est en premier lieu utilisée comme force pour faire du bien (Marc-Antoine de Mees, Communication Personnelle, 23 juillet, 2021). Cette certification est la concrétisation de l'ensemble des principes et des pratiques mis en place au sein de l'entreprise. Cela n'a pas créé une nouvelle façon de faire mais néanmoins, l'entreprise a pu mettre un « nom » sur un ensemble de philosophies et de bonnes pratiques ; le directeur a déclaré :

« Il n'y a pas un changement énorme, c'est simplement une prise de conscience et de mettre des mots sur des actions, de mettre un sens à des actions, et le fait de pouvoir se dire : tient, est-ce que c'est B Corp ? (Marc-Antoine de Mees, Communication Personnelle, 23 juillet, 2021) ».

Toute l'équipe a été confrontée à la certification B corp a cause des différentes formalisations et la mise en place du projet sur la réduction de la consommation d'eau. L'ensemble du personnel se sent donc concerné par la certification et applique directement les principes de B corp dans le processus de production de l'entreprise ; M. Duhem a mentionné :

« Comme on a tous été confronté à la certification, on y pense tous chaque jour en travaillant, donc on fait beaucoup plus attention à notre façon de faire en production ... éteindre les lumières des pièces qu'on ne va pas utiliser sur la journée, rester à côté du robinet ouvert, faire des rinçages plus courts (M. Duhem, Communication personnelle, 14 juillet 2021) ».

Les principes de B corp ont eu une influence sur le fonctionnement du processus de production de l'entreprise, le personnel essaie de diminuer le gaspillage des ressources.

En plus de l'influence sur la production, les principes de B corp sont également pris en compte au cours de chaque prise de décision de l'entreprise. En effet, avant d'investir et avant de prendre une décision, si l'entreprise décide de créer un nouveau produit ou un nouvel emballage par exemple, l'entreprise se questionne sur la compatibilité de ce qu'elle va entreprendre avec la philosophie de B corp (Marc-Antoine de Mees, Communication Personnelle, 23 juillet, 2021).

La certification a de l'influence sur la prise de décision et sur l'activité quotidienne de l'entreprise et cela s'est manifesté assez rapidement après la certification. Ces initiatives entreprises pour se conformer à la philosophie de B corp pourraient évoluer, à long terme, vers une automatisation action qui s'intégrera dans la culture de l'entreprise.

Q3 : Appartenir à la communauté B corp a-t-elle – un impact sur le maintien des engagements sociaux et environnementaux au sein de l'entreprise ?

Selon Marie la communauté B corp en Belgique est encore très restreint (M. Duhem, Communication personnelle, 14 juillet, 2021). Malgré son étendue encore faible, le directeur interagit tout de même avec la communauté. Il ne communique pas avec B corp Benelux car il est géré par des étrangers, en Hollande, mais il communique avec the Shift, l'entité qui collabore avec B Europe et B corp Benelux pour promouvoir la communauté B corp en Belgique. Le directeur participe à des conférences où il témoigne sur les bienfaits de B corp et sur ses pratiques dans le but de promouvoir le mouvement. Il a précisé que pour l'instant, il donne plus à B corp qu'il n'en tire des avantages (Marc-Antoine de Mees, Communication Personnelle, 23 juillet, 2021).

6. Discussion des résultats et réponse à la problématique

Cette partie concerne l'analyse critique des résultats que nous avons pu récolter à l'issue de l'étude des deux cas repris ci-dessus. Après cette analyse critique nous allons répondre à notre question de recherche.

B Lab est reconnu comme une entité de référence pour les entreprises qui combinent missions sociales et/ou environnementales et objectifs économiques. Grâce à cela, les deux entreprises, N-SIDE et la Brasserie Brunehaut, accordent à B Lab la légitimité de vérifier et de valider les initiatives qu'elles ont entreprises au sein leur entreprise et qu'elles ont jugées juste et meilleures pour l'environnement et la société. Le BIA élaboré par B Lab est utilisé comme un outil de mesure qui évalue les différents engagements entrepris par les entreprises. À travers différents ressources, B lab instruit également sur les bonnes pratiques pour améliorer l'impact social et/ou environnemental et les entreprises sont réceptives vis-à-vis de ses instructions et conseils que B corp propos car elles ont la volonté de les instaurer au sein de leur entreprise.

En se référant à la certification, plus un score est élevé, plus l'impact positif apporté par l'entreprise est jugé important. En adoptant les pratiques suggérées par B lab, les entreprises améliorent leur score, ce qui représente une contribution positive plus élevée pour la société et l'environnement selon les normes de B lab.

Ce qui différencie la certifications B corp des autres labels c'est son niveau d'exigence. Les engagements des entreprises doivent se traduire en actions concrètes et tangibles que l'on peut prouver. Pour garder la certification, les entreprises doivent la renouveler tous les trois ans, comme le niveau d'exigence au niveau des preuves est strict, cela contraint les entreprises à formaliser l'ensemble des mesures et interventions qu'ils ont effectuées, cela les contraint également évaluer leur amélioration avant la re-certification.

Dans les cas des deux entreprises, B lab détient un certain contrôle sur les deux entreprises car il détient la légitimité de vérifier en profondeur et de valider ce que les entreprises entreprennent. Il dispose également d'un droit de regard tous les trois ans, au moment de la re-certification, sur la continuité de l'activité de l'entreprise comme force de bien. L'étape de vérification au cours de re-certification contraint les entreprises à se mettre à jour au niveau des documents à fournir. Les entreprises quantifient et comparent ce qui est mesurable au sein de l'entreprise, cela permet de déterminer leur amélioration ou leur régression par rapport à la dernière

certification ou re-certification et ainsi identifier ce qu'il faudra améliorer pour ne pas dériver des engagements.

Néanmoins, malgré les mesures strictes mises en place par B Lab, nous avons trouvé quelques faiblesses au niveau de la re-certification. En effet, elle s'effectue tous les trois ans ce qui laisse aux entreprises des années de liberté sans que B Lab n'ait aucune inspection sur leur activité. B Lab exerce un certain contrôle selon notre étude de cas mais ce n'est pas un contrôle continu ce qui implique qu'il ne suscite pas une amélioration continue. En effet, Pour les entreprises voulant juste la certification sans pour autant vouloir appliquer les principes exigés par la certification, à partir du moment où elles l'ont, elles ont une période assez large de trois ans pour se détacher de B corp et revenir sur les thématiques qui le concernent quelques mois avant la re-certification pour la préparer.

Le niveau de score peut également interférer sur la volonté d'amélioration. Comme l'augmentation de score est juste souhaitée mais non exigée pour garder le certificat, les entreprises qui détiennent des scores plus faibles sont plus susceptibles d'accomplir des initiatives qui seront bénéfiques pour la re-certification, en revanche, les entreprises qui ont obtenu des scores plus élevés ont plus de flexibilité et peuvent se permettre de rester au statut quo ou même devenir moins performantes en perdant quelques points. Comme par exemple, le cas de StreetwiZe, qui a obtenu un score de 130.5 en 2016 et dont le score a diminué à 122.1 en 2019 (Annexe 5). Nous n'avons pas les données pour savoir les raisons de cette baisse de score. L'objectif de cet exemple ici est de comparer qu'une baisse de 8 points pour une entreprise qui a obtenu 130.1 n'est pas très grave, cependant, pour les entreprises comme la Brasserie Brunehaut ou d'autres qui ont obtenu un score moins de 88 points, cela est critique.

La philosophie de B corp prône l'utilisation de l'activité de l'entreprise comme force de bien. Cette philosophie suscite une prise de conscience vis-à-vis des personnes qui interagissent avec B corp, et cette prise de conscience a des effets sur le comportement des individus. Dans le cas de N-SIDE et de la Brasserie Brunehaut, il y a une volonté d'établir la philosophie de B corp au sein de leur entreprise. Dans le cas de N-SIDE, une équipe interne a été créée pour assurer le suivi de la Certification B corp. Leur rôle est de sensibiliser l'ensemble du personnel quant aux principes de B corp pour que la prise de conscience évoquées ci-dessus se réalise. Dans le cas de la Brasserie Brunehaut, une sensibilisation active en interne n'était pas nécessaire car l'ensemble du personnel a été confronté à la certification, ils sont donc déjà conscients de l'implication de la certification. De ce fait, la philosophie de B corp influence déjà leur processus de production en essayant de diminuer les gaspillages, elle influence également leur

prise de décision en l'orientant vers les principes de B corp. Cette différence peut s'expliquer pas la différence de taille des deux entreprises. N-SIDE comprend plus d'employés ce qui nécessite plus de temps pour sensibiliser l'ensemble de l'entreprise.

Si N-SIDE réussit à sensibiliser l'ensemble de ses employés sur les principes de B corp et déclencher ainsi une prise de conscience générale au sein de l'entreprise, et de l'autre côté, la Brasserie Brunehaut arrive à maintenir ses initiatives conformes à la philosophie de B corp, dans les deux cas, ces actions évolueront, à long terme, vers une automatisation d'actions et de pensées qui vont s'imprégner sur la culture de l'entreprise. Comme le principe de B corp est d'utiliser les affaires comme forme de bien, l'effet qu'il aura sur la culture d'entreprise favorisera l'équilibre entre mission sociale/environnementale et le business.

A propos de la communauté B corp, Il y a actuellement 23 entreprises B corps en Belgique, le nombre est encore très restreint. En ce qui concerne les deux entreprises, elles n'ont pas la même relation avec la communauté B corp. N-SIDE interagit assez régulièrement avec la communauté B corp, via B corp et The Shift, en utilisant les différentes plateformes d'échanges. L'entreprise a pu acquérir des idées inspirantes sur des bonnes pratiques et des bonnes manières d'aborder certaines thématiques, de ce fait, l'entreprise peut se mettre à jour sur les nouvelles pratiques qui peuvent améliorer leur performance. Puis, comme l'entreprise sensibilise de manière plus efficiente, les employés sont plus réceptifs et cela a pour résultat une prise de conscience ainsi que des changements de comportement au sein de l'entreprise. Ce changement de comportement peut avoir une influence sur la culture d'entreprise comme nous l'avons expliqué dans notre deuxième sous-question de recherche. De l'autre côté, le directeur de la Brasserie Brunehaut interagit également avec la communauté mais uniquement via The Shift. Pour l'instant, il n'effectue que des témoignages dans le but de promouvoir la communauté. Il ne bénéficie pas d'avantage particulier venant de la communauté B corp pour l'instant. Néanmoins, témoigner régulièrement de ses engagements pourrait l'aider à les garder à l'esprit et éviter ainsi de les perdre de vue.

Il y a aussi la question de la langue qui limite les entreprises belges à interagir avec la communauté. La communauté B corp Benelux est gérée en Hollande, mais cette communauté regroupe trois pays différents avec trois langues différentes : le français, le néerlandais et le luxembourgeois. Même si l'anglais est la langue de prédilection pour les échanges au niveau des affaires, l'ensemble de la communauté ne maîtrise pas forcément l'anglais, ce qui rend la communication difficile, c'est le cas du directeur de la Brasserie Brunehaut qui a eu une difficulté à interagir avec les américains pendant le processus de certification. C'est

probablement la barrière de la langue qui empêche M. de Mees à interagir avec la communauté B corp Benelux.

7. Conclusion

L'objectif de ce travail de recherche était d'analyser l'influence de la certification B corp sur la dérive de mission. Pour réaliser notre étude, nous avons dû explorer la revue de littérature en parcourant tout ce qui a déjà été découvert et analysé concernant les entreprises hybrides, ses définitions, les différents types d'entreprises hybrides, les défis qu'elles doivent relever, la dérive de mission ainsi que les solutions proposées par les auteurs. Ensuite, nous avons approfondi les thématiques concernant la certification B corp, notamment, son histoire, ses valeurs, son expansion internationale, les étapes à suivre pour l'acquérir, le mouvement B corp, les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent la certification. A l'issue de la revue de la littérature, nous avons découvert que certaines caractéristiques de la certification B corp sont similaires aux différentes solutions proposées par les auteurs. C'est grâce à ce constat que nous avons établi nos sous-questions de recherche pour effectuer l'analyse. Pour répondre aux différents sous-questions, nous avons effectué une étude qualitative sur deux cas d'entreprises, l'entreprise N-SIDE et la Brasserie Brunehaut qui ont toutes les deux la certification B corp. Des entretiens avec deux employés de chaque entreprise ont été menés dans le but d'obtenir des données mais ainsi que des recherches approfondies sur les sites officiels de l'entreprise et sur les moteurs de recherches.

A la suite de l'étude des deux cas d'entreprises par rapport aux différentes sous-questions de recherches ainsi qu'après avoir confronté les résultats et émis des critiques, nous pouvons en déduire qu'effectivement la certification B corp pourrait avoir de l'influence sur la dérive de mission mais sous certaines conditions. En effet, B lab joue un rôle de contrôleur externe via la certification car l'entreprise lui accorde cette légitimité. Il effectue également une inspection périodique tous les trois ans pour réévaluer si les entreprises poursuivent leurs engagements. Néanmoins, trois ans constituent un délai assez long, une amélioration continue provient alors de la volonté de l'entreprise. Puis, La philosophie véhiculée par la Certification B corp inclut à la fois des engagements envers la société et/ou l'environnement et la pérennité financière. L'intégration de cette philosophie au sein de la culture d'entreprise pourrait donc aider à maintenir l'équilibre entre missions sociales et/ou environnementale et l'objectif financier. Son intégration nécessite plus temps pour certaines entreprises que pour d'autres. L'intégration de

la philosophie peut être stimulée par une sensibilisation active en interne au sein de l'entreprise sur les thématiques de B corp, ou bien, via la communauté B corp en s'inspirant des différentes idées qu'elle propose. La combinaison des deux est plus efficace. A partir du moment où les principes et valeurs de B corp entraînent une prise de conscience et des changements de comportements collectifs, cela a pour résultat une automatisation des actions et des pensées qui vont s'imprégner sur la culture de l'entreprise. Grâce à l'interaction avec la communauté, l'entreprise peut également améliorer ses performances en bénéficiant des idées et des conseils au sein de la communauté.

8. Limites et ouverture

Ce travail présente des limites. Premièrement, comme il n'est basé que sur deux études d'entreprise, les résultats issus de l'analyse ne sont pas représentatifs de l'ensemble des entreprises B corp. Deuxièmement, nous avons eu des difficultés à collecter des données, telles que les données financières, par exemple les montants d'investissement dans les activités sociales et environnementales, la valeur des dons que les entreprises donnent aux associations, etc. Puis, les entreprises étudiées dans ce travail ne détiennent la certification que depuis peu, N -Sidé depuis Mars 2020 et la Brasserie Brunehaut depuis Février 2021. Aucune des deux entreprises ne sont encore arrivées à l'étape de la re-certification, la majorité des informations émises sont donc des intentions et de planifications d'action, nous n'avons pas la certitude de leur accomplissement ce stade. Pour amplifier la validité de cette étude, il serait intéressant d'effectuer une étude plus solide en prenant en compte un nombre plus large d'entreprises ayant la certification depuis un certain temps.

Bibliographie

- About B Lab | Certified B Corporation. (s. d.). Bcorporation. <https://bcorporation.net/about-b-lab>
- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- B corp Climate Collective. (s. d.). [bcorpclimatecollective.org](https://www.bcorpclimatecollective.org/). Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://www.bcorpclimatecollective.org/>
- B corp climate collective. (s. d.). Net Zero 2030. Consulté le 9 août 2021, à l'adresse <https://www.bcorpclimatecollective.org/net-zero-2030>
- B Impact Assessment Development Process. (s. d.). B Lab Internal. Consulté le 18 juin 2021, à l'adresse <https://kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000575271-b-impact-assessment-development-process>
- B Lab. (s. d.-a). About B Corps | Certified B Corporation. Bcorporation.Net. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- B Lab. (s. d.-b). About B Lab | Certified B Corporation. Bcorporation.Net. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://bcorporation.net/about-b-lab>
- B Lab. (s. d.-c). Certification | Certified B Corporation. Bcorporation.Eu. Consulté le 1 août 2021, à l'adresse <https://bcorporation.eu/certification>
- B Lab. (s. d.-d). Global Partners | Certified B Corporation. Bcorporation.Eu. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://bcorporation.eu/about-b-lab/global-partners>
- B Lab. (2019). B Corp Welcome Guide (Public). Google Docs. https://docs.google.com/presentation/d/1cUZSdMYv5nUbl8lkdQTV1ETDJ2pzl2BqHkv3nnFYRr8/edit#slide=id.g5943f6ef12_0_242
- B Lab. (2019). B Corp Welcome Guide (Public). Google Docs. https://docs.google.com/presentation/d/1cUZSdMYv5nUbl8lkdQTV1ETDJ2pzl2BqHkv3nnFYRr8/edit#slide=id.g5943f6ef12_0_242
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). 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.
- Benelux | Certified B Corporation. (s. d.). Bcorporation.Eu. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/benelux>
- Bertrand, Y. (2011). Culture organisationnelle. PUQ.
- Brasserie Brunehaut. (s. d.). Brunehaut Brewery - La brasserie artisanale belge. <https://brunehaut.com/>. Consulté le 23 juillet 2021, à l'adresse <https://brunehaut.com/>
- Bureau van Dijk. (2021). Bel-first | Belgium & Luxembourg Company Data.

Cadre d'analyse et strategies.13ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

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 Hybrid ventures. Emerald Publishing Limited.

Certified B Corporation Logo Download Vector. (2020, 13 novembre). PNG Logo Vectors Download. <https://www.freelogovectors.net/certified-b-corporation-logo/>

CERTISYS. (s. d.). Devenir Préparateur Bio avec Certisys. Consulté le 23 juillet 2021, à l'adresse <https://www.certisys.eu/mon-activite/preparateurs/#reglementation-bio>

(CIFEPME) (Trois-Rivières (Canada), du 26/10/2016 au 28/10/2016). In: Les Actes du CIFEPME 2016, 2016

CO2logic. (2019, 10 septembre). Le label CO2-neutral®. <https://www.co2logic.com/fr/le-label-co2-neutral%C2%AE>

Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. Social enterprise journal.

For B Corps | Certified B Corporation. (s. d.). Bcorporation.Eu. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://bcorporation.eu/for-b-corps>

Freeburg, E. (s. d.). V6 of the B Impact Assessment : Coming in January 2019 ! | Certified B Corporation. Bcorporation. <https://bcorporation.net/news/v6-b-impact-assessment-coming-january-2019>

Frequently Asked Questions | B Impact Assessment. (s. d.). Bimpactassessment.Net. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/Measure%20What%20Matters%20Most>

Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Dunod.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4), 417-436.

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in organizational behavior*, 34, 81-100.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.

Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.

From IRIS to IRIS+ | IRIS+ System. (s. d.). IRIS+. <https://iris.thegiin.org/history/>

Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why We Care about Certified B Corporations : From Valuing Growth to Certifying Values Practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97-101.

Global Impact Investing Network. (s. d.). Impact Investing. The GIIN. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://thegiin.org/impact-investing/>

- Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant: Identity work through B Corporation certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130-148.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. W. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification ? *Social Responsibility Journal*, 15(5), 621-639.
- Hart, O., & Zingales, L. (2017). Companies should maximize shareholder welfare not market value. ECGI-Finance Working Paper, (521).
- Hervieux, C., Fallu, J. M., & Turcotte, M. F. (2016). Les organisations hybrides. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 7(1).
- Impact Areas : Governance, Workers, Community, Environment and Customers. (s. d.). B Lab Internal. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000574683-impact-areas-governance-workers-community-environment-and-customers>
- Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G., & Schifeling, T. (2016). Why companies are becoming B corporations. *Harvard Business Review*, 17, 2-5.
- King, A. (2019, 15 octobre). History of AND1 Shoes. Consulté à l'adresse <https://www.sportsrec.com/history-shoes-5031923.html>
- La Communauté LUCIE. (2014, 12 septembre). [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=tsa48hHSXq0>
- Labels écologiques | Belgium.be. (2021, 14 juin). Belguim.be. https://www.belgium.be/fr/environnement/consommation_durable/labels_ecologiques
- Label LUCIE. (s. d.). Le Parcours . Consulté le 4 août 2021, à l'adresse <https://www.labellucie.com/le-parcours>
- Label LUCIE. (2021, 12 juillet). Label LUCIE | Témoignage d'un labellisé LUCIE 26000 : Lunii. <https://www.labellucie.com/temoignage-lunii#more-5867>
- Lahaye, L., & Janssen, F. (2016). L'hybridité des entreprises sociales menacée par la dérive de mission: Cadre d'analyse et strategies. In 13ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME).
- Lahaye Laurent (2021), L'hybridité des entreprises durables, cité dans SPOC (2021), Introduction aux enjeux du développement durable et de la transition, Cours LBIR2050, UCLouvain.
- Lauwers, M. & L'Echo. (2021, 1 mars). Brunehaut, première brasserie certifiée B Corp en Europe. L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/brunehaut-premiere-brasserie-certifiee-b-corp-en-europe/10288040.html>
- Lallemand-stempak, N. (2014). *L'organisation hybride dans l'économie financiarisée : le cas du secteur de l'assurance en France*. XXIIIème conférence de l'AIMS.
- Lallemand-Stempak, N. (2015). Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales-Le cas d'une mutuelle d'assurance. *Revue française de gestion*, 41(247), 101-117.
- Lemaitre, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue française de gestion*, 47(48), 153-161.

- Lemaitre, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue française de gestion*, 47(48), 153-161.
- Measure What Matters Most | B Impact Assessment. (s. d.). Bimpactassessment.Net. Consulté le 18 juin 2021, à l'adresse https://bimpactassessment.net/?_ga=2.259426250.1582212148.1624018062-957445517.1624018062
- Ministère de l'économie des finances et de la relance. (s. d.). Que sont les sociétés à mission ? economie.gouv.fr. Consulté le 8 août 2021, à l'adresse <https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission>
- Mouakhar, K., & Hachard, V. (2018). Finalités des organisations hybrides à travers une lecture de leurs business models: le cas de l'open source. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-1).
- Mosconi, E. M., Poponi, S., Fortunati, S., & Arezzo di Trifiletti, M. (2020). B Corp Certification for a Circular Economy Approach and a Sustainable Pathway. Customer Satisfaction and Sustainability Initiatives in the Fourth Industrial Revolution, 167-188.
- N-SIDE. (s. d.). Advanced Analytics | Life Sciences & Energy | N-SIDE. N-Side.Com. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://www.n-side.com/>
- Newsletter Sign Up | Certified B Corporation. (s. d.). Bcorporation.Eu. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://bcorporation.eu/newsletter-sign>
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2020). Effect of B Corp certification on short-term growth: European evidence. *Sustainability*, 12(20), 8459.
- Park, K. C. (2018, juin). *B the Change : Social Companies, B Corps, and Benefit Corporations*. (Thèse). Consulté à l'adresse <http://arks.princeton.edu/ark:/88435/dsp01x346d6887>
- Petit futé. (2021, 1 février). Brasserie artisanale et micro-brasserie - BRASSERIE DE BRUNEHAUT - Rongy. www.petitfute.com. <https://www.petitfute.com/v68149-rongy-7623/c650-produits-gourmands-vins/c1117-vins-alcools/c714-biere-brasserie/c1352-brasserie-artisanale-et-micro-brasserie/1393772-brasserie-de-brunehaut.html>
- Prix Juste Producteur. (2021, 12 février). Prix Juste Producteur : la juste rémunération garantie pour les agriculteurs. <https://prixjuste.be/>
- Ruskin, J., Seymour, R. G., & Webster, C. M. (2016). Why create value for others? An exploration of social entrepreneurial motives. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1015-1037.
- Schoubben, R. (s. d.). Great Place to Work® Our Labels article. Great Place to Work. Consulté le 8 août 2021, à l'adresse <https://www.greatplacetowork.be/en/our-labels#:~:text=Great%20Place%20to%20Work%C2%AE%20recognises%20good%20employers%20by%20means,Certified'%20label%20for%20one%20year.>
- Social Enterprise Mark. (s. d.). Social Enterprise Accreditation Authority - Social Enterprise Mark. Social Enterprise Mark CIC. Consulté le 18 juillet 2021, à l'adresse <https://www.socialenterprisemark.org.uk/>
- Stammer, R. (2016). It pays to become a B corporation. *Harvard Business Review*, 6.
- The GIIN. (s. d.-a). From IRIS to IRIS+ | IRIS+ System. IRIS+. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://iris.thegiin.org/history/>

- The GIIN. (s. d.-b). IRIS+ and B Impact Assessment | IRIS+ System. IRIS+. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://iris.thegiin.org/document/iris-and-b-impact-assessment/>
- The Standards | B Impact Assessment. (s. d.). Bimpactassessment.Net. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/the-standards>
- The Shift. (s. d.). B Corporation. theshift.be. Consulté le 11 août 2021, à l'adresse <https://theshift.be/fr/inspiration/b-corporation>
- The Ways B Corps Led in 2020 Publicly and Privately. (2021, 18 janvier). Medium. <https://bthechange.com/the-ways-b-corps-led-in-2020-publicly-and-privately-25521e07abed>
- Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2019). 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>
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 57(1), 11-20.

ANNEXES

Annexe 1 : Exemples de question dans BIA

 GV2.5	What portion of your management is evaluated in writing on their performance with regard to corporate social and environmental targets? ☐ 0% ☐ 1-24% ☐ 25-49% ☐ 50-74% ☐ 75%+
 WR2.6	Based on referenced compensation studies, how does your company's compensation structure (excluding executive management) compare with the market? ☐ Below market ☐ At market ☐ Above market ☐ N/A (Have not referenced a compensation survey)
 EN2.16	If you lease your facilities, have you worked with your landlord to implement any of the following in the past two fiscal years: (Choose n/a if you do not lease your building) ☐ Energy efficiency improvements ☐ Water efficiency improvements ☐ Waste reduction programs (including recycling) ☐ None of the above ☐ N/A - Do not lease building

Annexe 2 : Déclaration d'indépendance



THE B CORP DECLARATION OF INTERDEPENDENCE

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

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

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

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

Annexe 3 : Frais annuel de la certification

SIGN AGREEMENT AND PAY ANNUAL FEES

To finalize certification, sign the B Corp [Declaration of Interdependence](#), sign your [B Corp Agreement](#), and pay your annual certification fees. Please find our fee schedule below.

Annual Sales	Annual Certification Fee
€0 - €149,999	€1,000
€150,000 - €499,999	€1,250
€500,000 - €999,999	€1,500
€1,000,000 - €2,499,999	€2,000
€2,500,000 - €4,999,999	€2,500
€5,000,000 - €7,499,999	€3,000
€7,500,000 - €9,999,999	€4,000
€10,000,000 - €14,999,999	€6,000
€15,000,000 - €19,999,999	€8,500
€20,000,000 - €29,999,999	€12,000
€30,000,000 - €49,999,999	€16,000
€50,000,000 - €74,999,999	€20,000
€75,000,000 - €99,999,999	€25,000
€100,000,000 - €174,999,999	€30,000
€175,000,000 - €249,999,999	€35,000
€250,000,000 - €499,999,999	€40,000
€500,000,000 - €749,999,999	€45,000
€750,000,000 - €1,000,000,000	€50,000

To find out more about the new fees, and to read detailed FAQs, please visit the [An Update to B Corp Certification Fees](#) page.

Annexe 4 : Interaction en ligne de B corp

Restez connecté avec la communauté

Tweets by @BCorp_Fr



B Corp France
@BCorp_Fr
Replying to @BCorp_Fr
Pour un #stage de 6 mois, Assistant.e chef.fe de projet digital
bcorporationfr.typeform.com/to/XKqrh2HQ



B Lab France
Stage - Assistant.e chef.fe de projet digital

Rejoignez B Lab France, la branche française de l'ONG internationale B Lab, qui anime et développe le mouvement B Corp en France !

Né en 2006, le label B Corp est arrivé en France en 2014, dans le sillage de la 1^{re} société française labellisée, Ojapi. En 2019, B Lab France est née pour repenser le mouvement en France, devenant un acteur clé du passage français des entreprises à impact et ouvert pour bâtir une économie plus inclusive, équitable et régénératrice.

Notre mission ? Inspirer et accompagner les entreprises dans leur transformation grâce au label, ainsi que des programmes et outils dont le questionnaire d'évaluation d'impact BBA (B Impact Assessment), et avec l'appui d'une communauté engagée d'entreprises B Corp.

Vos missions au sein de l'équipe :

- Aide à la gestion du site web (intégration de nouveaux contenus, accompagnement sur les évolutions techniques, identification des bugs, référencement naturel, suivi des statistiques d'audience, ...)
- Gestion des planning de publication, support sur le paramétrage de campagnes digitales et production de contenus (articles, posts réseaux sociaux)
- Création de notes innovantes et imprimés autour des entreprises B Corp ;
- Couverture et diffusion des événements de la communauté et de l'écosystème plus large de l'économie à impact. Aide au développement de la visibilité publique du mouvement B Corp.

Expérience, qualités et savoir-faire recherchés :

- Expérience professionnelle : 6 mois minimum en entreprise ;
- Expérience en communication et gestion de projet web, bonne qualité rédactionnelle ;
- Bilingue Français-Anglais ;
- Qualité relationnelle et aptitude pour l'interaction avec de multiples acteurs ;
- Maîtrise des outils de bureautique (suite Google), de management web (WordPress) et de création graphique (suite Adobe) ;
- De réelles convictions et un engagement forts sur ces sujets de société ;
- Fibre communicante, transparente et innovante, un esprit créatif... et rigoureux. Un savoir profiter et une énergie contagieuse !

Jul 16, 2021

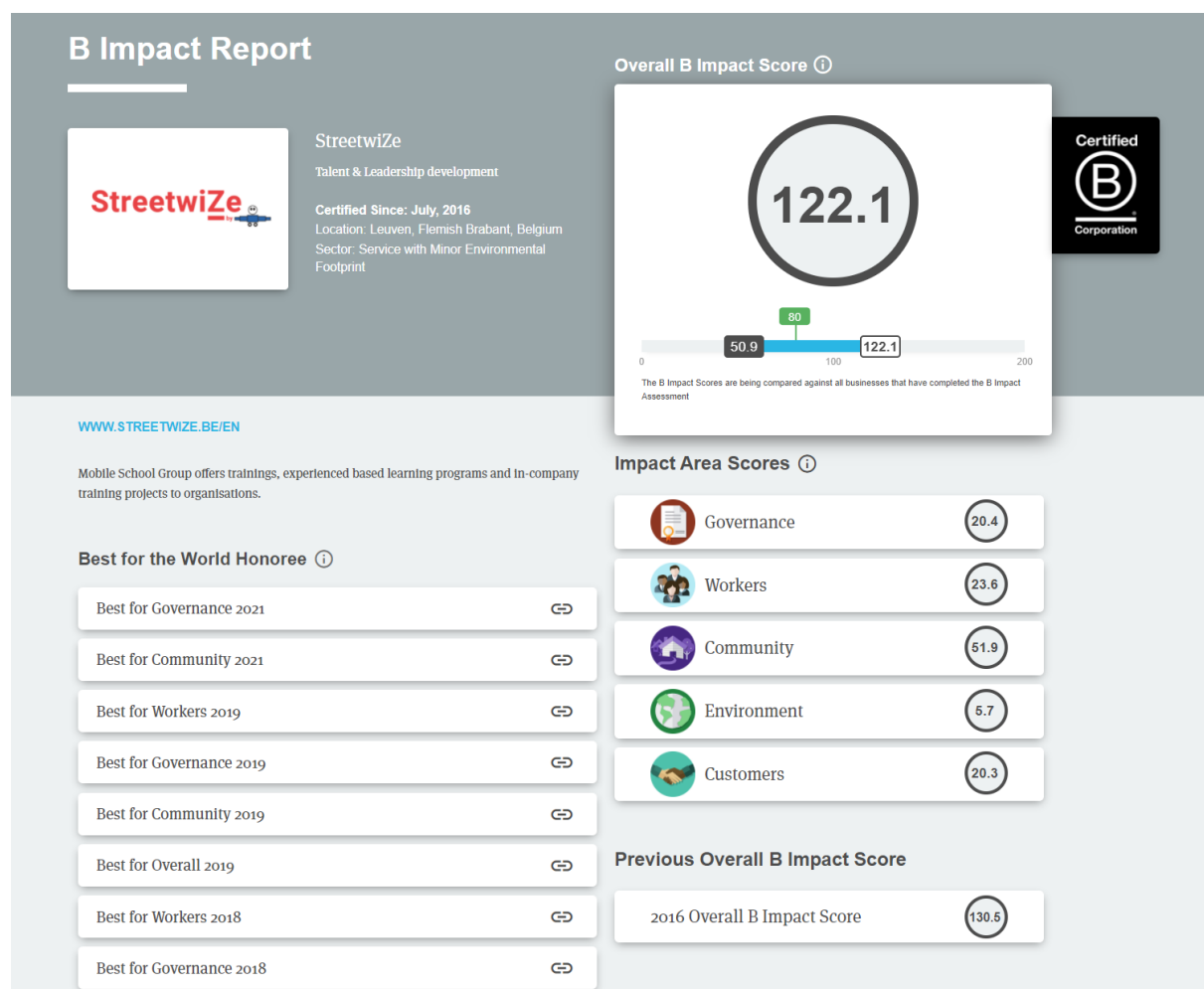
Embed View on Twitter

Follow us on LinkedIn



NOTRE Site Web

Annexe 5



Annexe 6 : Entretien avec Maxime Némerlin de N SIDE

Je me présente, je m'appelle Andrianina, je suis actuellement en Master 2 en sciences de gestion à LSM, à l'LSMouvain. Actuellement, je fais mon mémoire sur B Corp, et c'est pour cette raison que je vous contacte aujourd'hui. Il est important de noter que je vais enregistrer l'entretien et que ce ne sera utilisé que pour mon mémoire et que ce ne sera pas utilisé dans d'autres cadres.

Je commence par la première question : « Pouvez-vous vous présenter et préciser votre fonction chez N-SIDE ? ».

Je m'appelle Maxime Némerlin, je travaille chez N-SIDE comme Payements Coordinator, ce qui veut dire que je m'occupe principalement de tout ce qui est lié à l'audit annuel des comptes, à l'opération ou même dans l'organisation en tant qu'auditeur d'une [inaudible0:00:52]. Je fais aussi quelques analyses de rentabilité, d'[inaudible0:00:56] financière en parallèle. Je suis responsable du comité sport de N-SIDE aussi mais ça c'est complètement sur le côté. Surtout ce qui est intéressant ici dans l'entretien, c'est que quand on a voulu être certifié B Corp, c'est moi qui a été en charge de tout le processus et qui centralisais l'information pour la faire venir au B Lab.

Très bien, pouvez-vous présenter votre entreprise, mission et vision.

Je peux déjà commencer par présenter N-SIDE, c'est une Spin-off de l'LSM au départ, qui a un peu plus de 20 ans maintenant. Au départ, c'était de chercheurs de l'LSM et en fait, vu qu'il y avait une demande commerciale pour ce qui était leur travail de recherche, il y a une entreprise physique qui a été créée parce que « le problème de la recherche » c'est de trouver du public et des entreprises qui étaient intéressées par ce que ces chercheurs faisaient à l'époque, ils ne voulaient pas [inaudible0:02:06] leurs données sur le public, donc on a créé l'entreprise pour garder la confidentialité à ce niveau-là. En fait, N-SIDE fait du Software et de l'optimisation, pour simplifier, dans deux domaines, d'une part la pharmaceutique, d'autre par l'énergétique.

Au niveau pharmaceutique, le produit principal permet d'optimiser tout le processus d'essai clinique pour réduire notamment les déchets dans ce processus sachant que dans le cycle de Covid « on trouve des patients facilement » mais si une entreprise pharmaceutique fait une étude sur une maladie un peu plus grave ou quoi, c'est plus difficile de savoir où avoir ces patients etcetera pour tester essentiellement des nouveaux médicaments. Donc notre software permet d'optimiser ce processus pour réduire les déchets. Voilà pour la partie pharmaceutique.

Au niveau énergétique, on a plusieurs produits et solutions softwares, on peut les appeler un peu comme on veut, qui permettent d'une part d'optimiser l'utilisation des énergies vertes, notamment au niveau européen, à savoir l'énergie verte de manière un peu aléatoire, parce qu'on ne sait pas quand il y aura du soleil, quand il y aura du vent etcetera. Donc il peut y avoir un surplus de production à un endroit, en Europe par exemple suite à ça parce qu'il y a beaucoup de soleil et de vents et d'autres parties de l'Europe, qui elles seront peut-être en demande d'énergie à ce moment-là. Donc notre software permet de faire le lien entre les deux, et de dire « OK, il faut se faire un transfert d'énergie, clairement de l'Espagne jusqu'en Allemagne » et donc elle va trouver « le meilleur chemin » pour faire bouger cet énergie électrique d'un point A à un point B.

Pour la vision : « [inaudible0:04:24] a system about world by optimizing decisions ». Je viens d'expliquer les produits, on voit bien que c'est très en lien.

Et la mission : « [inaudible0:04:35] solutions to anticipate and [inaudible0:04:40] and fast changing area »

Parfait ! Par rapport à vos missions sociales et économiques, pourquoi l'entreprise a choisi de s'engager dans des missions sociales et environnementales ?

En fait, c'est directement le produit qui a été dans cette optique-là, on n'a pas décidé forcément de mettre un focus particulier dessus pour la certification, on peut dire. On est tombé dessus un peu par hasard via notre président Philippe CHEVALIER qui travaille à l'LSM aussi, il s'est rendu compte directement que la certification de B Corp était en ligne avec ce qu'on faisait déjà chez N-SIDE de par nos produits principalement et aussi pour essayer de mettre en place tous nos employés.

Du coup, on a essayé d'obtenir la certification parce qu'on avait le sentiment que ça s'alignait bien entre les deux et on n'a pas dû faire d'efforts particuliers pour obtenir la certification et c'était déjà intégré dans ce qu'on faisait au quotidien.

Dès que N-SIDE a existé, vous avez toujours mis en place toutes ces efforts, par exemple au niveau environnemental, vous avez directement investi dans la forestation ou ?

Non, tout ça ce sont des choses plus récentes mais ce sont des choses ponctuelles qui nous font pas gagner énormément de points sur la certification en fait. Le plus important, c'est ce qui fait vraiment partie du business et ça dans les solutions qu'on proposait, il y a toujours eu une composante environnementale que ce soit en réduction des déchets ou en optimisation d'utilisation de l'énergie. C'est ça qui est vraiment visé aussi dans la certification.

Mais au-delà de la certification, je veux dire, je pense que vous avez existé depuis 2000 et est-ce qu'à partir de 2000, vous vous êtes déjà engagé par rapport à vos employés, à tout ?

C'est difficile de savoir depuis 2000, moi je suis chez N-SIDE que depuis deux ans maintenant. Donc depuis le départ, je ne saurais pas dire exactement, mais les solutions d'optimisation qui étaient proposées, ça n'a pas énormément bougé en tout cas de celui du côté de l'expérience dans le cadre de la pharmaceutique, c'est vraiment la suite de ce qui était déjà présent il y a une vingtaine d'années. Donc ça a toujours été présent, le reste a un peu bougé facilement parce que c'est la vision de l'entreprise, je veux dire.

Mais pour ce qui est de plus récent, je veux dire les 4-5 dernières années, c'est une volonté de la part du Management chez N-SIDE d'effectivement faire attention à tout ça et de ne pas juste être une société qui veut faire du « chiffre d'affaire ».

Donc ça fait à peu près cinq ans que N-SIDE ait vraiment accès durable plutôt...

À ma connaissance.

Plutôt accès social et durable etcetera parce que je vois que vous faites beaucoup d'actions, par exemple par rapport à vos employés, par rapport à des œuvres caritatives, donc à votre connaissance c'est il y a à peu près cinq ans que ça a commencé.

Voilà c'est ça, ça pourrait être plus mais je ne saurais pas le dire.

Pouvez-vous citer vos engagements phares au niveau social et environnemental ?

Au niveau environnemental, pour moi, l'engagement phare c'est d'essayer de réduire nos émissions de CO2 en sachant que ça vient essentiellement des voitures de société de nos employés, et qu'on pousse pas mal au niveau de nos employés pour choisir l'alternative la plus durable, que ce soit des voitures hybrides ou des voitures plus électriques. En gros, pour essayer [inaudible0:08:38] des mobilités justement pour que les employés pensent à des alternatives à la voiture etcetera. Dans cette optique-là, on a aussi notre certification qui est [inaudible0:08:48] et donc les émissions de CO2 sont compensées aussi d'une autre part. Je pense qu'on a une volonté de s'améliorer de manière continue là-dessus en plus de ça. Via B Corps, il y a l'initiative « Net zéro » qui vise d'ici 2030, si je ne dis pas de bêtise, à ce qu'au moins une partie de la société B Corp n'ait plus d'émissions de CO2, je sais que mon collègue qui est en charge de tous les aspects environnementaux pour N-SIDE est assez actif via ce tremplin et cherche des idées pour justement réduire au maximum et essayer de se rapprocher de ce « Net zéro » d'ici 2030, ça c'est pour la partie environnementale. En plus de ce qu'on fait via nos produits, parce que c'est marginal, c'est notre business de tous les jours, on essaye de voir tous les aspects pris en compte.

Au niveau social, on essaye de booster à plus de diversité et à plus diversités et [inaudible0:09:52]. Je pense que c'est vraiment quelque chose sur lequel on a insisté dernière en plus, auprès de nos employés notamment, il y a pas mal de workshop pour des intentions et des billets qui sont non-conscients que ça soit au niveau homme ou femme, que cela soit au niveau origine etcetera. Il y a pas mal de choses qui ont été fait dans ce système-là dernièrement. Donc ça c'est vraiment un de nos engagements auprès de nos employés. De manière générale, au niveau du recrutement aussi, on veut être aussi divers que possible mais on ne fait pas de discrimination ou quoique ce soit là-dessus.

Et en parallèle de ça, dernièrement, au niveau social, on a essayé d'inciter nos employés à participer plus régulièrement à des actions de bénévoles, et donc vraiment aider la communauté au sens large. À part nos employés qui font du tutorat d'élèves en difficulté, des choses comme ça, des sans-abris à la croix rouge. On a des collègues [inaudible0:11:00] qui se sont organisés tous les 3-4 mois à développer... Donc on a pas mal d'initiatives plus ponctuelles mais je ne sais pas s'il y en a une qui est vraiment phare au final là-dedans.

Mais au global, on essaye vraiment de garder ça présent. Chaque année, on fait des dons aussi à des organisations. En fait ce qui se passe, ça fait deux ans qu'on fait ça maintenant, on organise des challenges sportifs où les gens doivent courir, faire du vélo, ce genre de chose. Plus les gens participent, plus ils font des distances, plus on donne à une association qui œuvre pour le bien de la société. Dernièrement, quand on a fini cette activité, ce qu'on a fait c'est qu'on a fait un don à une association qui aidait des jeunes au Seine-et-Loire à avoir accès au sport. Cela nous a aidé à aider une soixantaine de jeunes, je pense, le montant qu'on leur a donné.

Est-ce que toutes les missions que vous effectuez chez vos clients sont toutes axées dans une optimisation durable ? Vous choisissez les missions vraiment par rapport à ça, tout est réduction de déchets et optimisation de ressources renouvelables et durables ?

On a quelques produits qui ne rentrent pas là-dedans, notamment un algorithme qui permet de calculer les prix de l'électricité un jour à l'avance, alors c'est juste pour faire des prévisions et aider les clients potentiels à acheter une énergie moins chère.

Mais sinon, en fait pour les solutions que j'ai expliquées plus tôt, par exemple de choisir les clients parce qu'en fait nos produits, c'est ça, et s'ils utilisent nos produits par défaut, ils vont réduire les déchets et réutiliser l'énergie verte et tout ça.

Il n'y a pas besoin de faire un tri des clients sur la base de ça.

Qu'est-ce que vous mettez en place afin de respecter vos engagements, mission sociale et environnementale, est-ce que les dons sont automatiques, est-ce que les bénévoles sont automatiques, qu'est-ce que vous mettez en place pour maintenir tout ce qui est mission environnementale et sociale ?

Une question assez large.

Y-a-t-il une charte ou ?

Je ne sais pas s'il y a une charte mais on a mis en place pas mal de code of Conduct internes et externes. On va commencer aussi à faire pas mal de promo autour de B Corp en interne pour augmenter la prise de conscience de nos employés autour de cette thème justement et essayer d'augmenter la participation de nos employés.

Ce qui est vraiment en place, par contre, ce sont ce qu'on appelle des comités chez nous, en fait quelques employés au sein de N-SIDE qui sont mis autour de divers thèmes pour proposer des activités aux autres etcetera dans l'entreprise. Donc on a un comité « Green » pour tous les aspects environnementaux, on a comité « Social » pour tous les aspects sociaux. Ces comités sont vraiment vivants, il y a un budget qui est alloué à ces comités chaque année pour pouvoir organiser des activités pour toute la société, donc N-SIDE. Donc ces comités sont en places dans le but de faire vivre ces thèmes au sein de l'entreprise mais non pas de juste dire : « on est deux ou trois en fait à s'en occuper et puis c'est tout ».

Mais vraiment essayer d'impliquer ceux qui ont ça à cœur au sein de N-SIDE parce que ce n'est pas juste au niveau des fonctions de support ou du management que ces comités s'organisent. C'est vraiment à travers tout N-SIDE, tout le monde est mis au courant de l'existence de ces comités et participent ceux qui ont ça à cœur. Forcément, ces personnes-là, pour qui c'est vraiment important, vont avoir des idées, vont les proposer aux autres et vont organiser des choses pour tous les employés de N-SIDE.

C'est vraiment ce qui est mis en place pour les faire faire durer.

C'est plutôt de la sensibilisation, il n'y a pas de contraintes, on ne va pas forcer les gens à faire tout ça ?

Non, je n'espère vraiment pas. De toute façon, si on force les gens, ça peut avoir des sens négatifs pour nous.

Oui, je suppose aussi. Et votre code de Conduct aussi, c'est une sensibilisation, il n'y a pas de pénalisation si on ne suit pas le code de Conduct ?

Notre code of Conduct est plus large, elle n'est pas juste liée aux aspects environnementaux et sociaux.

Sur votre site, il y avait trois codes de conduite.

Il y en a un pour les fournisseurs, un pour nous en tant qu'employés en interne et le troisième m'échappe.

Il n'y a pas de pénalisation spéciale pour ça ?

Non !

Comment gérez-vous l'équilibre entre votre mission sociale, environnementale et l'objectif économique ?

Comme je le disais plus tôt, les deux vont de pair, chez nous on a cette chance. Forcément on a pour l'instant des solutions qui sont plus rentables que d'autres mais on a la chance que la solution qui est la plus rentable de parmi nos produits soit celle qui réduit fortement les déchets au niveau pharmaceutique. Du coup, ça nous permet d'allier les deux au sens lucide.

Même par rapport à tous vos actions sociales et environnementales, je veux dire les investissements par rapport à ça ? Il y peut-être une tranche où il faut qu'on fait ça de bénéfice avant de pouvoir faire ça dedans ou ?

Non, on n'a pas ce genre de réflexion, en tout cas à l'heure actuelle.

Ce que je veux savoir, ce sont les parts économiques que prennent les missions sociales et environnementales, au niveau du profit et ce que vous investissez dedans ?

On ne fait pas attention aux termes de pourcentage, on alloue un budget chaque année. Il y a le budget des pré-emplois aussi de l'investissement des résultats de l'année précédente etcetera. Mais quoiqu'il arrive, on ne va jamais dire : « on supprime en fait tout le budget lié aux actions sociales ou environnementales parce qu'en fait, de la manière dont on le voit, c'est offrir quelque chose en plus à nos employés, c'est ce qui fait qu'on est l'entreprise qu'on est et qui fait que nos employés se sentent bien au sein de N-SIDE et si on les retire, en fait ça va être un trop gros changement pour nos employés, nous, ça va pas nous convenir, ça ne va plus être nous-même. Du coup, on doit garder ces budgets, et si on n'a pas [inaudible0:18:12] sur d'autres choses, on va faire le [inaudible0:18:13] sur d'autres choses, voilà.

Et le fait d'avoir une certification B Corp, maintenant aussi, on a été obligé de modifier nos statuts et d'avoir le premier article de nos statuts qui est lié complètement à B Corp et qui dit qu'on garde la mission sociale et business [inaudible0:18:32] comme « numéro un » dans notre activité. C'est quelque chose qu'on est en train de regarder et si nous, on ne va pas le faire, on ne va pas modifier nos statuts etcetera.

Donc une volonté de notre part de rester dans cette optique-là et on est persuadé que c'est la voix à suivre parce que si on est juste une société comme les autres, qui ne fait pas attention à ça, je ne pense pas qu'on évolue dans le bon sens.

La question va être un peu redondante, mais avez-vous déjà été confronté à une difficulté, crise financière, comme le Covid par exemple, et vous avez dû ajuster vos engagements sociaux et environnementaux ?

Sans rentrer dans le détail, c'est déjà arrivé qu'on doit faire des choix au niveau budgétaire, parce que les résultats n'étaient pas comme espérées ou peu importe. Mais on n'a pas coupé là-dessus, on a coupé sur d'autres choses.

Vous n'avez pas coupé sur les engagements que vous avez pris que ce soit dans les missions sociales ou environnementales ?

Non, et je dirais même qu'on a augmenté sur certains aspects parce qu'on a un système de feedback au sein de l'entreprise, qui est assez poussé. Et en fait, les personnes qui recevaient des actes très positifs avaient droit avant à « un cadeau personnel » comme récompense. Et en fait, on s'est rendu compte que fiscalement ce n'était pas autorisé donc on a dû changer notre [inaudible0:20:13]. Du coup, ce qu'on a trouvé comme alternative, c'était soit de dire que nos employés ont droit à un budget débiteur personnel plus important, ça débloquent un [inaudible0:20:24] supplémentaire pour eux. Soit ils peuvent choisir de faire un don à une association de leur choix. Maintenant, on a plein de dons qui se font via ça et donc en vigueur, on a fait une quinzaine de dons à des associations, ce qui n'était pas fait avant quand la situation était [inaudible0:20:41], peut-être.

Ici, vous avez fait un choix budgétaire et vous n'avez pas coupé sur vos engagements, vous avez coupé dans votre budget même alors, c'est ça ?

Oui, c'est ça !

Alors on va rentrer dans le vif du sujet, donc dans la partie B Corp. Quelles sont les motivations qui vous ont poussées à acquérir B Corp ?

Ça va être redondant par rapport à ce que j'ai dit plus tôt mais c'est quand notre Président a découvert cette institution un peu par hasard, et qu'il s'est rendu compte que ça avait l'air très aligné à ce qu'on faisait déjà et on avait déjà d'autres certifications qui étaient liées à l'environnement, c'est [inaudible:21:27] et liées aussi aux bien-être des employés [inaudible:21:31]. Ces certifications sont vraiment spécifiques à ces deux domaines et B Corp était plus global. Du coup, on s'est dit « si on va essayer d'avoir cette certification plus globale pour voir si effectivement, parce qu'on pense être allé dans la bonne direction, ça se confirme via la certification ou pas et voilà. C'est pour ça qu'on s'est lancé dans la certification.

Donc c'était aussi utilisé pour un peu mesurer et confirmer vos impacts et vos engagements ?

Et savoir si le sentiment qu'on avait de faire toutes ces choses-là se confirmait quand on prenait B Corp qui donc a des standards assez poussés sur le sujet ou si en fait on était à côté de la plaque et qu'on devait faire plus d'efforts.

Combien de temps la certification vous a-t-elle pris ?

Cinq mois.

Vous êtes certifié en 2020, je ne me souviens plus quel mois ?

Mars 2020.

Donc vous avez commencé en ?

Début novembre 2019. C'est assez rapide des échos que j'ai eu depuis, je pense qu'on a eu la chance de l'être juste avant que le Covid commence. Mais c'est un rythme assez particulier en tout cas parce qu'au début, il y a l'assessment de 80 points où on fait ça de notre côté, on n'a pas encore d'interaction avec B Lab directement. Puis on est mis en fil d'attente dès qu'on a répondu, il peut y avoir un ou deux allers et retour, si [inaudible0:23:07] est corrigée entre

temps. Mais une fois que l'attente est passé, je peux répondre à B Corp, c'est allé assez vite, ça c'est assez particulier.

Maintenant, ils nous avaient prévenu vers la fin du processus qu'ils étaient ralenti par le Covid etcetera, donc on a eu la chance de [inaudible0:23:26] juste à ce moment-là, sinon ça aura pu être déjà plus long que ça.

Et avez-vous rencontré des difficultés pour obtenir la certification ?

De petites difficultés, oui, la principale pour moi, ça a été peut-être que B Corp limite son modèle, et donc il utilisait qu'un seul business et pack assessment, donc il y a les cinq piliers dans la certification, on a l'annonce, le client, l'environnementale, l'employé et la cinquième m'échappe de nouveau. Mais en fait, dans notre cas, on avait le sentiment qu'il y avait deux business pack assessment qui pouvaient s'appliquer, à savoir la partie costumer parce que quand on vérifie l'état de vérification, concernant celui [inaudible0:24:15] et le processus de recherche clinique etcetera qui est notre domaine d'activité principal. Et l'environnemental, forcément avec notre département énergie et le fait qu'on réduise les déchets, vraiment pharmaceutiques, donc on a eu le sentiment que les deux pouvaient être utilisés en parallèle et B Lab nous a dit directement « non, on utilise un seul modèle etcetera » et on a perdu pas mal de points en plus de ça. On a eu la chance de bien être certifié mais ça a fait l'objet de pas mal de discussion à l'époque.

Après, comme je le disais, comme beaucoup travaillaient pour eux d'un coup à avoir des ressources à ce moment-là et puis attendre pendant longtemps et puis avoir à travailler beaucoup, ce n'est quand même pas facile si on a un job à plein temps à côté de pouvoir s'y consacrer amplement. Ce sont les obstacles principaux qu'on a eu, il reste, oui, deux petites choses mais on ne va pas les considérer comme des obstacles, c'est dans le déroulement normal des choses.

Quels sont les ajustements que votre entreprise a dû faire pour acquérir la certification ?

Aucun, [inaudible0:25:32] de l'autre côté parce que comme je le disais, on voulait voir si on était vraiment lié avec la certification dès le départ et on n'a pas dû faire un quelconque changement et on l'a obtenu, donc c'était vraiment très agréable pour nous de se rendre compte que c'était OK derrière.

Ça nous a permis de mettre d'autres choses en place par la suite mais ça a juste validé ce qu'on voulait faire aussi parce qu'effectivement, ce qu'on voulait faire, on s'est rendu compte qu'on n'avait pas bien instauré pendant l'assessment. Mais du coup, la mise en place, notamment des Code of Conduct a été accélérée suite à ça mais c'était après la certification.

Donc le code de Conduct a été mise à jour après la certification ?

En fait ils n'étaient pas formalisés, donc ils ont même été créés après.

Mais sans rien changer, vous avez quand même eu la certification.

C'est ça !

Et selon vous, quel serait l'impact de la certification sous la performance sociale et environnementale de votre entreprise ?

Sur l'environnemental, je ne suis pas sûr que ça a eu de gros impact parce qu'on était déjà assez avancé sur le sujet, on a en gros continué d'essayer de s'améliorer mais il n'y a pas eu d'impact assez important.

Par contre, sur le social, je pense que clairement, on a essayé de faire mieux depuis, on a plus d'activité qui s'est développée en termes de diversité à l'inclusion que je considère comme du social aussi parce que la grande activité de tous, c'est du social quand même. On a fait pas mal de choses là-dessus comme je le disais précédemment. Donc vraiment, B Corp nous a aidés via la certification et via le réseau qui est offert derrière, à avoir plus d'idées, à savoir comment mettre ces sujets en avant au sein de l'entreprise et auprès de nos employés. Et donc ça, ça a eu un gros impact quand même sur nous.

Quels sont les impacts de la certification sur votre gestion interne ?

En termes de gestion, il y a cet aspect formalisation, comme je le disais, dont on s'est rendu compte qui était important parce qu'on [inaudible0:28:00] pas suffisant quand on fait tout ce processus de certification, il faut avoir les documents de support pour pouvoir prouver les réponses qu'on donne au B Lab. Par contre, on avait cette documentation, on n'est pas forcément à jour etcetera, et donc l'importance de formaliser certains aspects et de le faire de manière régulière, ça c'est vraiment l'impact que ça a eu sur nous.

Donc la formalisation de votre code de Conduite ?

Entre autre, oui, il y a d'autres aspects, par exemple l'impact environnemental de notre solution, ce n'est pas quelque chose qu'on calcule systématiquement, mais on s'est rendu compte que il faut le faire « au moins une fois de temps en temps » pour pouvoir, ne fut que d'être recertifié derrière et être sûr qu'on a toujours l'impact etcetera. Donc c'est vraiment de la structure et de la formalisation que ça nous apporte.

Donc ce n'est pas contraindre mais comme vous voulez être recertifié, c'était important de formaliser toutes les choses que vous faites en fait.

Oui, c'est ça, l'objectif ce n'était pas de dire : « ah, on l'a obtenu une fois » et puis c'est bon, on veut continuer à être une entreprise dans le modèle B Corp mais je veux dire plutôt qui œuvre plus largement que juste dans un but économique. Dans cette optique-là, on ne peut que continuer à essayer de s'améliorer parce que si on reste au statut Co, on va reculer par rapport au reste.

Est-ce que depuis la certification, vous avez été confronté à une difficulté où vous avez dû ajuster vos engagements depuis mars 2020 ?

On a dû faire beaucoup d'ajustements à cause du Covid, mais au niveau de nos engagements, non, on a juste dû formaliser dans les statuts du côté de B Corp parce que normalement c'est un prérequis pour tout B Corp d'avoir ces statuts mais il n'existait pas encore pour la Belgique au moment où on a été certifié.

Quel statut ?

B Corp demande qu'il y a un article qui mentionne le business [inaudible0:30:19] etcetera, ce sont eux qui fournissent clairement l'intitulé, le Wording exact de cet article qui doit être inclut dans les statuts, pour ne pas dire on n'a la certification et puis c'est tout mais vraiment l'inclure dans « l'ADN de l'entreprise ».

Et en fait, quand on a obtenu la certification, cet article de statut n'était pas encore défini par B Corp parce qu'il n'existait pas encore pour la Belgique. Mais par contre, dès qu'ils nous l'ont fourni, on avait un délai maximum pour l'inclure dans nos statuts et ça a déjà été fait à l'avance.

Donc malgré le Covid, par exemple, pas de changement au niveau social et environnemental ?

Non !

Je dirais « amélioré » parce que nos employés ont vraiment utilisé nos voitures.

Moins de travaux d'ailleurs parce que comme tu es proche du bureau à [inaudible0:31:18] donc.

Oui, j'habite à [inaudible0:31:20], j'y suis actuellement.

Moi je suis à Bruxelles, mais pas du bon côté de Bruxelles. Du coup, si je viens au bureau, sur une journée, je fais 100 kilomètres à compter l'aller et retour.

Oui quand même, c'est beaucoup.

À faire le tour du ring et tout ça.

Oui, moi je connais Bruxelles mais je suis souvent à Huc donc c'est tout près.

C'est ça mais moi je suis de l'autre côté à [inaudible0:31:41], c'est vraiment de l'autre côté et du coup voilà, mais le fait d'avoir été si près au bureau, forcément nos impacts sur l'environnemental ont été bien réduits depuis le Covid.

Quels sont les ajustements que vous avez mis en place ou que vous prévoyez pour recertification ?

Pour l'instant, on n'a pas vraiment mis des choses en place pour la recertification spécifiquement, on a continué de s'améliorer via les code of Conduct etcetera donc c'était une nécessité de toute façon, on ne l'a pas fait dans l'optique de la recertification. Ça ne pouvait pas être mis en place par contre comme je le disais, c'est vraiment au cours de l'année à venir. Donc en mars, l'année prochaine, ça fera deux ans et ça sera l'année que l'année avant la recertification. C'est sensibiliser plus au sein de l'entreprise autour de B Corp, ce qu'on préparera, à mon avis aussi, c'est justement pour calculer tous les impacts environnementaux et d'autres solutions pour anticiper sur ces questions-là au niveau de B Corp et être sûr qu'on soit à jour là-dessus si on fournit la documentation de façon que quand on a été certifié, ils vont nous dire : « quoi, vous n'avez pas fait de changement depuis, ça ne va pas aller ». Et de toute façon, l'entreprise a changé depuis donc voilà. Mais je pense que c'est continué à sensibiliser autour du thème et vraiment créer un engagement autour de B Corp parmi les employés, c'est ça qu'on va vraiment essayer de mettre en place en plus du développement de la sensibilisation autour de certain en fait comme je le disais plus tôt.

Les calculs sur les impacts, c'est dans le but de s'améliorer ou c'est dans le but de maintenir au moins ?

En fait, je vais reprendre l'exemple de l'essai clinique du côté pharmaceutique qui est le plus facile à comprendre, je pense. En fait, en optimisant tout le processus, ça permet de produire moins de dose parce que ça distribue mieux les échantillons etcetera. Donc recalculer combien d'échantillons ont été épargnés, que ce soit de la production ou qui ont juste été jeté sachant

que l'impact ne change pas en soi sauf du côté des clients et à leur méthodologie de production change etcetera ou la manière d'affiner les échantillons à gauche et à droite change ou on n'a pas d'impact là-dessus. En fait, c'est vraiment de dire : « OK, vous n'avez pas besoin d'autant d'échantillons pour réussir à faire votre essai clinique, vous avez besoin de 40 % en moins ». Ces 40 % en moins, c'est ça notre impact écologique. C'est vraiment pour voir OK, est-ce qu'il est toujours le même, est-ce qu'on a vu toujours autant par rapport à ce qu'on envisageait etcetera.

Donc ce n'est pas pour que ça augmente, c'est vraiment pour savoir ?

Si on arrive à améliorer encore le processus c'est qu'on peut sauver 55 % plutôt que 40 %, je vous donne des chiffres au hasard, pas tant mieux mais les produits sont en développement, il y en a qui sont quand même relativement matures et je ne pense pas qu'il y aura de gros impacts comme ça si on arrive à trouver des solutions pour améliorer encore plus, et on le fera mais c'est assez complexe quand même.

Que pensez-vous de l'entité de contrôle comme B Lab ?

Je ne vois pas trop en quoi c'est du contrôle parce que la certification est sur base volontaire et il n'y a pas de contrôle une fois qu'on est certifié non plus.

Ce que je veux dire c'est que par rapport à par exemple la recertification, est-ce que ça vous met une pression, est-ce que ça vous pousse plus le fait que vous pouvez perdre la certification si vous ne faites rien, dans ce sens-là.

Oui et non, on a cette volonté d'être recertifié, donc la pression, elle vient de notre côté directement, je ne suis pas sûr que nous avons B Lab qui nous met la pression à ce niveau-là, on est juste conscient que le questionnaire quand il y aura la recertification, il évolue parce que la société évolue de manière générale, que ce qui était bien il y a trois ou quatre ans n'était plus aussi bien qu'on le pensait à l'époque, il y a des meilleures solutions depuis. Il y a une petite part de pression dans le sens où on ne sait pas de quoi le questionnaire sera fait, si le rapport a changé ou pas, mais sinon c'est juste nous. De notre côté, on voudrait être recertifié et si on se met une pression, elle ne viendra de nous.

Et par rapport par exemple aux documents que vous devez choisir, ce que vous devez fournir à B Lab pendant la recertification, ça vous met la pression, est-ce que c'est important, comment est-ce que vous vous positionnez par rapport à ça ?

Avant la recertification, quand même il nous reste un an et demi de plus, donc là pour l'instant on n'a pas de pression. Après, j'imagine que dans un an quand on se rapprochera et qu'on voudra anticiper tout ça, oui il y aura une pression qui sera « inévitable ». Mieux on sera préparé, mieux le processus de recertification se passera et vu qu'on est tous très occupé tout le temps, je pense que oui, on se mettrait une forme de pression à ce moment-là, mais là c'est encore très tôt.

Ici, si j'ai bien compris, la pression vient de vous parce que vous avez décidé vous-même de vous certifier mais quand même fournir des documents et formaliser comme on l'avait dit avant, pour être recertifié, si c'est bien ça ?

Oui, la meilleure manière de se préparer quand même, ça sera de repasser dans le questionnaire auquel on a répondu quand on a eu la certification, et voir si on est à jour et si on a bien les

documents déjà à l'avance, et comme ça, s'il y a des nouveaux documents à fournir pour une autre raison, parce que le questionnaire change, il nous restera plus que ça à faire et là, il y aura une « pression surprise », « documentation inconnue » à l'heure actuelle. Est-ce qu'on l'aura, est-ce qu'on ne l'aura pas, ça sera à voir à ce moment-là mais ça sera vraiment pendant le processus et là, on n'y est pas encore.

Et s'il y a par exemple un changement, et que vous perdez la certification, est-ce que vous ferrez l'effort de l'avoir et de vous ajuster de nouveau ?

De tous les échos que j'en ai, oui. Ce ne sera pas ma décision personnellement, je ne suis pas assez bien placé dans l'entreprise chez N-SIDE pour avoir cette décision. Mais oui, le but c'est de la garder, donc s'il y a un changement à faire, je pense que ça sera fait.

Dernière question, on y arrive : « que pensez-vous de la communauté de B Corp parce que vous interagissez avec eux, qu'est-ce que ça vous apporte, tout ce qui est Be Change, Be Have, Be Local, Be Work ? »

Moi, je suis moins impliqué maintenant que j'étais au moment du processus de certification, c'est une de mes collègues qui a repris ça. Ce que j'en pense, par contre, c'est que si on veut s'impliquer à fond, c'est un job à temps plein en fait, parce qu'il y a toujours des choses à faire, notamment en Belgique où le réseau est encore bien étendu, et qu'il y a une volonté d'accroître cette visibilité du réseau B Corp, via la certification récemment, je pense que c'est lié aussi mais ma collègue qui a repris le dossier, je sais qu'elle essaye de participer, mais elle ne peut pas aller à plusieurs réunions par exemple. J'ai mon collègue qui utilise pas mal le réseau pour tout ce qui est environnemental comme je le disais plus tôt. Donc c'est intéressant, maintenant si on veut vraiment s'impliquer à 100 % et se consacrer à fond si on veut mettre ça en parallèle d'un job temps plein, c'est compliqué.

Le réseau vous aide au niveau environnemental comme vous m'avez dit, et que c'était aussi une source d'idées pour vous améliorer, c'est ça que vous avez dit ?

Je prends un exemple de ce qui s'était passé l'année passée ou cette année, je ne sais plus quand c'est arrivé exactement, mais pendant la journée [inaudible0:40:14] du droit des femmes, cela fait plusieurs années qu'il y avait quelque chose en place chez nous, et où généralement, donc c'était « réservé » aux femmes mais il y a quelque chose qui était fait pour elles, et les hommes étaient exclus parce que ça ne leur concernait pas. Et ce qui a changé lors de la dernière journée [inaudible0:40:37] du droit des femmes, cette fois il y avait un workshop qui était pour tous les employés, à mettre dans les comptes rendus et pour parler des [inaudible0:40:53] donc c'est vraiment les billets inconscients dans les stéréotypes qu'on peut avoir en fait et qui peuvent créer de la discrimination etcetera pour permettre justement de prendre conscience de ces billets et tout le monde puisse agir d'une meilleure manière derrière. Donc on a vraiment, je pense, amélioré ce point-là pour que tout le monde soit impliqué, et que tout le monde puisse faire mieux. Donc le réseau B Corp nous a aidé en fait à trouver justement l'idée de quelqu'un à coordonner ce workshop etcetera et sans le réseau B Corp, on n'aurait pas pu avoir cet événement de cette manière-là.

Voilà, quand je dis des idées, c'est vraiment dans ce [inaudible0:41:36].

Vous l'utilisez aussi pour tout ce qui est environnemental, vous avez une idée de ce que ça implique ?

Je n'ai pas trop suivi dernièrement, je sais qu'il y a pas mal d'idées qui voulaient être mises en place notamment par mon collègue qui s'en occupe mais très vite, ça a été modifié parfois. Par contre, on a fait pas mal d'activités, des petits challenges en fait, comme le challenge sportif que j'ai mentionné plus tôt, mais c'était plus action pour l'environnement, il n'y a pas plus tard que trois semaines où on a participé à « ma petite planète » qui est un challenge écologique. En faisant différents actions pour marquer des points et on perdait si on avait des actions qui étaient anti écologique à ce moment-là. Et en gros, ça a augmenté notre prise de conscience etcetera.

Maintenant, en tant que N-SIDE, société globale, je veux dire, vraiment il y a cet effort qui a été fait pour essayer d'inciter tout le monde à prendre au moins une voiture hybride, réduire les impacts au niveau CO2, voilà, mais je n'en sais pas plus, ce n'est pas moi qui le gère au quotidien, il y a peut-être des choses qui sont en cours, donc je n'en sais pas plus.

Est-ce que la communauté vous donne de la motivation par exemple, est-ce c'est gai d'être dans cet environnement-là, l'échange, je ne sais pas qui est responsable ?

C'est ma collègue et moi je suis plus dedans comme tu disais, et clairement, elle me dit que si elle avait plus de temps, elle aimerait bien s'impliquer plus parce qu'effectivement ces gens sont hyper motivés et c'est une chouette cause « de vouloir juste améliorer le monde ».

Mais il est gai de dire : « avoir des impacts à petites échelles qui peuvent au final quand on les cumule, avoir un plus gros impact global », c'est quelque chose quand même d'assez motivant et ma collègue justement me disait qu'elle avait quand même changé pas mal ses habitudes alimentaires ou même en termes de tri des déchets puisqu'au départ, elle me l'avait admis, elle disait : « là-bas, je ne triais pas mes déchets, rien et ici maintenant, je tri tout ». Des choses qui ont eu un impact au jour le jour, et aller à pied quelque part que de prendre sa voiture, maintenant elle le fait. Donc c'est vraiment agir au niveau individuel par rapport à un impact global. Et je pense que via B Corp, c'est ça qu'on essaie de faire aussi, c'est de ne pas [inaudible0:44:07] comme société mais aussi de rendre conscient nos employés de ces impacts-là et en faisant chacun un petit effort pour avoir des résultats.

Mon fils, par exemple, adorait aller ramassé les déchets.

Parfait !

Il a deux ans et demi, et à ce moment, il me demande : « on peut aller ramassé les déchets ? », et en fait ça, sans B Corp, on n'y serait pas arrivé, je pense.

Ce sont des trucs que vous avez appris de B Corp, parce que vous en parlez et vous vivez ça dans votre quotidien aussi et au travail ?

Ce sont des choses qui ont été amplifiées par B Corp parce qu'avant il y avait déjà une semaine où des employés nous incitaient à aller ramassé les déchets autour du bureau par exemple, dans les rues avoisinantes. Mais maintenant, ça a été vraiment poussé pour essayer d'impliquer plus de mondes et chez soi pas seulement près du bureau et tout ça. Donc je pense que B Corp a vraiment amplifié ce genre de thématique et à sensibiliser comme je le disais plus tôt.

En tout cas, on est arrivé à la fin, donc moi je n'ai plus de question, si vous avez encore quelque chose à rajouter par rapport à B Corp, par rapport à la motivation, pourquoi, peut-être des rubriques que je n'ai pas pu reprendre et que vous voulez bien encore préciser.

Là, comme ça, il n'y a rien qui me vient à l'esprit.

Parfait, est-ce que je pourrais peut-être encore vous recontacter quand vous revenez de vacances si jamais il me manquait encore quelque chose ?

Oui, pas de souci, [inaudible0:45:45] je serais de retour en Août.

Les documents officiels par exemple, vos rapports d'activité, est-ce qu'il y a moyen de les avoir pour les mettre dans mon mémoire ?

Ça, je pense que ça va être compliqué, malheureusement.

Mais je ne sais pas si vous les publiez sur Internet ou pas puisqu'en fait, comme c'était trop [inaudible0:46:09] je n'ai pas eu le temps de tout regrouper.

Mais il y a notre rapport de gestion qui est inclus au compte annuel qui est publiés à la vente nationale.

OK, est-ce que je peux trouver ça sur Orbis alors ?

Je ne connais pas Orbis, sinon directement il y a la plateforme de la vente nationale qui s'appelle « la centrale des [inaudible0:46:30] ».

Mais sinon ça, je peux te les envoyer puisque de toute façon, c'est de la relation publique et c'est aussi sur mon ordinateur.

OK parfait, ça m'aidera bien, comme ça, je vais avoir un peu de ressources pour faire l'étude de gain en général.

Ça va !

En tout cas, merci beaucoup pour ton temps, c'était très chouette cet échange et vous n'engagez pas chez N-SIDE ?

Si, on engage, tout le temps.

En tout cas merci beaucoup pour ton temps et je te souhaite une très bonne journée.

Merci, bonne journée à toi aussi et bonne courage pour le mémoire.

Merci beaucoup, bonne journée, salut.

Oui, bonne journée.

Annexe 7 : Entretien avec Fiorenza Provenzano (Echange par mail)

Questionnaire for interview

1.Can you introduce yourself and define your function at N-SIDE?

Fiorenza Provenzano, Legal Coordinator

2. Since when are you in charge of the B Corp certification?

My colleague Maxime (whom you have interviewed) is in charge of the B Corp Certification, and he has brought N-SIDE to successful certification in March 2020. My role after then, has been to follow-up on B-CORP related activities to ensure that we leveraged as much as possible the B-CORP certification.

3. What has changed in your company since certification?

We made the concept of B-CORP and the vision of B-CORP central to our business: we reflected the importance of “Making Business for a Source of Good” in our Articles of Association, we created an internal team to follow up on B-CORP, we ensured that the activities of different internal committees (Green, Social Committee – for example) worked in the direction of concretely promoting initiatives to make the Certification more “live” internally. We also started to be more active in the B-CORP community, understanding how we could be inspired to improve our efforts, participating in different community calls and events.

4. Has the acquisition of the certification pushed you to improve your social and/or environmental commitments? If yes, can you name some projects that you have implemented or that you plan to implement?

Yes, Certification has been a moment of internal evaluation that has brought us to understand (through the B-CORP Impact Assessment) where we could advance and move forward, improving our social/environmental impact (but not only – as well in terms of Diversity & Inclusion and Employee Wellbeing). To mention a few aspects, we drafted and implemented an internal Code of Conduct and a Supplier Code of Conduct (available on our website), which we did not have prior to Certification, but that we implemented to ensure that the values of Business Integrity, Environmental Impact (to mention a few) were made contractually applicable to all employees and to the entire Supplier Chain. In terms of what we plan to implement: we will be working on internal awareness, ensuring that our employees are inspired to promote environmental and social active and positive change as much as possible.

5. What do you think of the B Corp community?

The B-CORP Community is very well established in different areas of the world and organized so that discussions and projects can be locally administered – which is a great positive aspect and allows to connect with Business that are closer in terms of geographical presence. This allows for networking, sharing of ideas and Best Practices to be even more practical and concrete. The B-CORP Community is also well structured in offering services and materials to its Certified Companies (for example, we are well equipped with material that we can use internally for Employee engagement purposes/trainings). In addition, the Community is an excellent source of inspiration around many topics, without it being too broad and unreasonable – we are supported in the process of networking and collaborating together and events are organized frequently to enable this.

6. Do you interact with the B corp community? If so, how do you interact with it? via B corp Benelux or via the shift (B corp's partner in Belgium)?

We interact via both partners – both B CORP Benelux and via the Shift – both are valid and effective means to channel partnerships. We interact through monthly calls or events/campaigns organized directly by them.

7. Do you use one of its exchange platforms: B Hive; B local; B corp climate collective; B the change? If so, which ones and how does it help you?

We definitely use the B Hive, as it's a valid platform organized per local communities and per specific groups. This allows the different members of the B-CORP internal team to subscribe to the channels/groups/geographical areas that are more pertinent to their area of interest/role in the internal team. We are automatically notified of news, events, new campaigns and can directly react, respond and relate in very quick and efficient ways.

8. What does the community bring to you? When interviewing M. Nemerlin, he mentioned that the community brings ideas. Can you give us some examples?

Indeed, the community brings many ideas : for example, the idea of having an internal group that can follow up the different areas of B-CORP (Environment, Social, Wellbeing, Governance) are all aspects that have emerged thanks to our training from B-CORP on how to ensure we create internal follow-up and engagement. As well, the idea of internally celebrating the anniversary of our B-CORP certification in March, in order to create an internal moment of « look back, look forward » was an inspiration from a suggestion coming from B-CORP, always active in suggesting new ways to bring our B-CORP certification to the next level.

9. Has the interaction with the community had an impact on your corporate culture? Has the interaction with the community changed the behavior of employees (including you)? Has it had an impact on your values? If so, can you cite examples?

N-SIDE's corporate culture is already very oriented around the topics of internal Wellbeing, Sustainability, Social & Environmental values - hence the interaction with the community has not so much "changed" but rather "improved" the internal behavior of employees which are now engaged with more activities than before; by there being more activities which are organized internally thanks to the inspiration, networking and activities of B-CORP, our employees are more inspired and can improve themselves and their habits.

10. According to your colleague, you are going to promote the themes around B Corp within the company. Why this initiative? and what are you putting in place to achieve this?

Yes, our aim for next year is that to work on an organized B-CORP roadmap of activities to ensure that we promote the themes internally (internal engagement) while building on the aspects that are more important for us; we will work with our internal committees to organize events around international Days around the year (Earth Day, Ocean Day, Women's Day, World Human Rights Day) to ensure that in these important occasions we are building internal awareness through dedicated activities.

Annexe 8: Entretien avec Marie Duhem

Je m'appelle Andrianina RATOVONDRAHONA, je suis actuellement en Master 2 en sciences de gestion à l'UCLouvain. Actuellement, je fais mon mémoire sur B Corp, et c'est pour cette raison que je vous contacte aujourd'hui. Il est important de noter que les informations que nous allons nous échanger ici sont uniquement utilisées dans le cadre de mon mémoire et ne sera utilisé pour une autre raison.

Je vais commencer par la première question : « Pouvez-vous vous présenter et préciser votre fonction chez la brasserie de Brunehaut ».

Moi, c'est Marie DUHEM, j'ai 31 ans, je travaille à la brasserie depuis 6 ans. Je suis responsable qualité et je superviseur de production. Je brasse également, donc je viens en production, si je ne suis pas au bureau, je suis en production.

La brasserie de Brunehaut existe depuis 1820, elle a déménagé en 1920 dans les [inaudible0:01:15] actuels. Et depuis 2006, c'est le patron Marc ANTOINE DE MEES qui a repris la brasserie.

Depuis que je suis arrivée ici, ils cherchent à évoluer positivement niveau écologie, niveau production, niveau bien-être des employés et tout ça.

Depuis la certification de B Corp, c'est ce qui lui a permis de tout regrouper et de pouvoir s'auto évaluer en fait parce que lui, il pensait faire bien mais il n'y a jamais personne qui lui a dit : « oui, tu le fais bien » ou « non, tu ne le fais pas bien ».

Donc avant 2007, il n'y avait pas de démarches spécialement RSE avant que monsieur Marc ANTOINE reprend l'entreprise.

Non, c'est lui qui a tout mis en place au fur et à mesure.

Pouvez-vous présenter votre entreprise : le nombre de personnes, votre mission et votre vision.

Oui, donc on est neuf employés, on est une petite société. On est cinq en production : une secrétaire, deux commerciaux qui sont sur la route et le patron.

Notre mission c'est « étique, équitable et durable », c'est comme ça que j'ai avancé dans la brasserie.

En plus d'être B Corp, on est bio, une société 100 % bio, depuis que je suis arrivée, on était déjà bio pour une partie de la bière et on a tout fait [inaudible0:03:13] en bio quand je suis arrivée. C'est beaucoup plus facile et c'est beaucoup plus logique de tout produire en bio ou de ne pas produire en bio du tout.

Merci beaucoup, je vais passer à la question suivante : « pourquoi l'entreprise a choisi d'être écho responsable depuis 2007, pourquoi cette démarche ? »

Ce n'est pas que professionnel en fait parce qu'il est comme ça aussi dans sa vie de tous les jours notre patron. Pour lui, c'est un mode de vie donc ça paraissait normal de faire passer ça dans l'entreprise. Et il estime qu'une société a plus de poids qu'un particulier en plus quand on fait des efforts.

Pardon, je n'ai pas très bien compris votre dernière phrase.

Mon patron estime qu'une société a plus de poids au niveau de l'écologie et tout ça qu'un petit particulier tout seul.

Nous, on va directement avoir un plus gros impact qu'un petit particulier.

J'ai vu ici que vous avez pas mal d'engagements au niveau de la RSE, donc qu'est-ce que vous avez mis en place pour les respecter, je vois ici que vous travaillez avec les producteurs locaux, que tout est bio ?

On a un label qui est juste producteur, donc ça, ça veut dire que tout le malte, qui est la matière première principale de nos bières, est acheté à des agriculteurs que le patron connaît, il y a une réunion tous les ans avec eux. Ils certifient que le prix que nous, on va payer sera un prix juste pour eux, en fonction de l'[inaudible0:05:21], en fonction de traitement qu'ils ont dû faire, ils ont même mis de l'argent avec nous.

Ensuite, on a aussi un label « nature et progrès » qui est belge et c'est un label qui est aussi pour l'écologie, bien-être, [inaudible0:05:43] et tout ça. Un point important aussi, c'est qu'on aime travailler avec des fournisseurs de vieilles dates. Si on a un meilleur prix ailleurs, on préfère négocier avec les fournisseurs actuels, et les [inaudible0:06:05], on s'est acheté moins cher à tel endroit et payer un petit peu plus cher avec ceux qui fassent attention à la différence de prix que de partir et dire : « je laisse de côté et on prend un nouveau fournisseur ».

Est-ce que vous avez une charte à l'intérieur, de par vous-même, interne ? Donc, pour respecter vos engagements, vous prenez des labels, c'est bien ça ?

Oui !

Mais vous n'avez pas de charte interne que vous faites signer ou que vous suivez par vous-même ?

Non !

Comment gérez-vous l'équilibre entre votre mission sociale, environnementale et votre objectif économique ?

Normalement, B Corp ce n'est pas pour le profit, donc ce n'est pas forcément « se faire beaucoup d'argents », il faut que la société, elle tourne évidemment, mais notre patron va préférer faire un investissement pour exemple pour le bien-être du personnel que de dire : « on ne va pas investir, on va garder l'argent ».

Le profit est un peu mis de côté, je crois.

Ça, c'est en général, avant même que vous avez B Corp ?

Oui, a priori, avec cet objectif-là d'arriver à B Corp, du coup il a toujours été comme ça. Mais non, c'est avant de passer la certification, on était déjà comme ça.

Avez-vous déjà été confronté à une difficulté, crise financière ou autre où vous avez dû ajuster vos engagements sociaux et environnementaux et à quel moment ?

Par exemple, ici avec le Covid, ce n'était peut-être pas son objectif, mais il a dû nous mettre au chômage.

Donc on a gagné moins mais bon, ce n'était pas autant. C'était ça pour la survie de la société quand même parce que pendant la crise, on a vendu très peu voire certaines semaines « rien du tout » donc c'était pour la survie et pour garder notre emploi pour la suite.

Est-ce qu'après ce problème-là, il y avait une petite récompense de ce chômage technique pour récompenser ce qui s'est passé ou on a continué à faire comme avant ?

Il nous en parle, mais on n'a pas encore vu la couleur, donc je ne peux pas vous dire si c'est réel ou si c'est sa parole.

Il a parlé de ne pas nous donner une prime parce qu'il trouve qu'on est trop axé sur les primes, il y aurait eu trop de pertes d'argents entre ce que lui, il donne et ce que nous, on va recevoir. Mais il voudrait faire un crédit global pour tout le monde pour acheter un vélo électrique à tous. Parce qu'on habite, je pense, plus loin que [inaudible0:09:13].

Ça, c'était parce que vous étiez en chômage technique avant ?

Oui !

À propos de B Corporation, quels sont les motivations qui vous ont poussé à acquérir B Corp ?

Justement, c'était pour avoir un label qui puisse regrouper toutes ces idées et voir si ceux qui le faisaient étaient juste et bon en fait parce que lui, il a toujours travaillé tout seul et il dit : « ce qu'on fait, on pense toujours qu'on le fait bien ». Là, il voulait être jugé en fait et noté.

Donc toute l'initiative vient de monsieur Marc ANTOINE et de sa motivation ?

Oui !

Je pense que vous avez déjà répondu à la deuxième question parce que vous êtes déjà labélisé bio, nature et progrès, prix : juste producteur. Mais pourquoi B Corp alors, c'est pour regroupé tout l'ensemble ou ?

Oui, c'est une globalité. Parce que bio, par exemple, ce n'est que pour les produits, et B Corp évalue aussi l'environnement et le niveau social, c'était vraiment global.

Combien de temps la certification vous a-t-elle pris ?

Le patron a répondu à un maximum de question seul et sans justificatif. Et cela lui a pris, je pense, trois jours complets pour répondre aux questions. Il s'était fait accompagné d'un ami, qui connaît la brasserie aussi pour essayer d'être le plus juste possible et le plus objectif.

Et ensuite, pour les réponses aux questions et les justificatifs, je dirais, deux mois, mais pas à temps plein parce que quand ils nous demandent aujourd'hui de répondre à 10 justificatifs pour 10 questions dans, genre, 15 jours. Et après, ils nous reposent encore des questions, je pense que ça nous a pris trois mois maximum.

Donc vous avez commencé à faire la certification en décembre parce que je vois que vous étiez certifié en février, donc vous avez commencé les démarches le tout début en décembre ?

Le tout début c'était beaucoup plus tôt parce qu'entre ces premières questions et les premiers justificatifs, on a eu un laps de temps de quatre mois.

Mais il a peut-être commencé ça à l'été, en août.

Pendant la certification, avez-vous rencontré des difficultés pour obtenir la certification ?

La plus grande difficulté, c'était la langue parce que c'était avec directement les américains donc c'était en anglais américain. C'était ça la plus grande difficulté.

Donc c'était la seule difficulté au niveau du temps, il n'y avait pas de souci au niveau d'autres chose ?

Oui ! Les réactions, les mails et tout ça, c'étaient rapides et bien suivis.

Et par rapport à l'anglais, c'était au niveau de l'échange qui était compliqué, de la compréhension ou c'était à quel niveau surtout ?

C'était surtout la dernière étape, je veux dire l'examen oral, juste avant d'avoir la certification et une fois qu'on avait répondu à toutes les questions, on a donné tous les justificatifs. Là, on a eu un entretien vidéo d'à peu près une heure et demie, avec des américains, et c'était là que c'était plus compliqué.

Mais ça n'a pas freiné quelque chose ?

Non !

Il y avait juste une difficulté au niveau de l'échange ?

De la compréhension et de l'échange.

Et il s'est fait aider par quelqu'un d'autre, extérieur ou ?

Non ! C'est lui et moi qui étions à la réunion.

Pendant la certification, est-ce qu'il y a eu des ajustements que vous avez dû faire déjà avant même d'avoir la certification pour être sûr de l'avoir ?

Oui, on a dû se fixer un objectif avant la certification, on s'est fixé un objectif de réduction de consommation d'eau ici en interne, et on a dû prouver qu'on était capable de calculer déjà la consommation actuelle et de se fixer un objectif pour nous, raisonnable.

Donc on a dû faire des installations, on a dû faire des relevés de compteur et aller faire des tableaux Excel pour des calculs, pour pouvoir se fixer un objectif et prouver qu'on a bien travaillé là-dessus.

Et si vous n'avez pas fait cet ajustement, vous n'auriez pas eu la certification ?

On aurait perdu des points et comme on a réussi avec 80.1, donc on aurait peut-être perdu.

Selon vous, quel serait l'impact de la certification sur votre performance dans l'entreprise, niveau performance, j'ai envie de dire votre impact, votre performance au niveau de la RSE justement ?

Comme on a tous été confronté à la certification, on y pense tous chaque jour en travaillant, donc on fait beaucoup plus attention à notre façon de faire en production. Des belles choses : éteindre les lumières des pièces qu'on ne va pas utiliser sur la journée, [inaudible0:16:09] du robinet ouvert, faire des rinçages plus courts. Et même si ce n'est pas nous, c'est un collègue qui va faire la remarque.

Concrètement, par exemple, par rapport à l'eau, vous avez déjà mis en place votre objectif de production d'eau ?

Oui, et ça, on a dû noter, ça doit être mis sur notre site internet, je pense.

Sur notre site internet, on a dû mettre un onglet spécial B Corp avec des explications.

Quels sont les impacts de la certification sur votre gestion interne ?

Il n'y a pas beaucoup de différences, je vais dire parce que ce n'est pas une nouvelle façon de faire, c'était déjà en place chez nous, on s'est juste fait contrôlé en fait.

Par rapport à la prise de décision, il n'y avait pas de changement par rapport à ce que vous avez fait avant ?

Non !

Est-ce que depuis la certification, vous avez été confronté à une difficulté et que vous avez dû ajuster vos engagements ?

Non !

Quels sont les ajustements que vous avez mis en place ou que vous prévoyez de prévoyez de mettre en place pour la recertification dans trois ans ?

La consommation d'eau justement et après je ne sais pas, il a peut-être des idées, le patron, mais que je ne suis pas au courant.

Donc vous pensez que c'est cette consommation d'eau qui va améliorer parce qu'ici, quand vous avez fixé des objectifs de réductions d'eau, vous l'avez mis sur votre site etcetera, donc pour l'instant elle n'est pas encore concrète. Je veux dire, vous le faites maintenant actuellement mais on ne sait pas encore combien vous avez réduit jusque maintenant ?

Non, c'est un objectif en trois ans qu'on s'est fixé parce qu'on va avoir des investissements et tout derrière.

Et vous pensez qu'après, vous auriez augmenté votre score avec cette amélioration au niveau de la consommation d'eau ?

Sans doute parce que les brasseries ce sont des entreprises grosses consommatrices d'eau et en plus nous, on produit de l'alcool et c'est mal réputé pour B Corp.

Que pensez-vous de l'entité de contrôle B Lab, par rapport à la gestion que vous contrôlez maintenant, et que pensez-vous par rapport à ça ?

C'était quelque chose de complet et très stricte et il ne leur faut pas que des paroles, il leur faut des preuves légales.

Et ça vous pousse à aller plus loin ?

En fait, c'était compliqué pour certaines choses de le prouver malgré qu'on le faisait, on a dû chercher des preuves. Ici, par exemple, quand on va travailler avec un atelier protégé, eh bien, on garde ça dans le dossier B Corp et on sait que ça va nous aider pour la recertification dans trois ans.

Si on fait un don ou quelque chose comme ça à une association caritative, une œuvre caritative, on sait qu'on doit garder une preuve pour B Corp, c'était ça qui était surtout compliqué en fait c'est parce qu'on le fait oui, mais après il faut aller chercher des preuves pour B Corp.

Avec tout ce qu'on fait, on y pense à chaque fois, on dit : « ah ça c'est intéressant pour B Corp ».

Donc vous, vous faites vraiment des efforts pour prouver vos engagements et tout ça pour avoir la certification et pour être complet au niveau des contrôles ?

On ne fait pas des efforts pour ma certification, tout ce qu'on fait, on le faisait déjà avant, c'est juste les preuves, on y pense plus facilement pour la certification.

Et est-ce que cet aspect de contrôle vous aide par rapport à vos démarches, le fait d'être contrôlé ?

Ça nous oblige de toute façon à garder notre vision et c'est toujours là, quand on doit prendre une décision, on pense à ce pourrait se passer.

Vous n'avez pas un exemple concret par exemple par rapport à votre prise de décision et votre considération justement de votre recertification ?

Par exemple, ici on a un gros déchet de la brasserie qui est des levures. On a, sur la même semaine, eu deux propositions, une proposition pour réemploi de la levure dans des médicaments pour, je ne sais pas trop, en Pologne ou on a la bio mécanisation en Belgique, rien que pour le transport par exemple.

Ici, on a trois commandes qui doivent partir via notre transporteur sur la même semaine, on va tout regrouper en un, on ne va pas aller [inaudible0:22:21] trois fois.

Par rapport aux deux propositions de le faire en Belgique ou en Pologne, vous avez choisi la Belgique ?

C'est ce qu'on a choisi.

Il n'y avait pas eu d'impact économique par rapport à ça, il n'y avait pas l'une ou l'autre qui était beaucoup plus intéressant économiquement ?

Non, parce que c'était tous les deux eux qui venaient les chercher, donc ça, ça n'a pas eu d'impact pour nous. Et c'était, tous les deux gratuitement, on ne vend pas la levure en fait, c'est un déchet pour nous. Donc c'était le même impact économique.

La dernière question : que pensez-vous de la communauté B Corp, est-ce que vous interagissez avec eux depuis le mois de février ?

Ce n'est pas moi ça, moi j'ai été là pour ma certification, mais s'il y a des interactions à voir, c'est plutôt le patron. La seule chose que je trouve dans la communauté B Corp c'est qu'elle n'est pas encore assez connue en Belgique.

Je suis arrivée à la dernière question, avez-vous autre chose à ajouter par rapport à B Corp, des choses qu'on a peut-être pas pu aborder ?

Non, juste que ce n'est pas assez connu en Belgique, donc je trouve un peu dommage tous les efforts qu'on ait fait nous pour se faire certifié et quand on en parle autour de nous, les gens, ils ne connaissent pas en fait.

Comment vous vous sentez par rapport à ça, ça ne vous donne pas envie d'avoir d'autres certifications beaucoup plus connues ou vous préférez être dans B Corp ?

On a déjà quelques certifications, j'ai encore passé un audit la semaine passée, donc sérieusement [inaudible0:24:32] il y a déjà beaucoup de certifications.

On est une petite société, donc ça prend énormément de temps et on est un peu couteau suisse, donc il faut que je bloque, genre une semaine, pour préparer la certification et c'est compliqué.

Je retourne un peu par rapport à la situation économique, sociale et environnementale, donc l'objectif, vous n'avez pas l'impression que ça vous empiète quand même quelque part, le fait d'avoir la certification et d'avoir un contrôle ? Ça ne vous désavantage pas économiquement ?

Non ! Déjà, c'est une certification qui coûte plus chère par rapport aux autres certifications, donc ça, ça n'empiète pas du tout. Et après, non, nous, on a toujours travaillé comme ça en fait, donc on n'a presque rien changé. Donc c'est juste que maintenant on a un papier et on est reconnu.

Dans sa globalité, le fait d'avoir B Corp, ça vous pousse plus dans vos démarches RSE ou c'est juste pour avoir le papier, comme quoi ce que vous faites est reconnu ?

Non, ça nous pousse quand même parce que les prochaines décisions, elles seront prises en fonction de ça.

Elles sont prises en fonction de votre recertification ?

Et de notre engagement au niveau de B Corp.

Pas spécialement de la recertification ?

On s'est engagé à être bon au niveau social et environnemental, donc à chaque fois qu'on a une décision à prendre, on le fait avec le meilleur possible, que ce soit au niveau social ou environnemental. Ça nous aidera pour la recertification.

Les engagements, on doit le tenir de toute façon.

En tout cas, c'est très bien et très clair. Écoutez, moi je n'ai plus de questions, je revois encore Monsieur Marc ANTOINE normalement après ses vacances, donc je pense qu'il revient le 18. Si j'aurais des questions encore, je pourrais peut-être vous recontacter ?

Oui !

Est-ce que c'est possible d'avoir des documents par exemple votre rapport d'activité RSE ou des supports par rapport à l'entreprise que je pourrais bien mettre dans mon mémoire pour que ça soit beaucoup plus riche ?

Je peux regarder dans le dossier B Corp et on peut communiquer par mail pour ça.

D'accord, donc je communique par la même adresse mail ?

Oui, c'est ça.

Donc si vous avez par exemple votre rapport d'activité avant, après B Corp ou des documents qui pourraient être vraiment intéressant par rapport à B Corp ou même pour votre entreprise, moi, ç m'intéresserait si c'est possible de les avoir.

Oui !

Si je trouve un document particulier, je pourrais peut-être vous envoyer un mail ou je vous appelle, comme ça vous l'avez.

Oui, ça marche.

En tout cas, merci beaucoup pour votre temps et je vous souhaite une très bonne journée.

Merci, au revoir !

Au revoir, merci !

Annexe 9 : Entretien avec Marc Antoine de Mees

Je m'appelle Andrianina, je suis actuellement en Master 2 en sciences de gestion à l'UCLouvain. Actuellement, je fais mon mémoire sur B Corp, et c'est pour cette raison que je vous contacte aujourd'hui, pour en discuter. Il est important de vous informer que l'entretien sera enregistré et que toutes les informations émises seront confidentiellement gardées juste pour effectuer mon mémoire

Je vais commencer par la première question : « Pouvez-vous vous présenter et préciser votre fonction chez la brasserie de Brunehaut ? ».

[bug0:00:41] l'unique actionnaire de la brasserie Brunehaut et son directeur, si vous voulez ou son responsable.

Pouvez-vous présenter votre entreprise ?

La brasserie Brunehaut est une petite brasserie artisanale qui a été fondée en 1820, qui était dans le village de [inaudible0:01:20] et qui fait partie aussi de l'entité de Brunehaut. En 1920, elle a été déménagée dans des bâtiments plus modernes dans lesquels nous sommes pour le moment. En 2006, ils sont tombés en faillite et j'ai donc racheté la brasserie en fin 2006. À l'époque, la production a été de 1 000 hectolitres, ce qui représente 100 000 litres de bières et nous faisons actuellement 6 000 hectolitres, donc on a multiplié par un peu plus de 6 la production et le chiffre d'affaires de l'entreprise pendant les 15 dernières années.

En fait, vous connaissez le propriétaire, comment est-ce que cela s'est passé ?

En fait, je connaissais l'ancien propriétaire parce que j'ai fait pas mal de trucs dans ma vie professionnelle avant de reprendre la brasserie et un des jobs que je faisais, j'étais directeur d'une société qui est le seul constructeur de matériel de brasserie en Belgique, et j'avais vendu des cuves de fermentation et la rénovation de brassage à l'ancien propriétaire en 1920, si mes souvenirs sont bons. Donc le jour où j'ai appris que la situation financière de la brasserie était catastrophique... je connaissais l'entreprise, je savais qu'ils avaient du bon matériel parce que c'était moi qui l'avais vendu à l'époque.

Depuis le début, c'était déjà spécifiquement sans gluten et bio ou ça, c'était une initiative que vous avez appris ?

Non, pas du tout ! Quand j'ai repris la brasserie, c'était une brasserie tout à fait classique et j'ai cherché par un peu tous les moyens à nous différencier de nos concurrents. Donc petit à petit, on a revu les marques, on a revu le marketing, le design, et puis est passé bio pour l'une des deux marques. On a deux marques en fait, il y a une marque qui s'appelle Brunehaut et une autre qui s'appelle l'Abbaye de Saint-Martin, qui est une des 18 bières l'Abbaye officiel en Belgique. Donc on a [bug0:03:37] en bio, ensuite en bio et sans gluten. Puis, plus récemment, on a passé toutes la production de la brasserie en biologique.

Donc tout ça en fait partie d'une évolution, idem pour B Corp et idem pour les valeurs qu'on a mis dans l'entreprise, que ça soit au niveau du personnel qu'au niveau de la manière dont on traite nos fournisseurs, nos clients, la planète et voilà.

B Corp est un peu la concrétisation de tous les efforts qu'on fait depuis une dizaine d'année pour tous les [inaudible0:04:11] qui sont autour de notre business.

Donc ce n'était pas bio depuis 2007, ça a évolué depuis ?

Non, pas du tout !

Vous pouvez me dire à quel moment est-ce que ça a commencé à changer ?

Je pense qu'on a passé la première bière bio, qui était la Blanche de Brunehaut, à mon avis, en 2010 ou quelque chose comme ça. Depuis, les autres ont suivi, si mes souvenirs sont bons, on a passé la première sans gluten en 2015 et c'est en 2019 qu'on a passé toute la brasserie en bio.

C'est pareil aussi pour les producteurs, vous avez choisi les producteurs locaux etcetera, vous privilégiez le circuit, on va dire court, et ça aussi c'est depuis quelques années aussi ou ça a été comme ça depuis le début ?

Non, ça n'a pas été comme ça depuis le début, comme j'ai dit, tout ça, c'est une évolution et après la certification bio, on s'est fait certifié un label qui s'appelle « Nature et progrès »] qui met un petit peu plus de valeurs par rapport à un simplement bio. Donc par exemple, si on est capable de trouver du sucre bio en Europe et qu'on l'achète en Brésil, on ne peut pas être nature et progrès, ça n'a pas de sens quelque part, philosophiquement parlant.

Donc par la suite, on s'est fait certifié juste producteur, qui est une espèce de [inaudible0:05:57] où justement nous nous sommes engagé à acheter 100 % de notre orge à un des agriculteurs bio et qui fait qu'aujourd'hui, on a acheté nos matières premières d'orges à peu près 30 % plus cher que sur le marché parce qu'on s'est engagé à soutenir l'agriculture Belge et que les agriculteurs sont payés à un juste prix du travail qu'ils font.

Pouvez-vous me dire vos missions et engagement phares, par rapport à l'entreprise, donc les plus importants ?

Aujourd'hui, clairement, c'est un peu les motivations de B Corp, c'est « au lieu d'être le meilleur du monde, être le meilleur pour le monde ».

J'ai essayé de trouver votre mission et vision sur votre site mais je n'ai pas pu le trouver.

Je ne la connais pas par cœur, je m'en excuse, je pourrais vous l'envoyer si vous m'envoyez un mail, je peux vous l'envoyer par la suite.

Oui, pas de souci, je peux vous l'envoyer.

Pourquoi alors vous avez choisi d'être responsable et durable, pourquoi vous avez avancé sur cette direction-là malgré le fait que vous savez que ça allait avoir des prix beaucoup plus importants, des coûts plus importants ?

Je pense que quand on a une certaine philosophie de vie, on peut avoir un impact autour de soi en tant que personne, si en plus, on est actionnaire et responsable d'une entreprise, on peut élargir sa zone d'influence puisqu'on touche plus de gens. On touche des clients, on touche des fournisseurs, on touche nos clients chez nous. Donc si on peut faire passer un certain nombre de valeurs via le réseau professionnel, c'est mieux.

Donc vous, avant même de reprendre l'entreprise, vous vivez déjà de cette philosophie-là ?

Oui, mais c'est aussi quelque chose qui est arrivé petit à petit, vous savez, quand on sort de l'université comme vous, on a passé des sermons, les mêmes réflexions, bon j'ai 60 ans aujourd'hui, et que la vie apporte certaines choses positives, négatives. Disant que l'ambition et l'argent, ce n'est pas tout et que peut-être on peut avoir un impact positif plus important pour la société que de faire du pognon et de vendre de la bière quoi.

Et qu'est-ce que vous mettez en place pour respecter vos engagements en termes de missions sociales et environnementales, vous avez des chartes ou, comment ça se passe ?

Non, de manière relativement informé, on a, dans le cadre de B Corp, pris un engagement pour la prochaine certification qui aura lieu dans deux ans et demi, qui est une réduction drastique

de notre consommation d'eau, puisque les brasseries, ça consomme beaucoup d'eau. La moyenne dans le secteur c'est qu'on consomme 7 litres d'eau pour 1 litre de bière et que nous, on est un peu plus mauvais que le secteur en général, donc on s'est engagé à être meilleur que dans le secteur d'ici trois ans. Donc on a mis en place avec le personnel, avec le responsable Process, un certain nombre de choses, d'avoir des suivis, des enregistrements de toutes nos consommations par cause de travail pour savoir là où on avait une action impossible et voilà. C'est notre objectif principal d'ici deux ans.

Mais avant ça, tout est informel chez vous, vous décidez de vous-même de prendre les producteurs etcetera, et c'est par rapport au label que vous vous [0:10:16] après. Par exemple, comment est-ce qu'on peut savoir si vous prenez vraiment vos matières premières chez un producteur local ?

Justement, la différence entre B Corp et toutes les autres certifications comme « nature et progrès », « nature et progrès » c'est plutôt une affirmation d'intention, de dire : « tient voilà, nous Marc ANTOINE DE MEES ou nous Brunehaut, on s'engage à... » et donc ils tiennent compte de notre engagement. Par contre, B Corp, c'est tout à fait différent, comme c'est anglo-saxon, on doit tout prouver, donc on a dû prouver de par A+B que tous nos fournisseurs sont à moins de 80 km de chez nous, sauf si on ne sait pas où en trouver à moins de 80 km. Par exemple, pour notre fournisseur de bouteille, il n'y a plus de fournisseur de bouteille en Belgique, donc on est obligé de les acheter en Allemagne, donc on est plus loin que nos 80 km auxquels on s'était engagé. Mais je veux dire que tout est prouvé, on doit faire des listes avec tous nos fournisseurs et le nombre de kilomètre qu'il y a entre chez eux et chez nous et donc la raison pour laquelle on va chercher plus loin.

Donc c'est ça qui est bien avec B Corp, c'est qu'au-delà des intentions, on doit vraiment prouver qu'on ne fait pas des [0:11:36] machines et que tout ce qu'on dit est vrai.

Comment gérez-vous l'équilibre entre votre mission sociale et environnementale et votre objectif économique ?

Comme je l'ai dit tout à l'heure, probablement on fait un petit peu moins de marge que certains de nos confrères parce qu'on achète par exemple nos matières premières plus cher puisqu'on garantit un niveau de revenu suffisant à nos agriculteurs. Mais tout ça ne peut se faire que si on gagne de l'argent, si on perd de l'argent, la société n'est plus résiliente parce que c'est un figure. Donc c'est une condition [inaudible0:12:13] d'être profitable. Et d'ailleurs, la philosophie de B Corp c'est justement de montrer que des sociétés profitables peuvent être du bien pour le monde.

Avez-vous déjà été confronté à des difficultés par rapport à cet équilibre, par exemple économique, social et environnemental, par rapport à vos producteurs, vos produits et les matières premières ?

A vrai dire, non, c'est de faire passer toutes ces valeurs auprès de nos clients chez nous. Donc c'est vrai que j'aimerais bien, par exemple, que nos clients finaux, donc les gens qui consomment nos produits, soient d'accord de nous acheter la bière 2 % plus cher que nos concurrents puisqu'on fait du bien pour le monde, et que tout ça a un coût.

Le problème qu'on a c'est qu'entre nous et le client final qui déguste nos délicieux produits, il y a un tas d'intermédiaire qui sont des distributeurs, des magasins, des importateurs, des

bistrots, des serveurs de bistrot, enfin bon. Notre problématique aujourd'hui c'est de faire passer les valeurs de l'entreprise jusqu'au client final. Ça c'est vraiment notre défi actuel.

Et en fait, par rapport à votre distributeur, vous avez 1 200 [inaudible0:13:33] en Europe mais je vois qu'il y a Europe, Amérique et Asie, et ceux-là, ce sont des distributeurs aussi ?

Ce sont des importateurs d'abord, il y en a qui sont importateurs et qui distribuent eux-mêmes, plus généralement, les importateurs revendent à des distributeurs ou à des chaînes de magasins, parce qu'en fait on est obligé d'avoir des importateurs parce qu'il y a une taxe particulière sur l'alcool qui s'appelle les « accises » et que les accises doivent être payées dans le pays dans lequel la bière est consommée. Et donc ça ne peut se faire que via un importateur qui est agréé par des accises c'est-à-dire les douanes du pays dans lequel la bière est vendue.

Alors, par rapport à B Corp maintenant, quelle est votre motivation, qui vous a poussé à acquérir la certification ?

C'était un peu pour prouver que toutes les actions que nous avons prises depuis des années, d'abord pouvaient être certifiées, récompensées, ce qu'on pense c'est la réalité, donc c'est une espèce de confrontation, si vous voulez. Et alors c'est également pour pouvoir prouver quand on voit le Green Washing que font toutes les grosses boîtes pour le moment, de dire : « nous, on ne fait pas de Green Washing », qu'on peut prouver que tout ce qu'on dit, tout ce qu'on pense, que nos valeurs sont reconnues et certifiées par un organisme qui est internationalement reconnu et que personne ne peut mettre en doute.

Avez-vous rencontré des difficultés à obtenir la certification ?

On a eu la chance de réussir du premier coup, alors on est passé un petit peu tout juste parce qu'on a 80.4, je crois et qu'il faut 80 pour être certifié mais voilà, on a réussi du premier coup, donc je ne peux pas vous dire vraiment qu'on a eu des difficultés.

La plus grosse difficulté qu'on ait eu, c'est de faire passer les choses de manière informelle à formelle. Comme on est une petite structure et que c'est vrai qu'on travaillait sans beaucoup de procédure, je vais dire formel, on a dû mettre tout ce qui était informel en formel pour pouvoir le présenter à B Corp et qu'ils acceptent, pour justement la gestion de l'eau, la gestion de nos déchets, des cartons, des papiers, des trucs, la recyclabilité de nos bouteilles, tout ça a dû être mis sur des procédures. C'est Marie, celle que vous avez eu l'autre jour, qui s'occupe de ça.

Avant d'entamer le B I A (Business Impact Assessment), vous pensez déjà que vous allez l'avoir, vous étiez plus ou moins sûr ?

La première fois que je l'ai rempli, j'ai commencé tout seul en fait. Donc l'impact assessment, je l'ai rempli moi-même, et quand je suis arrivé à la fin, on avait 115 points, ce qui est formidable, j'étais tout à fait étonné sachant qu'il faut 80 pour passer l'examen. Donc quand je suis arrivé au bout, je me suis dit : « oui, probablement, c'est possible de l'avoir ». Donc c'est au fur et à mesure de nos contacts avec la Hollande et les États-Unis qu'on est passé de 115 à 80.4 parce que justement parfois je prenais mes lubies pour la réalité et qu'on le faisait à mesure des preuves qu'on a dû avancer pour B Corp que voilà, on s'est quand même fait ramasser sur un certain nombre de points où je pensais qu'on était meilleur que ce qu'on était en réalité ou en tout cas ce qui a été accepté par B Corp.

Donc quels sont les ajustements que votre entreprise a dû faire pour acquérir ma certification ? J'ai vu sur votre site que vous aviez quand même dû prendre une sorte d'engagement pour réduire votre consommation, donc si vous n'avez pas pris cette initiative-là, vous n'avez pas eu la certification ?

Le seul gros changement qu'on a dû faire, qui n'était pas du tout prévu, si on n'avait pas essayé la certification B Corp, c'est qu'on a dû changer les statuts de l'entreprise. Donc on a dû modifier les statuts en mettant comme première objet de l'entreprise, donc son objet ce n'est pas de fabriquer de la bière, c'est de faire du bien pour le monde. C'est quand même un acte et un engagement à côté de l'engagement du conseil d'administration et que je considère plutôt comme étant un détail. Par contre, rentrer ça dans le statut de l'entreprise, c'est quand même un geste fort et qui nous empêche par exemple de vendre la brasserie à des gens qui n'ont pas les mêmes valeurs. Donc je ne pourrais pas vendre la brasserie à [inaudible0:18:26] ou à Heineken parce que je ne pense pas qu'ils ont la même valeur de faire du bien pour le monde que nous.

Mais en fait, quand j'avais posé la question à votre collègue, elle avait dit que si vous n'avez pas décidé de mettre en place et de vous engager auprès de B Corp par rapport à la réduction d'eau, vous n'aurez probablement pas eu la certification.

Oui, je ne sais pas, peut-être qu'au lieu d'avoir 80.4 on aurait eu 59.8, puisque chaque fois quand on donne une réponse qui ne convient pas, on perd des points et quand on donne des réponses qui conviennent on en gagne. Donc comment on est arrivé un peu [inaudible0:19:05], peut-être que Marie considère que si on n'avait pas proposé de mettre cet engagement pour la réduction d'eau, on n'aurait pas eu suffisamment de point pour passer. C'est que c'est possible, je ne sais pas.

Par rapport à votre culture d'entreprise, qu'est-ce qui a changé depuis la certification, comment les gens l'ont pris, comment les employés l'ont pris, comment ça a eu d'impact sur votre vie d'entreprise quotidienne ?

Sur le fonctionnement, il n'y a rien qui a changé, la seule chose qui a changé c'est que mes collaborateurs sont comme moi, hyper fiers d'être la première brasserie européenne à être certifiée B Corp, ce qui est quand même, je veux dire, quand on travaille dans une entreprise, avoir le plaisir d'être la seule entreprise européenne, du même secteur, certifiée B Corp, ça donne quand même une certaine fierté.

Ça c'est la première chose et la deuxième c'est qu'il y a une espèce de réflexe qui est passée quand on prend une décision ou une action, tout le monde se pose à tous les niveaux de l'entreprise est-ce B Corp, donc est-ce bien pour le monde. Donc c'est quand même un changement de mentalité énorme plutôt de dire : « est-ce bien pour moi ou suis-je content avec ça », ici il y a réellement une réflexion qui se fait à tous les niveaux de l'entreprise, de dire : « tient, si on fait ça, est-ce que ça va dans la philosophie de la certification qu'on vient d'avoir » donc est-ce bien pour le monde.

Mais avant B Corp, vous n'étiez pas dans ce genre de réflexion ?

On était sur le nommé parce que sinon on n'aurait pas été certifié, parce que comme je vous disais tout à l'heure, la certification, c'est pour moi un peu la cerise sur le gâteau, [bug0:20:49] la bonne route ou le bon chemin, mais aujourd'hui, c'est concrétisé quoi. Donc il n'y a pas un changement énorme, c'est simplement une prise de conscience et de mettre des mots sur des

actions, c'est de mettre un sens ou des actions, et le fait de pouvoir se dire : « tient, est-ce que c'est B Corp », ça veut dire quelque part voilà, tout le monde s'est rendu compte qu'on avait quelque chose à faire pour faire du bien pour le monde.

Selon vous, quel serait l'impact de la certification sur votre performance sociale, environnementale ? Est-ce que vous avez entrepris plus de choses ou qu'est-ce que ça a changé depuis ?

En tout cas, chaque fois qu'on a investi un fond ou un euro, on se posera peut-être plus la question « c'était déjà comme ça », parce qu'en fait, les investissements qui sont faits dans l'entreprise depuis quelques années. L'objectif numéro un c'est la confiance du personnel, le numéro deux c'est la qualité du produit, et seulement en numéro trois, c'est l'augmentation de la performance et de la productivité.

Donc ça ne fait que renforcer la philosophie de nos investissements, on avait déjà, en se posant la question « est-ce que ça fait du bien, à quel [inaudible0:22:04] ou à quelle partie prenante dans l'entreprise » plutôt que simplement avoir l'augmentation de la productivité.

Je pense et j'en suis même persuadé que finalement l'impact final est le même. Je veux dire que si on a des gens qui sont heureux de travailler dans la boîte et qu'ils se rendent compte qu'on tient compte d'eux avant de tenir compte de la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire du chef de l'entreprise ou des actionnaires, automatiquement, la conséquence c'est que la productivité va augmenter parce que les gars sont bien dans leur boulot, ils ne tombent pas malades, ils se sentent respectés, donc ils ont plus d'optimisme au travail. Donc je pense que finalement, la résultante est la même. Dans une boîte où les gens sont contents, la productivité est là quoi.

Quand vous dites « prendre en considération, en premier, les employés », par exemple, vous avez des exemples de comment ?

L'année dernière on a investi dans deux machines pour a peu près 300 000 €, qui ont été demandé par le personnel mais pas par moi. Pour leur a simplifier le boulot, on leur désalourdir la tâche, voilà, puisque c'était beaucoup de manutentions qui sont en plus pas très intelligent, ce ne sont pas des trucs qui demandent beaucoup de capacités intellectuelles, donc on a installé deux machines pour le confort de certains nombre de personnels.

Au niveau B Corp ou pas B Corp, il n'y avait pas vraiment de changement par rapport à ça, vous avez toujours été comme ça depuis quelques temps ?

Oui !

Quels sont les impacts de la certification sur votre gestion interne, prise de décision ? Comme vous avez dit il faut réfléchir B Corp avant, mais formellement qu'est-ce qui a changé par exemple ?

Rien du tout ! Pour moi, ça n'a pas changé puisque la philosophie est restée la même et je ne dois pas remplir des papiers en plus parce qu'on B Corp, donc il n'y a rien qui a changé, c'est juste, comme je disais, on suppose la question de savoir que quand on fait quelque chose, si on investit, si on décide de créer un nouveau produit par exemple, ou un nouvel emballage, on va se poser la question simplement la question l'appelant B Corp que l'appelant, je ne sais pas. Est-ce que c'est logique avec la culture de l'entreprise quoi.

Je pense que vous avez été certifié ce mois de février, est-ce que depuis, vous avez eu des difficultés économiques et que vous avez été dû ajuster quelque chose ?

Ça n'a rien à avoir avec B Corp, la difficulté qu'on a eu c'est le Covid. Nous, on vend 40 % de notre chiffre d'affaires dans l'Eureka qui s'est arrêté, donc pendant un an et demie, la situation a été extrêmement compliquée mais ça n'a rien à avoir avec B Corp.

Le fait qu'il y avait Covid etcetera, ça n'a pas impacté vos engagements envers vos employés et sociaux environnementaux ?

Non, au contraire, en fait, on a travaillé avec à peu près un tiers du personnel pendant un an [bug0:25:49].

Pendant le Covid, on a travaillé à peu près avec un tiers du personnel pendant un an, en faisant des tournantes et c'est le personnel lui-même qui les tournantes pour qu'il n'y ait pas de frustration, puisque quand vous êtes au chômage Covid, vous ne gagnez qu'un certain pourcent de votre salaire, et que donc les gens qui étaient à la brasserie gagnaient mieux leur vie que ceux qui étaient chez eux à la maison. Puis en toute intégrité, ils se sont arrangés entre eux, donc ce n'est pas moi qui fixais les règles pour qu'il n'y ait pas de frustration. Et ça s'est super bien passé et je dois dire que le Covid, même si économiquement ça a été compliqué, je pense qu'on en ressort plus fort que quand il est arrivé parce que ça a sauvé des équipes et voilà.

En plus, je pense qu'on est plus résilient aujourd'hui que nous étions résilients avant la crise.

Quels sont les ajustements que vous avez mis en place depuis que vous prévoyez depuis pour la recertification, mis à part la réduction d'eau ?

C'est un peu trop tôt pour en parler parce que c'est vrai qu'on a eu tellement de souci avec le Covid et aujourd'hui on est dans une situation après Covid où les problèmes commerciaux et business sont quand même assez importants parce qu'il y a pleins de produits qui sont périmés, qui sont sur le marché. Le quotidien aujourd'hui prend un peu trop de places pour pouvoir penser réellement à [inaudible0:27:33] justement en fonction de B Corp aujourd'hui. On a un petit peu la tête dans le bidon et puis il y a les vacances, il n'y a pas d'actions particulières qui sont prises à part justement la gestion de l'eau. Puis en plus, on a un peu un investissement assez important qui est en court avec des demandes de permis qui sont à la région. Je n'ai pas mal de problèmes avec les fonctionnaires, enfin bon.

J'ai vraiment d'autres chats à fouetter pour le moment.

Que pensez-vous de la communauté B Corp, est-ce que vous interagissez avec, comme par exemple le B change, B Have, B Local, B Work, tous les plateformes de B Corp ?

En fait comme B Corp en Belgique est géré par la Hollande, je n'ai pas trop de contact avec eux parce que c'est géré par un pays étranger, c'est un petit peu compliqué. Mais en fait, en Belgique, il y a une ASB, une organisation qui s'appelle « The Shift » qui gère un peu B Corp et qui prend contact avec eux. Donc par vraiment avec la réelle structure B Corp mais avec « The Shift » beaucoup. On organise ensemble des témoignages pour d'autres sociétés, des petites et grosses qui ont envie de rentrer dans le système B Corp donc il y a clairement une collaboration qui se met en place entre les différents B Corp belges mais pas via la structure mais via « The Shift ».

Est qu'est-ce que ça vous apporte, est-ce qu'il y a des impacts sur votre société interne ou externe ?

Actuellement, en fait, je suis plus à faire de témoignages de notre engagement vis-à-vis d'autres qui voudraient suivre le même chemin que moi-même j'en retire des avantages pour le moment.

Une fois de plus, il y a eu le Covid, donc les relations « face to face » étaient impossible, donc ça ne peut commencer que maintenant et je sais que « The Shift » et B Corp et [inaudible0:29:47] ont l'intention – comme je n'étais pas B Corp avant Covid, donc je ne connais pas. Mais d'avoir plus de rencontres formelles et informelles avec d'autres membres B Corp pour voir si on peut d'apporter quelque chose.

En tout cas c'est dans mes intentions, je pense que si on crée une communauté avec des valeurs pareilles, il est indispensable qu'on se rencontre et qu'on s'apporte mutuellement des choses.

Quand vous faites ces témoignages et tout ça c'est pour attirer des gens pour rentrer plus dans B Corp parce qu'en Belgique il n'y a que 22 B Corp donc ce n'est pas encore très élargi.

Oui, donc c'est clairement pour faire connaître le mouvement, pour faire connaître la certification, pour faire connaître les valeurs. Je pense que notre monde en a besoin de manière urgente, et donc ça fait partie des responsabilités que je m'étais fixé, c'est une responsabilité sociale [bug0:30:50] voilà.

Votre situation financière actuelle, comment vous la décrivez ? Situation financière actuelle de l'entreprise parce que j'ai essayé de regarder les chiffres d'affaires, je pense que vous ne les publie pas. Donc je me suis un peu fié sur les bénéfices qui montent et qui descendent de temps à autre.

Je considère globalement que la situation financière de l'entreprise est bonne, elle a été très tendue en 2020, elle est encore tendue en 2021. Mais comme je le disais, ça n'a rien à avoir avec notre réelle capacité d'entreprendre mais plutôt avec la problématique du Covid. Il faut savoir que j'ai des confrères qui ont perdu une innovante pourcent de leur chiffre d'affaires à cause du Covid parce qu'ils ne vendaient que dans l'Eureka et dans des fêtes locales et des structures.

Nous, on a la chance d'être relativement bien représenté dans tout le secteur de la distribution de produit bio qui s'est bien maintenu pendant la période du Covid. Par contre, on a perdu à peu près 40% de notre production, on a perdu 20% de notre chiffre d'affaires et on est resté positif en termes de résultat, ce que je considère comme étant une fantastique performance par rapport à l'importance de la crise.

Une dernière question par rapport à B Corp, vous dites qu'avant de prendre des décisions intérieures de l'entreprise, vous pensez est-ce que c'est B Corp etcetera, et par rapport à votre comportement individuel des employés, est-ce que ça a changé depuis B Corp ? Comme vous êtes dans cette optique, est-ce que c'est B Corp dans les comportements plutôt individuels, plutôt personnels aussi ?

Personnels, je ne sais pas trop mais comme je l'ai dit, ça a concrétisé une idée, ils savaient que leur patron, il était très branché sur un certain nombre de valeur autant sur la structure de l'entreprise que sur ce qui est autour de l'entreprise.

Sur la structure de l'entreprise, il y a longtemps qu'on a mis en place une structure tout à fait plate qu'on appelle « [inaudible0:33:55] où chacun a un rôle dans l'entreprise », plutôt qu'un chef et un sous-chef et encore un sous-sous-chef et que je considère que chaque membre du personnel fait partie de l'entreprise comme un membre d'un corps et que si on a envie d'attraper quelque chose sur la table, si le bras refuse de bouger, la main ne pourra pas aller attraper le truc qui est sur la table. Je leur parle souvent de ça et ici par exemple, je viens d'engager un coach pour travailler sur les talents de mes employés plutôt que de leur demander de faire mieux sur quoi ils ne sont pas très bons. Donc c'est aussi une espèce de philosophie que j'ai d'essayer de pousser sur les points positifs des gens, donc d'essayer d'améliorer les trucs sur lesquels ils ne sont pas bons et qu'ils ne sont jamais bons.

Donc il y a tout un travail qui est en cours actuellement avec un coach sur les talents de chacun. Et donc je pense que tout le monde a intégré le fait que d'être B Corp ça donne une certaine responsabilité vis-à-vis du monde qui nous entoure. C'est une prise dans l'entreprise de conscience, si vous voulez.

L'idée de coacher les employés, ça vient de B Corp ou ça vient spécialement de vous ?

Je vais encore répété une fois, je pense que de toute façon tout vient quelque part de moi et B Corp n'est qu'une certification d'une philosophie, d'une volonté que j'ai depuis très longtemps dans l'entreprise en fait.

Tout ça c'est une espèce de forme et de procédure quelque part pour que les gens puissent suivre [bug0:35:55] d'amélioration.

En tout cas, moi je n'ai plus de question, je pense que j'ai refait tout le tour.

J'espère que ça vous est clair et que ça vous aidera pour votre mémoire.

Très bien, je pense que j'ai fait le tour de tout ce que je devais savoir.

Vous avez mon mail, et on peut s'appeler si vous voulez.

Est-ce que vous avez encore les documents pendant votre certification ? Par exemple le petit papier qui vous montre la différence entre vous et la moyenne ?

Demandez à Marie.

Je vais demander la qualité, je pense.

Oui, c'est ça, qualité@brunehaut.com

Je vais quand même essayer de l'appeler avant de lui envoyer un mail, comme ça elle sait que je vais lui poser des questions. Mais si jamais j'ai d'autres questions, je vous appellerai ou je vous enverrai un petit mail.

En tout cas merci beaucoup pour votre temps.

Il n'y a pas de quoi, bonne chance !

Merci beaucoup et je vous souhaite une très bonne journée.

Merci, également, au revoir et bon week-end.

Au revoir, bon week-end.

Résumé :

Une nouvelle façon d'entreprendre a émergé à la suite d'une prise de conscience des acteurs économiques. La primauté de l'actionnaire et de la maximisation des profits au détriment de toutes autres parties prenantes sont mises en cause par la société actuelle. En réaction aux différentes crises sociales, environnementales, économiques et politiques, une nouvelle forme d'organisation socialement responsable et durable a émergé. Ces entreprises ont une double volonté, une économique et une autre sociale et/ou environnementale. La poursuite de ces différentes missions les positionne dans une situation d'hybridité.

La balance entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux n'est pas évidente car ces entreprises ne rentrent pas dans une catégorie spécifique bien établie. Comprises entre les logiques sociétales et commerciales, les entreprises hybrides se heurtent à de nombreux défis. Avec le temps, maintenir l'équilibre entre mission économique et mission sociale s'avère être ardu. Une grande partie des entreprises hybrides s'incline vers l'un ou l'autre objectif, ce qui les amène à une dérive de mission.

Pour surmonter ces problèmes, les entreprises hybrides font appel aux certifications, pour légitimer et protéger leurs missions à deux facettes. La certification B corporation est l'une de ces certificats, qui est attribuée aux entreprises utilisant les affaires comme force de bien en suivant des normes strictes établies par une organisation à but non lucrative, B Lab. L'objectif de ce travail est d'analyser comment la certification B corp influence le maintien de l'équilibre entre mission sociale et / ou environnementale afin d'éviter la dérive de mission sur base de deux études de cas d'entreprise.

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