

Louvain School of Management

Certification B Corp : Analyse de l'évolution du bien-être au travail dans les entreprises certifiées B Corp.

Auteur·e(s) : MAISSIN Célia
Promoteur·rice(s) : Professeur SWAEN Valérie
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en ingénieur de gestion

Résumé

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'évolution du bien-être au sein d'entreprises certifiées B Corp. Une revue de littérature ainsi qu'une étude qualitative ont été réalisées en vue d'établir l'impact que la certification B Corp a sur le bien-être au travail ainsi que sur les outils de mesure de celui-ci.

Pour mener à bien ce travail, une étude empirique basée sur des entretiens semi-directifs a été conduite auprès de huit représentants d'entreprises essentiellement belges. Ces entretiens ont permis de faire le point sur le bien-être au sein de celles-ci ainsi que sur la façon dont elles le mesurent.

Les résultats de cette étude empirique laissent apparaître que, contrairement à l'impact sur le travail, aucune évolution du bien-être n'est observée suite à la certification B Corp. Par contre, B Corp influence partiellement l'instauration d'outils de mesure du bien-être au travail.

À partir de ces conclusions, les entreprises certifiées B Corp semblent ne pas constater d'impact majeur sur le bien-être au travail de leurs collaborateurs car elles sont déjà préalablement très investies à ce sujet.

Par contre, une partie d'entre elles réalise, suite à cette certification, qu'il est important de se doter d'outil de mesure de ce bien-être.

Des recherches complémentaires devraient permettre de confirmer ou d'infirmer ces tendances à la lecture d'un échantillon plus important d'entreprises et de vérifier si les entreprises qui se dotent ultérieurement d'outil de mesure constatent ou non un impact par la suite sur le niveau de bien-être de leur personnel.

Je tiens dans un premier temps à adresser mes remerciements les plus sincères à ma promotrice, Madame Valérie Swaen, pour ses précieux conseils et pour sa disponibilité.

Je remercie particulièrement toutes les personnes ayant participé à cette étude en partageant leur expérience et sans qui ce mémoire n'aurait pas été réalisable.

Je remercie chaleureusement ma famille pour leur soutien tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Merci également mon futur employeur pour sa confiance lors de mon stage ainsi que pour ses conseils et l'intérêt montré envers la certification B Corp.

Table des matières

Liste des figures	VI
Liste des tableaux	VI
Liste des annexes	VI
Introduction générale	1
Partie 1 : Notions théoriques	3
Introduction	3
Chapitre 1 : Responsabilité Sociétale des Entreprises.....	4
1.1 Historique et définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises	4
1.2 Evolution et définition de parties prenantes.....	6
1.3 Organisations hybrides.....	8
Chapitre 2 : B Corp	13
2.1 Création	13
2.2 Ambition	14
2.3 Caractéristiques.....	14
2.4 Processus de certification.....	15
2.5 Hybridité des entreprises certifiées B Corp.....	16
2.6 Synthèse de la certification B Corp.....	16
Chapitre 3 : Bien-être	18
3.1 Définitions du bien-être au travail.....	18
3.2 Définition de la satisfaction au travail.....	22
3.3 Bien-être et performance.....	23
3.4 Comment mesurer le bien-être au travail.....	24
3.5 Bien-être et RSE	25
3.6 Bien-être et B Corp	26
Conclusion	28
Partie 2 : Étude empirique	30
Introduction	30
Chapitre 1 : Méthodologie.....	31
1.1 Choix des méthodes utilisées	31
1.2 Guide d'entretien	32
1.3 Échantillon.....	33
1.4 Présentation des entreprises interviewées.....	33
Chapitre 2 : Analyses et discussions des données	38
2.1 Analyse 1 : Pour quelles raisons vouloir être certifié B Corp ?.....	38

2.2 Analyse 2 : Quelles sont les opinions au sujet de la certification B Corp ?	41
2.3 Analyse 3 : Quels sont les impacts de la certification B Corp sur le travail ?	45
2.4 Analyse 4 : Comment évolue le bien-être au travail des employés suite à la certification B Corp de leur entreprise ?	48
2.5 Analyse 5 : Comment les entreprises certifiées B Corp mesurent-elles le bien-être au travail ?	53
Chapitre 3 : Synthèse et comparaison des résultats de l'étude empirique avec la revue de littérature	58
Conclusion générale	60
Conclusion	60
Limitations	63
Pistes pour de futures recherches	64
Bibliographie	65
Annexes	74

Liste des figures

<i>Figure 1. Spectre de l'hybridité (Volkman, Tokarski & Ernst, 2012, p.22).....</i>	<i>9</i>
<i>Figure 2. Exemple de question posée dans le domaine de l'impact et performance de l'entreprise sur ses travailleurs (B Impact Assessment, 2021).....</i>	<i>26</i>
<i>Figure 3. Exemple de question posée dans le domaine de l'impact et performance de l'entreprise sur ses travailleurs (B Impact Assessment, 2021).....</i>	<i>27</i>

Liste des tableaux

<i>Tableau 1. Synthèse de la certification B Corp.....</i>	<i>17</i>
<i>Tableau 2. Synthèse des profils interviewés.....</i>	<i>33</i>
<i>Tableau 3. Synthèse des incitants à devenir certifié B Corp.....</i>	<i>41</i>
<i>Tableau 4. Synthèse des opinions positives au sujet de la certification B Corp.....</i>	<i>43</i>
<i>Tableau 5. Synthèse des points négatifs de la certification B Corp.....</i>	<i>44</i>
<i>Tableau 6. Synthèse des impacts de la certification B Corp sur le travail des employés travaillant au sein d'entreprises certifiées B Corp.....</i>	<i>47</i>
<i>Tableau 7. Synthèse des composants du bien-être au travail des répondants travaillant au sein d'entreprises certifiées B Corp.....</i>	<i>50</i>
<i>Tableau 8. Synthèse des explications des entreprises justifiant pourquoi le bien-être n'a pas évolué suite à la certification B Corp.....</i>	<i>53</i>
<i>Tableau 9. Synthèse des entreprises utilisant ou non un outil de mesure du bien-être au travail.....</i>	<i>57</i>

Liste des annexes

<i>Annexe 1 : Le domaine des travailleurs dans le B Impact Assessment (B Impact Assessment, 2021).....</i>	<i>74</i>
<i>Annexe 2 : Catégories de questions du B Impact Assessment en lien avec le bien-être et la satisfaction des travailleurs (B Impact Assessment, 2021).....</i>	<i>75</i>
<i>Annexe 3 : Exemples de questions sur le bien-être et la satisfaction des travailleurs posées dans le B Impact Assessment (B Impact Assessment, 2021).....</i>	<i>77</i>
<i>Annexe 4 : Guide d'entretien.....</i>	<i>79</i>
<i>Annexe 5 : Entretien avec Maxime Némerlin (N-Side).....</i>	<i>81</i>

<i>Annexe 6 : Entretien avec Olivier Van Cauwelaert (Scale Up).....</i>	<i>101</i>
<i>Annexe 7 : Entretien avec Léopold Coppieters (Skysun).....</i>	<i>115</i>
<i>Annexe 8 : Entretien avec Lionel Van Rillaer (Inclusio).....</i>	<i>122</i>
<i>Annexe 9 : Entretien avec Mieke Vanhuyse (Revive).....</i>	<i>137</i>
<i>Annexe 10 : Entretien avec Camille Balduyck (AIR Coop).....</i>	<i>150</i>
<i>Annexe 11 : Entretien avec Marie Duhem (La Brasserie de Brunehaut).....</i>	<i>155</i>
<i>Annexe 12 : Entretien avec Charlotte Van Hoecke (Edmire).....</i>	<i>164</i>

Introduction générale

« Notre travail représente, en moyenne, près d'un cinquième (18%) de notre bonheur », c'est ce qu'affirment les conclusions de l'Enquête nationale du Bonheur réalisée par l'UGent et l'assureur-vie NN en 2018. Ce pourcentage, plutôt élevé, témoigne du rôle important joué par le travail dans le bonheur général d'un individu. Il démontre à quel point le bien-être au travail joue un rôle essentiel et influence la qualité du travail et, par conséquent, le niveau de bonheur du travailleur. Mais bien que le bien-être soit un sujet connu depuis des siècles, ce n'est qu'à partir de 1996 qu'une loi a été rédigée en Belgique afin de réguler cet objectif à la fois légal mais surtout humain qu'est le bien-être au sein des entreprises. Des études réalisées ces dernières années montrent que l'intérêt porté par les entreprises au bien-être de leurs travailleurs a augmenté (Hoogsteyn, 2020). Par contre, cela fait bien longtemps que ce concept de bien-être au travail est connu de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). En effet, pour certains chercheurs comme El Akremi *et al.* (2015), la RSE se définit à travers la mise en place d'actions visant l'amélioration du bien-être des parties prenantes et spécialement l'amélioration des perceptions des employés envers la RSE.

Comme la RSE, la certification B Corp s'inscrit dans cette volonté d'amélioration du fonctionnement des entreprises et des buts poursuivis dans le milieu entrepreneurial. C'est d'ailleurs grâce au cours de RSE, donné dans le cadre de la première année de master à la Louvain School of Management, que beaucoup d'entre nous ont pris connaissance de l'existence de cette certification à travers la réalisation d'un travail de groupe. L'objectif de ce travail était d'aider une entreprise à remplir son B Impact Assessment afin d'en obtenir le score mais surtout de réfléchir aux solutions d'amélioration possibles et à leur implémentation dans un futur proche. C'est suite à cette initiation et aux conférences suivies traitant de B Corp qu'est né cet intérêt envers cette certification et la volonté de le prolonger à travers le choix du thème de ce mémoire.

Au sujet de la certification B Corp, beaucoup de recherches s'intéressent aux parties prenantes externes des entreprises en analysant notamment leurs comportements et leurs réactions face aux politiques des entreprises mais peu analysent les parties prenantes internes des entreprises certifiées B Corp et encore moins leur bien-être. C'est pour cela que le choix du sujet de ce mémoire s'est porté sur la partie prenante interne que sont les employés car ce

sont eux qui sont directement impactés par les politiques et initiatives relatives à B Corp mises en place par leur entreprise et qui, par conséquent, contribuent au succès de l'implémentation de cette certification B Corp. La volonté de focalisation sur le bien-être au travail a été privilégiée en vue d'analyser les impacts et l'évolution de celui-ci au sein d'entreprises certifiées B Corp et d'observer si des outils ont été mis en place à ce sujet.

Le but poursuivi par ce mémoire est de réaliser une *analyse de l'évolution du bien-être au travail dans les entreprises certifiées B Corp*, c'est-à-dire évaluer comment cette certification B Corp impacte le bien-être au travail de ses collaborateurs. Pour ce faire, ce travail est divisé en deux grandes parties :

- La première partie, comportant les notions théoriques, abordera et expliquera, à travers plusieurs chapitres, différents concepts primordiaux à la compréhension du sujet. Le premier chapitre abordera le concept de la RSE afin d'établir et de bien comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la certification B Corp ainsi que l'importance accordée aux différentes parties prenantes d'une entreprise. Ensuite, ce chapitre analysera de plus près les types de profils des entreprises s'inscrivant dans la RSE en s'intéressant plus particulièrement à la certification B Corp. Une fois les profils de ces entreprises définis, la certification B Corp sera détaillée en vue de comprendre au mieux cette certification, son ambition, ses caractéristiques et son processus de certification. Enfin, une fois les bases bien établies, le dernier chapitre de cette partie examinera le concept de bien-être au travail, présent dans certaines définitions des notions théoriques précédentes, et appréhendera les liens entre bien-être au travail et certification B Corp.
- La partie pratique détaillera la méthodologie employée en vue de réaliser l'étude empirique. Après quoi viendra l'analyse des réponses des employés obtenues à la suite des entretiens réalisés avec ces derniers.

Les résultats de l'analyse seront finalement discutés afin de conclure ce travail en apportant des éléments de réponses au but poursuivi par ce mémoire tout en sachant que ces conclusions seront limitées aux entreprises interrogées.

Partie 1 : Notions théoriques

Introduction

L'objectif de cette première partie est de passer en revue la littérature scientifique et de synthétiser, à travers différents chapitres, la théorie traitant des concepts généraux relatifs à ce mémoire.

Pour ce faire, le premier concept étudié concerne celui de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en vue de comprendre le mouvement global dans lequel s'inscrit la certification B Corp. La théorie des parties prenantes sera également étudiée au sein de ce chapitre afin de comprendre l'émergence de l'intérêt porté envers toutes les parties prenantes d'une entreprise, et plus particulièrement les employés. Ensuite, la littérature traitant des différents types d'entreprises appliquant les principes de la RSE et étant certifiées B Corp, ou souhaitant le devenir, sera passée en revue en vue d'établir le profil type des entreprises B Corp.

Une fois ces types d'entreprises bien établis, ce mémoire s'intéressera aux deux sujets principaux que sont le mouvement B Corp et le bien-être au travail, le but étant de poser un cadre clair pour aborder au mieux la partie pratique qui étudiera le bien-être au travail au sein d'entreprises certifiées B Corp.

Chapitre 1 : Responsabilité Sociétale des Entreprises

Avant d'entrer dans le vif du sujet concernant la certification B Corp et le bien-être au travail, il est important de situer et comprendre le concept général de la RSE dans lequel s'inscrit cette certification B Corp.

Cela fait maintenant plusieurs décennies que le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est connu du monde entrepreneurial. En effet, le terme fait ses premières apparitions dans la littérature pendant les années 30 (Davidsottir, Johannsdottir & Latapi Agudelo, 2019). L'intérêt grandissant quant aux responsabilités sociales et environnementales et à la création de valeur ajoutée durant ces dernières années s'explique notamment par une préoccupation du développement durable. Cette préoccupation s'articule autour des trois piliers du développement durable : l'environnement, le social et l'économique. Rubinstein (2006) considère par ailleurs que la RSE est la mise en pratique de ces trois piliers.

1.1 Historique et définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Depuis les années 30, la RSE a connu, et connaît encore actuellement, de nombreux changements liés à l'évolution du contexte dans lequel elle opère. Cela se remarque notamment aux multiples définitions qui lui sont imputées. Ces dernières proviennent de nombreux auteurs mais également d'organismes visant à unifier la description et la compréhension de la RSE au sein de plusieurs entités distinctes. Tel est le cas notamment, comme expliqué ci-dessous, de la Commission Européenne et de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) qui sont les organismes les plus conséquents ayant poursuivi comme mission la promotion d'une définition claire et unifiée de la RSE respectivement au niveau européen et international.

En 2001, la RSE est définie par le livre vert de la Commission Européenne comme étant « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001). Quelques années plus tard, la Commission Européenne propose une nouvelle définition expliquant que la RSE est « *la responsabilité des entreprises pour leurs*

impacts sur la société» (Commission Européenne, 2011). Ces définitions soulignent l'importance qu'« *Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (Commission Européenne, 2011) ainsi que l'importance de l'aspect sociétal se trouvant au sein de la RSE (Commission Européenne, 2011).

L'ISO donne également sa propre définition de la RSE en 2010 en vue de fournir une norme unifiée au niveau international, la norme ISO 26000. La RSE y est définie comme étant :

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société*
 - *prend en compte les attentes des parties prenantes*
 - *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement*
 - *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.*
- (ISO, 2010)

Cette définition s'applique désormais à tous les organismes et non uniquement aux entreprises (Moke Buluku, 2018). Tout comme la définition de la Commission Européenne, la norme ISO 26000 met l'accent sur le caractère volontaire de la RSE, des parties prenantes et du respect d'un comportement éthique dans le respect des lois et normes en vigueur (Moke Buluku, 2018).

En dehors de ces deux organismes, d'autres ont également émis des normes concernant la RSE (OCDE, ONU...) mais celles-ci ont une portée moins internationale que celles développées ci-dessus (Moke Buluku, 2018).

1.2 Evolution et définition de parties prenantes

Abordé dans la définition de la RSE de la Commission Européenne ainsi que celle de la norme ISO 26000, le concept de *parties prenantes* est de plus en plus utilisé au sein des entreprises (Chen & Kelly, 2015; Mullenbach-Servayre, 2007).

La notion de *Stakeholder* fait son apparition dans les années 1930 à la suite d'une observation faite par Bearle & Means. Cette constatation concerne l'influence sociale de plus en plus présente concernant les dirigeants et leurs devoirs de responsabilité ainsi que de reconnaissances envers toute personne impliquée et affectée par l'entreprise (Bouglet & Joffre, 2018; Martinet & Reynaud, 2015; Mullenbach-Servayre, 2007). Ce terme, pouvant être associé à un jeu de mot marquant son opposition envers celui de *Stockholder* (signifiant les actionnaires), se popularise ensuite durant les années 80 et connaît différentes traductions suivant l'interprétation de divers auteurs telles que par exemple parti pris ou partie intéressée (Mullenbach-Servayre, 2007; Cazal, 2011). Véritable tremplin en 1984, l'ouvrage *Strategic Management : a Stakeholder Approach* écrit par Freeman, définit une partie prenante comme étant « *une personne ou groupe de personnes sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister* » ou encore, de façon plus large, « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman & Reed, 1983, p. 88-106).

Une définition vaste, englobant l'ensemble des définitions suggérées dans la littérature, est proposée par Cazal déclarant que « *La théorie des parties prenantes ne donne finalement à voir qu'un environnement homogène constitué de groupes eux-mêmes homogènes qui peuvent vivre en bonne harmonie avec l'entreprise.* » (Cazal, 2011, p.7). Ces définitions, tout comme les traductions, connaissent de multiples variantes, restreintes pour certaines, larges pour d'autres (Mullenbach-Servayre, 2007).

Tout au long de ces dernières années, l'idée de l'existence de parties prenantes au sein d'une entreprise et de l'importance de celles-ci n'a cessé de prendre une place toujours plus grande dans la stratégie d'entreprise (Cazal, 2011). Cette stratégie diffère énormément de la *Stockholder Theory* en ce sens que l'intérêt ne se porte désormais plus uniquement sur la satisfaction des attentes financières (et donc des actionnaires), mais bel et bien sur la satisfaction de toutes les parties prenantes impliquées par l'objet de l'entreprise, par son

environnement et les interactions avec ce dernier (Mullenbach-Servayre, 2007; Bouglet & Joffre, 2018; Cazal, 2011). Les dirigeants doivent être conscients que, pour la viabilité de l'entreprise sur le long terme, leur rôle devrait s'étendre dorénavant à la satisfaction des droits et intérêts de toutes parties prenantes, y compris de celles non actionnaires (Bouglet & Joffre, 2018; Cazal, 2011). Cette prise de conscience, pour être effective, doit se généraliser à tous et non seulement aux dirigeants d'entreprise.

Pour certains auteurs comme pour Jones (1995), la performance de l'entreprise serait même positivement corrélée avec la bonne gestion de la théorie des parties prenantes. Les entreprises pourraient donc développer et bénéficier d'un atout compétitif grâce à l'optimisation de la satisfaction de chacune de leurs parties prenantes (Bouglet & Joffre, 2018).

Le lien étroit entre les parties prenantes d'une entreprise et sa politique de RSE est, comme indiqué dans la définition de la RSE de la norme ISO 26000, « *de prendre en compte les attentes des parties prenantes* » (ISO, 2010). Ces attentes vont être déterminantes pour l'entreprise car mettre en application les trois piliers du développement durable et par conséquent tous les aspects de la RSE est loin d'être chose facile pour les entreprises (Swaen, 2009). C'est notamment pour cette raison que, pour faire un choix parmi toutes les préoccupations et questions sociétales, l'entreprise se tourne vers ses parties prenantes et se focalise sur les problèmes rapportés par ces dernières (Swaen, 2009).

Parmi les différentes parties prenantes existantes, les employés constituent l'objet d'étude de ce mémoire. Le choix a été porté sur cette partie prenante car c'est l'une de celles se trouvant en première ligne face aux décisions prises par les dirigeants d'entreprise et percevant les conséquences négatives ou positives de la mise en place de ces décisions. En outre, dans le cas de la RSE et plus particulièrement de la certification B Corp, la décision de la volonté d'obtention de cette certification impacte les employés qui vivront de près la mise en place de cette certification en y participant de manière directe ou non. C'est pourquoi il est important pour l'entreprise ayant pour volonté l'obtention de cette certification, de prêter attention aux employés, à leurs ressentis, à leur bien-être ainsi qu'à leurs attentes afin de mener à bien l'implantation de la certification et de ne pas engendrer de conséquences négatives dans leur travail et leur ressenti envers l'entreprise.

1.3 Organisations hybrides

Comme décrit ci-dessus concernant la RSE, les entreprises s'adaptent continuellement au milieu qui les entoure et aux changements organisationnels auxquels elles sont confrontées. Ce besoin et cette capacité d'adaptation n'ont eu de cesse d'évoluer depuis plusieurs années face à de considérables perturbations au sein de la vie sociale et économique (Desreumaux, 2015). Cette capacité et cette gestion d'adaptation aux changements sont devenues une clé indispensable à la survie d'une entreprise. C'est pourquoi le marché organisationnel est composé de formes multiples et variées de types d'organisations dont notamment les organisations hybrides, se répandant de plus en plus au sein des différents types d'entreprises (Charmettant, Juban & Magne, 2015; Desreumaux, 2015).

Pour Battilana et Lee (2014), cet accroissement des organisations hybrides découle du besoin d'obtention de ressources additionnelles des organisations non-lucratives ainsi que de l'amplification du souci « éthique » au sein des entreprises lucratives se traduisant par l'intérêt croissant autour du concept de la responsabilité sociétale des entreprises.

1.3.1 Définition d'organisation hybride

Une entreprise hybride allie plusieurs catégories d'organisations en une. L'hybride est définie comme une organisation alliant conjointement des buts économiques et sociaux (Bovais, 2014; Charmettant *et al.*, 2015). Etre hybride consiste donc à combiner des logiques de fonctionnement d'organisations sociales et commerciales. L'association de ces logiques au sein du fonctionnement, du financement, des bénéficiaires, des pratiques...de l'organisation lui inculquera un caractère hybride.

De par leurs pratiques, leur fonctionnement et leur identité différentes, les organisations hybrides s'adressent à des parties prenantes et un public différents des entreprises traditionnelles (Battilana & Dorado, 2010; Bovais, 2014). Elles se distinguent essentiellement des entreprises traditionnelles car la maximisation du profit n'est plus l'unique objectif principal (Janssen & Lahaye, 2016).

Il n'existe pas un seul type d'hybridité car celle-ci dépend du poids donné à la logique économique, du poids donné à la logique sociale, des buts poursuivis au sein de ces deux

logiques et par conséquent de la vision de l'organisation (Bovais, 2014). C'est pourquoi le spectre de l'hybridité (*Figure 1*) existe. Ce dernier permet de situer l'hybridité de l'entreprise (Naveau, 2018).

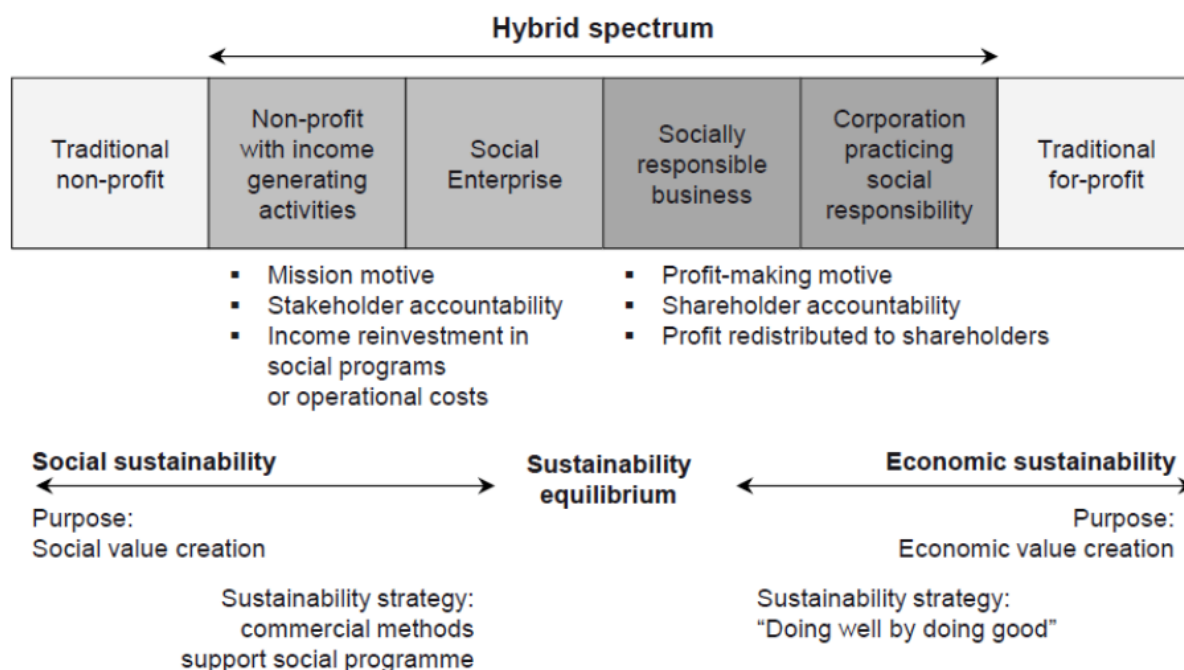


Figure 1. Spectre de l'hybridité (Volkman, Tokarski & Ernst, 2012, p.22).

Les types d'entreprises ne se focalisant que sur une logique de fonctionnement se trouvent aux extrémités du spectre repris à la *Figure 1*. D'un côté se trouvent donc les entreprises commerciales (à but lucratif) ayant comme logique principale la logique économique. Dans ce cas-ci, les responsabilités sociales passent bien après celles financières (Naveau, 2018). A l'autre extrémité figurent les entreprises à but non lucratif qui, à l'inverse des entreprises commerciales, se focalisent sur leur ambition sociale (Naveau, 2018). L'aspect financier n'étant pas leur préoccupation principale, ces entreprises à but non-lucratif s'appuient sur le soutien de donateurs afin de réaliser leur projet social (Naveau, 2018). C'est entre ces deux extrémités que se trouve le spectre de l'hybridité reprenant les différentes typologies d'organisations hybrides selon leur balance entre la logique sociale et la logique économique.

1.3.2 Caractéristiques de l'hybridité

Battilana et Lee (2014) ont répertorié trois niveaux d'hybridité possible et distincts au sein des organisations. Il s'agit d'une hybridité au niveau de l'identité organisationnelle, des formes organisationnelles et des logiques institutionnelles.

Le premier niveau correspondant à l'identité organisationnelle hybride renvoie à l'hybridité des identités véhiculées par les membres au sein de cette organisation. L'identité organisationnelle correspond à l'ensemble des spécificités centrales, permanentes et particulières à l'organisation (Naveau, 2018). Il y a donc, dans le cas d'organisations hybrides, différents ensembles de caractéristiques propres à celle-ci. Cette identité organisationnelle est le lien entre les logiques institutionnelles et les comportements des travailleurs (Charmettant *et al.*, 2015). Une entreprise hybride aura donc par exemple, un ensemble de caractéristiques liées à la logique sociale et un ensemble lié à la logique économique, ce qui lui définira sa propre identité organisationnelle. Dans le cas par exemple d'Emmaüs, l'identité organisationnelle de solidarité se mélange à celle de développement durable (Emmaüs France, 2021).

Le second niveau concerne les formes organisationnelles hybrides qui correspondent, par définition, aux pratiques en usage (Charmettant *et al.*, 2015). Celles-ci sont la mise en application des logiques institutionnelles (Charmettant *et al.*, 2015). Les formes organisationnelles renvoient aux types d'hybridité et sont donc, par exemple, les formes d'entreprises dites sociales ou socialement responsables. Emmaüs est constitué, d'un côté, du mouvement de lutte contre la pauvreté en venant en aide aux personnes précarisées et de l'autre, de la vente d'objets en vue de générer une source de revenu additionnel en plus des dons et aussi de lutter contre les déchets (Emmaüs France, 2021).

Le dernier niveau fait référence aux logiques institutionnelles qui engendrent, comme précisé ci-dessus, les formes organisationnelles hybrides (Charmettant *et al.*, 2015). Ce sont ces logiques institutionnelles qui font naître les pratiques et les principes directeurs de l'entreprise à mettre en vigueur, qui orientent la société et la tourne vers des types d'actions sociales et des formes organisationnelles à adopter (Charmettant *et al.*, 2015). Les organisations hybrides sont bel et bien dites « hybrides » de par la multiplicité des logiques institutionnelles (économique et sociale) qui les caractérise. Pour continuer dans l'exemple

d'Emmaüs, la lutte contre la pauvreté suit la logique institutionnelle sociale alors que la vente d'objet suit celle économique.

Une autre classification d'hybridation a été réalisée par Ebrahim *et al.* (2014) distinguant deux types majeurs d'hybridation : les organisations hybrides différenciées et les organisations hybrides intégrées. La distinction porte sur la relation entre les activités se rapportant aux logiques sociale et économique. On parle d'hybridation différenciée lorsque les activités sont explicitement dissociées, lorsque l'activité commerciale est scindée de l'activité sociale (Ebrahim *et al.*, 2014). Par conséquent, les clients de l'activité économique vont permettre le financement de l'activité sociale mais n'en seront pas les bénéficiaires (Cornforth, 2014). Un exemple pourrait être une organisation qui vend des vêtements dans le but de financer des formations de réinsertion pour d'anciens prisonniers. Dans les cas où les activités des deux logiques sont associées, il s'agit d'hybridation intégrée. Par conséquent, dans ce cas-ci, les clients de l'activité économique sont également les bénéficiaires de l'activité sociale (Ebrahim *et al.*, 2014). Un exemple serait les institutions de microfinance (Battilana et Lee, 2014).

1.3.3 Challenges des organisations hybrides

Ce type d'organisation se voit confronté à la nécessité d'assurer la cohésion de l'entreprise tout en promouvant la variété des perspectives. Ceci fait référence au pluralisme intégré où le type de cohésion et de variété définira le type d'hybridité de l'organisation (Bovais, 2014).

De plus, bien que propice à la créativité et à l'innovation, poursuivre des buts à la fois économiques et sociaux rend la gestion d'une organisation hybride compliquée car celle-ci doit faire face à deux types de risques concernant la tension entre cette logique sociale et celle économique (Battilana & Dorado, 2010).

Le premier type concerne le risque de domination de l'un des deux buts menant à la perte de l'hybridité (Bovais, 2014). Dans le cas où la logique économique domine celle sociale, cela correspond à une dérive ou un glissement de mission (Janssen & Lahaye, 2016).

En revanche, dans le cas où la logique sociale domine celle économique, l'organisation risque de disparaître par manque de financements (Janssen & Lahaye, 2016).

Le second concerne le dérèglement des buts poursuivis à la suite des nombreux conflits qu'apporte la gestion de deux logiques dissemblables, pouvant compromettre la viabilité de l'organisation hybride (Bovais, 2014). La gestion de ce défi rencontré par les organisations hybrides est indispensable au fonctionnement de celles-ci et à leur viabilité sur le long terme. Il est primordial de concilier et de préserver un équilibre entre ces deux logiques qui peuvent être distinctes voire opposées dans certains cas (Bovais, 2014). Cet équilibre influencera les réponses apportées lors d'apparition de tensions entre les différentes relations de pouvoir au sein des deux logiques (Pache & Santos, 2010).

Ces relations de pouvoir apportent une complexité interne propre aux organisations hybrides, les différenciant encore une fois des entreprises traditionnelles, du fait de la variété (de perspectives, de pratiques...) apportée au sein de l'organisation (Bovais, 2014). Le pouvoir au sein de l'hybride doit être réparti au sein des deux logiques et non une seule, sans quoi l'hybridité pourrait se retrouver compromise (Battilana & Dorado, 2010).

Ces multiples challenges, décrits ci-dessus, face auxquels les organisations hybrides sont confrontées montrent l'importance du rôle joué par les employés dans la réussite de l'hybridité et des buts poursuivis par leur entreprise. Les tensions entre les différentes logiques institutionnelles existant au sein de l'organisation hybride n'interviennent pas seulement en interne. Celles-ci peuvent également se produire en externe par exemple des tensions avec les financeurs de l'entreprise (Charmettant *et al.*, 2015; Jay, 2013).

Ce chapitre a permis de définir le contexte de la RSE dans lequel s'inscrivent les entreprises certifiées B Corp. Entreprises qui, par ailleurs, sont caractérisées par l'hybridité de leurs buts à la fois économiques, sociaux et environnementaux. Les challenges face auxquels ces organisations sont confrontées mettent en évidence l'importance des employés, qui représentent la partie prenante la plus importante dans la réalisation des buts poursuivis par leur entreprise ainsi que dans le bon déroulement de l'implémentation de la certification. C'est pourquoi les chapitres suivants présenteront la certification B Corp en détails afin de mieux cerner ses caractéristiques ainsi que le bien-être des travailleurs qui intervient dans la certification B Corp de leur entreprise.

Chapitre 2 : B Corp

L'alliance entre la logique économique et la logique sociale, présente dans le concept de la RSE, ainsi que l'hybridité des buts poursuivis par une organisation, ne sont pas choses faciles à gérer pour les entreprises. Cela demande une gestion adaptée et sur-mesure pour chaque organisation afin de résoudre au mieux les tensions et assurer la viabilité de celle-ci sur le long terme. Plusieurs outils, comme les normes (ISO) et les certifications (B Corp), ont été créés dans le but de venir en aide à la gestion de ce type d'organisations mais également afin de promouvoir un changement de valeurs dans le monde entrepreneurial.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons au mouvement B Lab et plus particulièrement à la certification B Corp, sa création, ses caractéristiques, son ambition et son processus de certification.

2.1 Création

Créer une économie partagée et durable pour tous, une économie mondiale qui crée du bien, telle est la volonté du mouvement B Economie dans lequel s'inscrit B Lab. Cette volonté de redéfinir le rôle des entreprises dans la société a été initiée aux Etats-Unis en 2006 par l'organisation à but non-lucratif B Lab. Cette dernière collabore, travaille et aide plus de 100 000 entreprises à gérer leur impact général à travers le monde grâce à l'élaboration de normes, d'outils et de certifications (B Lab Europe, 2021).

C'est dans ce mouvement mondial que s'inscrit cette certification B Corp. B Lab décerne la certification B Corp à des entreprises à but lucratif. A l'heure actuelle, pas moins de 3800 entreprises, présentes dans plus de 70 pays et au sein de 150 industries différentes, sont certifiées B Corp (B corporation, 2021). C'est en 2012 que la certification s'implante en Belgique. Depuis lors, ce n'est pas moins de 18 entreprises établies en Belgique qui ont reçu la certification. La légitimité et la reconnaissance de la certification B Corp sont garanties par une combinaison de trois principes: la validation par des tiers, la transparence publique et la responsabilité juridique (B corporation, 2021). L'ensemble des performances sociales et environnementales d'une organisation est mesuré via cette certification B Corp qui est la seule à mesurer cet ensemble à l'heure actuelle.

2.2 Ambition

Le mouvement mondial B Corp a pour ligne de conduite de « *porter à travers le monde des valeurs fortes de changement pour faire des entreprises ‘‘a force for good’’ et distinguer celles qui réconcilient but lucratif (for profit) et intérêt collectif (for purpose).* » (B Lab Europe, 2021). Il est primordial pour ce mouvement de stimuler et accroître le changement au sein des entreprises mais également au sein de leurs buts poursuivis pour balancer au mieux le but lucratif et l'intérêt collectif en vue de penser et redessiner une économie plus inclusive (B corporation, 2021).

B Corp compte sur l'engagement international des entreprises dans la création d'externalités positives concernant l'environnement, la santé, la diminution des inégalités... car le gouvernement et les organisations non-lucratives ne peuvent y arriver seuls (B corporation, 2021). Ce mouvement inclut chaque maillon des organisations dans sa communauté afin d'également promouvoir la création de valeurs pour toutes les parties prenantes. Cette communauté promeut donc les principes de la théorie des parties prenantes car chaque personne, impliquée de quelconque manière, joue un rôle au sein de l'organisation.

2.3 Caractéristiques

En vue d'obtenir la certification, B Corp propose sur son site internet un questionnaire gratuit d'évaluation de l'impact positif de l'entreprise (et non juste des produits ou services) via le B Impact Assessment, soit l'évaluation de l'impact actuel de l'entreprise. Afin de créer un changement au sein du système traditionnel, cet outil développe des normes complètes, crédibles et comparables de mesure de l'impact des entreprises. Cet outil vise donc notamment à pallier le manque d'uniformité dans la mesure de la responsabilité sociale des entreprises. Il permet la comparaison de toutes les entreprises sur base d'une évaluation uniforme.

Cet outil, qu'est le B Impact Assessment, est gratuit. Cependant, une fois l'évaluation de l'entreprise validée par B Lab ainsi que le score minimum requis obtenu, la certification

engendrera des frais annuels pour l'entreprise certifiée, oscillant entre 500\$ et 50 000\$ selon la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise à but lucratif (B Lab Europe, 2021). Cette certification a une durée de trois ans, après quoi l'entreprise sera réévaluée en vue d'encourager l'amélioration des performances de celle-ci (Pour la solidarité, 2021).

2.4 Processus de certification

Dans le but d'obtenir la certification B Corp, l'entreprise doit évaluer ses performances et son modèle grâce au B Impact Assessment (BIA). Lors de cette évaluation, cinq domaines sont examinés en profondeur à savoir l'impact et les performances de l'entreprise sur ses travailleurs, ses clients, sa gouvernance, la communauté en générale et l'environnement. Ces domaines d'évaluations sont par ailleurs en lien avec les piliers abordés par la RSE. Cette évaluation consiste en une série de questions pour chaque domaine. Celles-ci couvrent donc toutes les étapes et personnes impliquées dans le processus de l'entreprise, allant de questions abordant les fournisseurs à celles s'intéressant aux avantages offerts aux employés ou encore à leur bien-être au travail (Pour la solidarité, 2021).

Une fois l'évaluation remplie, l'entreprise obtient un score. Elle peut comparer ce dernier avec ceux obtenus par les entreprises d'une même industrie afin de constater où elle se situe au niveau de ses performances. Grâce au score reçu et aux comparaisons faites, l'entreprise obtient des pistes et peut entreprendre des améliorations afin d'obtenir un meilleur score et par conséquent, améliorer son impact sur ses travailleurs, ses clients, son environnement ainsi que sur la société en général.

Dès lors que l'entreprise est satisfaite de son score, celle-ci soumet son BIA aux équipes B Lab. Ces équipes vont auditer l'entreprise postulante afin de vérifier tous les détails et la véracité de son évaluation. Ensuite, B Lab statuera sur l'octroi ou non de la certification (B Lab Europe, 2021).

Lorsque la certification B Corp est accordée à une entreprise, c'est-à-dire lorsque le score atteint un certain niveau exigé en fonction de certains critères (comme le type d'industrie ou la taille de l'entreprise), cela prouve que celle-ci respecte les standards rigoureux imposés par la certification B Corp. Ce niveau minimum nécessaire est une note de

80 sur 200 (B Lab Europe, 2021). La transparence de chaque certification est assurée par la disponibilité de celle-ci sur le site de B Corp. Il s'ensuit, comme dit précédemment, des frais annuels de certification ainsi qu'une réévaluation du score tous les trois ans.

2.5 Hybridité des entreprises certifiées B Corp

Maintenant que le concept d'hybridité des entreprises et que la certification B Corp ont été définis, il est possible d'établir le type d'organisations hybrides que sont les entreprises certifiées B Corp. En reprenant le spectre de l'hybridité (*Figure 1*) du précédent sous-chapitre, il est possible d'affirmer que les entreprises certifiées B Corp ne font pas partie des deux types d'entreprises se trouvant aux extrémités du spectre étant donné leur caractère hybride dû à l'existence des deux logiques (économique et sociale) au sein de ces entreprises certifiées.

La certification s'adressant aux organisations à but lucratif, les catégories situées à droite du spectre (les entreprises socialement responsables et les entreprises exerçant la responsabilité sociale) sont plus à même de correspondre au type d'hybridité que sont les entreprises certifiées B Corp. En effet, comme précisé dans l'ambition de B Corp, la volonté est de réconcilier l'intérêt économique déjà présent au sein des entreprises à but lucratif avec l'intérêt collectif (B corporation, 2021).

2.6 Synthèse de la certification B Corp

Avant de poursuivre, voici un tableau (*Tableau 1.*) récapitulatif reprenant de manière synthétique les éléments clés de la certification B Corp.

SYNTHÈSE DE LA CERTIFICATION B CORP	
Origine	Etats-Unis en 2006 (Apparition en 2012 pour la Belgique)
Ambition	Créer un outil permettant d'accroître les performances sociales et environnementales des entreprises en vue d'engendrer une économie plus inclusive et transparente.
Portée	Internationale
Cible	Organisations à but lucratif
Critères évalués	Environnement, gouvernance, communauté, employés, clients
Critères d'obtention	Score de minimum 80 sur 200
Processus de certification	• Auto-évaluation de l'entreprise sur les critères à évaluer (BIA) • Obtention d'un score de minimum 80 • Contrôle de l'évaluation par B Lab • Octroi ou non de la certification pour une durée de 3 ans • Réévaluation à la fin de ces 3 ans
Frais d'utilisation de l'outil de certification	Gratuit
Frais annuels de certification	De 500\$ à 50 000 selon la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise.
Durée de la certification	3 ans

Tableau 1. Synthèse de la certification B Corp

Chapitre 3 : Bien-être

Maintenant que nous avons compris le contexte de responsabilité sociétale dans lequel s'inscrit la certification B Corp ainsi que le type d'hybridité d'entreprises attirées par cette même certification, il est intéressant d'entrer au sein de ces entreprises et d'étudier plus en profondeur l'atmosphère de celles-ci. Le thème abordé dans ce chapitre a été subtilement évoqué *supra* par la définition de la norme ISO 26000 à propos de la contribution de la RSE au bien-être de la société (ISO, 2010). C'est pourquoi nous nous pencherons plus particulièrement sur le bien-être des travailleurs pour ensuite étudier le bien-être de ceux exerçant dans des entreprises certifiées B Corp.

3.1 Définitions du bien-être au travail

3.1.1 Les différentes définitions du bien-être général

Il est possible de remonter jusqu'aux écrits d'Aristote pour retrouver une trace du concept de bien-être désignant, dans ce cas, *une manière d'être, un état de l'âme et une forme de bien agir* (Lafaye, 2007). Malgré que l'intérêt au sujet du bien-être ne date pas d'hier et que les recherches scientifiques à ce propos se soient accrues, il n'existe pas encore à l'heure actuelle de consensus clair sur une seule et même définition du concept de bien-être. Plusieurs conceptions du bien-être général se côtoient et tentent de définir ce terme. Deux conceptions se sont fortement répandues au sein de la littérature scientifique. Il s'agit de la conception hédonique et eudémonique du bien-être.

Vision hédonique

Selon la conception hédonique, la vie a pour but fondamental la maximisation du plaisir (Biétry & Creusier, 2015). Cette vision du bien-être s'axe autour de deux dimensions : la première consistant en une poursuite de récompenses, telles que le confort, le plaisir, et la seconde en une esquive de sanctions négatives, telles que le stress, la peur (Biétry & Creusier, 2015; De Chatillon & Richard, 2015). Cette expérience du plaisir procure un sentiment de bien-être décrit comme l'expérience de *flow* au sein de la vision hédonique (Ayadi, Paraschiv & Vernet, 2019). Cependant, le bien-être résultant du plaisir, et donc le

flow dans le cas de la vision hédonique, est décrit comme passager (Feuvrier, 2014). C'est précisément pour cela que, malgré le fait que cette vision assimile le concept de bien-être au concept de *flow*, certains auteurs font la différence entre ces deux concepts (Ayadi *et al.*, 2019). Cette différence s'exprime notamment par le ressenti à travers le plaisir procuré qui, dans le cas du bien-être, est plus durable (Ayadi *et al.*, 2019).

Ce bien-être est également décrit comme subjectif par Feuvrier (2014) et Kahneman *et al.* (1999) ou encore comme un bien-être émotionnel par Ayadi *et al.* (2019) qui peut se mesurer à l'aide des émotions positives et de la satisfaction dans la vie (Feuvrier, 2014). Le bien-être hédonique dans la sphère du travail réside donc dans la perception de plaisir dans l'activité réalisée (De Chatillon & Richard, 2015) mais également, de manière plus vaste, dans la construction de relations professionnelles harmonieuses (Cowen, 1994).

Vision eudémonique

La conception eudémonique, quant à elle, conçoit le bien-être comme étant la réalisation du potentiel humain (Ayadi *et al.*, 2019; De Chatillon & Richard, 2015; Ryff, 1989). Ce bien-être, défini par la conception eudémonique, se nourrit de la réalisation de soi, de sentiment d'être soi-même, d'accomplissement personnel... (Biétry & Creusier, 2015; De Chatillon & Richard, 2015) Il repose essentiellement sur un sentiment d'autodétermination (Ryff, 1989) qui lui-même, s'appuie sur trois besoins psychologiques élémentaires étant le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin de relation à autrui (De Chatillon & Richard, 2015; Feuvrier, 2014).

Ce bien-être eudémonique, également appelé bien-être psychologique (Voyer et Boyer, 2007), est décrit comme durable dans ce cas-ci (Feuvrier, 2014). Tout comme stipulé par la psychologie positive, le bien-être psychologique mentionne également que le perfectionnement du bien-être psychologique des travailleurs mène à une augmentation de l'épanouissement au sein du travail et par conséquent, à une amélioration des performances des travailleurs (Feuvrier, 2014). Les entreprises ont donc un intérêt particulier à prêter attention au développement et au perfectionnement de ce bien-être (Feuvrier, 2014).

Autres visions de définition

Outre ces deux conceptions, certains ouvrages scientifiques abordent d'autres visions moins répandues du bien-être au travail au sein de la littérature. Tel est le cas concernant la conception considérant le bien-être d'une manière structurelle, la conception du bien-être comme étant un bien-être collectif ou encore la conception du bien-être basée sur les avoirs et celle du bien-être reposant sur les satisfactions.

La vision de bien-être structurel par Rolland (2000) se distingue selon deux modèles. Le premier, correspondant au modèle s'appuyant sur les théories *Bottom-up*, définit le bien-être comme étant *la résultante de conditions objectives de travail favorables* (De Chatillon & Richard, 2015, p.57). Le second, celui se basant sur les théories *Top-down*, au contraire soutient que *les individus auraient une prédisposition stable à interpréter leur expérience de vie au travail, et à y réagir, de manière positive ou négative* (De Chatillon & Richard, 2015, p. 57). Le modèle *Bottom-up* se distingue donc du *Top-down* notamment par le fait que celui-ci définit le bien-être comme le résultat des conditions de travail objectives contrairement au second modèle qui, quant à lui, exprime le bien-être comme étant le regard subjectif posé sur les conditions de travail et donc dans ce cas, comme étant la causalité et non plus le résultat (Rolland, 2000).

Jusqu'ici, les définitions se focalisaient sur l'aspect individuel du concept de bien-être. La vision suivante, pour sa part, s'intéresse de plus près au côté social de ce concept. La représentation du bien-être collectif exprime par conséquent le bien-être comme étant dépendant du milieu professionnel et de son environnement social, qui, dans ce cas, sont les causes et influencent le bien-être au travail (De Chatillon & Richard, 2015).

Concernant la vision économique, le bien-être d'un individu se rapporte et se base sur la satisfaction procurée par ses avoirs, par ses ressources financières (Ayadi *et al.*, 2019). La dimension psychologique, dans le cas présent, est laissée pour compte face aux biens matériels objectifs (Ayadi *et al.*, 2019). Cette vision du bien-être, basée sur une logique matérialiste, est remise en question par certaines recherches empiriques démontrant que le lien généralement évoqué entre les revenus et le bonheur est en réalité habituellement faible (Dunn *et al.*, 2011).

Finalement, en opposition à la vision économique et en analogie à la conception eudémonique, la vision centrée sur les satisfactions stipule que le bien-être se fonde à partir d'un large échantillon de satisfactions et accomplissements possible tel que la vie professionnelle, sociale ou encore personnelle (Ayadi *et al.*, 2019). Bien que fort proche de la conception eudémonique, cette vision se différencie par le fait que ce ne sont plus les aspirations de vie et les ambitions personnelles qui jouent un rôle principal dans le bien-être de l'individu, mais bel et bien ses satisfactions et la façon dont se déroule la vie de l'individu (Ayadi *et al.*, 2019).

3.1.2 Définition du bien-être au travail par la psychologie positive

La curiosité et l'attrait quant aux questions relatives au bien-être des travailleurs suscitent de nombreuses recherches au sein de plusieurs domaines tels que la philosophie, les ressources humaines, le marketing, la psychologie... (Ayadi *et al.*, 2019). Cette curiosité et cet attrait ne constituent pas l'unique source d'intérêt à ce sujet. En effet, la perte de confiance des travailleurs vis-à-vis des entreprises et leur démotivation font que la demande de bonheur de leur part explose (Feuvrier, 2014). Cela mène à une augmentation de désir de conciliation au sein des entreprises entre rendement économique et bien-être des travailleurs (Beaulieu, Chiochio & Grenier, 2012; Feuvrier, 2014).

Ainsi, si nous nous intéressons au domaine de la psychologie, ce sont les recherches concernant les phénomènes positifs qui dominent au sein de la littérature scientifique et connaissent un essor ces dernières années (Feuvrier, 2014). Déclenchée notamment par Seligman et Csikszentmihalyi en 2000, la psychologie positive connaît depuis lors un succès grandissant (Feuvrier, 2014). Les objectifs poursuivis par la psychologie positive sont l'étude du bonheur et du bien-être ainsi que l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions (Feuvrier, 2014).

Cette théorie de psychologie positive stipule que les actions prises pour neutraliser, désamorcer ou encore proscrire les phénomènes négatifs au sein d'une entreprise, tels que le stress, la pression, la détérioration des relations... n'engendrent pas obligatoirement un ou des

phénomènes positifs (Bakker & Schaufeli, 2008; Barling & Carson, 2009). Cela signifie que les phénomènes positifs ne sont pas forcément opposés aux phénomènes négatifs et inversement. C'est pourquoi le bien-être au travail ne s'obtient pas automatiquement à la suite de la lutte entreprise contre l'insatisfaction au travail ou contre tout phénomène négatif de manière générale (Biétry & Creusier, 2015). Pour engendrer le bien-être, il faut donc, selon la psychologie positive, aller au-delà de la simple volonté de neutralisation des mécanismes négatifs en développant les états positifs (Biétry & Creusier, 2015). Ceux-ci permettront aux salariés d'être plus heureux, ce qui, selon la psychologie positive, les rendra plus performants (Feuvrier, 2014).

Les états positifs constitutifs du bien-être peuvent provenir de diverses sources d'éléments relatifs à la relation d'emploi, d'environnement de travail ainsi qu'à la personne elle-même (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre & Rojot, 2015). Cela correspond notamment à l'accomplissement des compétences, le sens de la tâche accomplie, l'environnement de travail, la reconnaissance, le soutien hiérarchique et des collègues ainsi que l'autonomie dans le travail à accomplir (Brown & Peterson, 1993; Hackman & Oldman, 1975; Iglesias, Renaud & Tschan, 2010; Kilic, 2014; Le Flanchec *et al.*, 2015).

Au-delà de la psychologie positive, Fredrickson (2003) indique que ces états positifs, comme le bien-être au travail, permettent une transformation ainsi qu'une bonification de l'entreprise et de son fonctionnement.

3.2 Définition de la satisfaction au travail

Comblé et entretenir ce bien-être au travail constitue dorénavant pour un grand nombre d'entreprises un enjeu majeur au sein de leurs objectifs. Cette ambition est, dans la plupart des cas, jumelée au concept de satisfaction au travail. Cet enjeu d'accroissement du bien-être et de satisfaction au travail permettrait effectivement d'accroître l'implication des travailleurs, leur motivation et par conséquent, la performance de l'entreprise (Le Flanchec *et al.*, 2015). Cet aspect sera abordé plus en détail à la fin de ce chapitre.

3.2.1 Lien entre la satisfaction et le bien-être au travail

Bien que le terme de satisfaction soit, dans beaucoup d'articles scientifiques, utilisé comme un synonyme du bien-être, il existe certains auteurs faisant la différence entre les définitions et l'utilisation de ces deux termes. Tel est le cas de Biétry et Creusier (2015) qui ont exprimé cette différence, bien que minime, via la définition de Locke en 1976 expliquant que la satisfaction au travail concerne l'état émotionnel plaisant résultat de l'évaluation faite par une personne sur son travail. L'importance réside ici dans le fait d'assouvir des objectifs, des besoins au niveau professionnel (Biétry et Creusier, 2015). Si ces besoins ou objectifs sont réalisés, ils mèneront à la satisfaction du travailleur.

Cependant, cette satisfaction n'impliquera pas forcément dans tous les cas de figures du bien-être (Biétry et Creusier, 2015). Il en est de même inversement pour le bien-être qui, lui non plus, n'engendrera pas automatiquement le sentiment de satisfaction du travailleur (Biétry et Creusier, 2015). Biétry et Creusier (2015) avancent à titre d'exemple que la satisfaction qu'une personne obtient grâce à l'augmentation de son salaire à la suite de son travail acharné n'augmente pas forcément son bien-être.

3.3 Bien-être et performance

Comme abordé précédemment, à l'heure où le marché du travail se rend de plus en plus stressant en demandant toujours plus de flexibilité et d'adaptabilité de la part du travailleur, de rendement ou encore de par son augmentation des rythmes de travail, un nombre grandissant de travailleurs remettent en question leur motivation, leur bien-être et leur satisfaction au travail (Le Flanchec *et al.*, 2015).

Ce mouvement et ces remises en question touchent également le monde entrepreneurial (Ayadi *et al.*, 2019). Cela se distingue notamment par la prise de conscience et la mise en pratique de politiques RSE au sein même d'un nombre grandissant d'entreprises. En plus de cette ambition d'amélioration du bien-être et des conditions de travail au sein des entreprises, ces dernières gagnent également une contrepartie non négligeable liée à ces améliorations.

En effet, des recherches scientifiques, et notamment le cas des recherches concernant la psychologie positive, affirment que rendre les travailleurs plus heureux les rend également plus performants (Feuvrier, 2014). Cet accroissement de performance provient, entre-autre, de l'amélioration et de l'augmentation de motivation trouvées au sein du travail (Feuvrier, 2014). Dans le cas présent, la motivation est bel et bien un antécédent au bien-être et non un synonyme de ce concept (Ayadi *et al.*, 2019).

C'est pourquoi le bien-être du travailleur représente un enjeu pour les entreprises car à travers l'accroissement de celui-ci, c'est notamment la santé mentale de l'individu qui s'améliorera, ce qui engendrera plus de motivation et d'engagement dans ses tâches, qui par conséquent, le rendra plus performant (Feuvrier, 2014).

3.4 Comment mesurer le bien-être au travail

Maintenant que le concept théorique de bien-être a été défini, nous pouvons aborder les outils de mesures existants en vue, par la suite, de réaliser la partie pratique. Il existe de nombreuses manières de mesurer le bien-être au travail. En effet, plusieurs échelles de mesures validées existent au sein de la littérature scientifique en vue d'étudier le bien-être au sein des entreprises.

Après avoir lu et analysé le questionnaire de *Karasek*, la version française du *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, l'*Indice de Bien-être Psychologique au Travail (IBEPT)* ainsi que l'*Echelle de mesure Positive du Bien-être au Travail (EPBET)* pour leur pertinence envers le sujet traité, il en ressort une similitude commune en matière d'étude du bien-être au travail.

Cette similitude se situe au sein des éléments constitutifs du bien-être étudiés. En effet, que cela soit décrit explicitement ou non, il en ressort des catégories communes (à la majorité voire à toutes les échelles de mesures analysées) reprenant chacune plusieurs questions, ces dernières étant propres à chaque échelle de mesure. Les catégories communes à ces échelles de mesure sont l'environnement de travail, l'autonomie, la reconnaissance, le soutien des collègues et l'intérêt porté au travail. La façon de mesurer le bien-être au travail

passé donc par l'élaboration de plusieurs questions, appelées *items*, regroupées en catégories représentant les éléments constitutifs de ce bien-être au travail.

L'intérêt de questionner les travailleurs à propos de ces catégories permet de répertorier leur source de bien-être et établir l'état de celui-ci au sein de leur entreprise. C'est ainsi que, de manière générale, la catégorie de l'environnement de travail questionne le travailleur sur son environnement physique, son espace/cadre de travail. L'autonomie s'intéresse entre autres à la possibilité de prise d'initiatives, du choix de méthode de travail. La reconnaissance, quant à elle, aborde les questions relatives aux retours concernant le travail, les efforts fournis, la confiance donnée. Ensuite, le soutien des collègues interroge la relation entre collègues, l'intégration/acceptation. Finalement, l'intérêt porté au travail s'intéresse à la façon dont le travailleur est investi dans son travail notamment vis-à-vis de ses compétences, son sentiment d'accomplissement/de fierté.

3.5 Bien-être et RSE

La société et le monde entrepreneurial ne constituent pas les seuls uniques intéressés quant à ce sujet du bien-être au travail. Les institutions internationales, comme vu précédemment, ainsi que les politiques publiques expriment également leur attrait relatif au bien-être professionnel en étudiant les concepts « d'économie du bonheur » et « d'économie du bien-être » (Ayadi *et al.*, 2019).

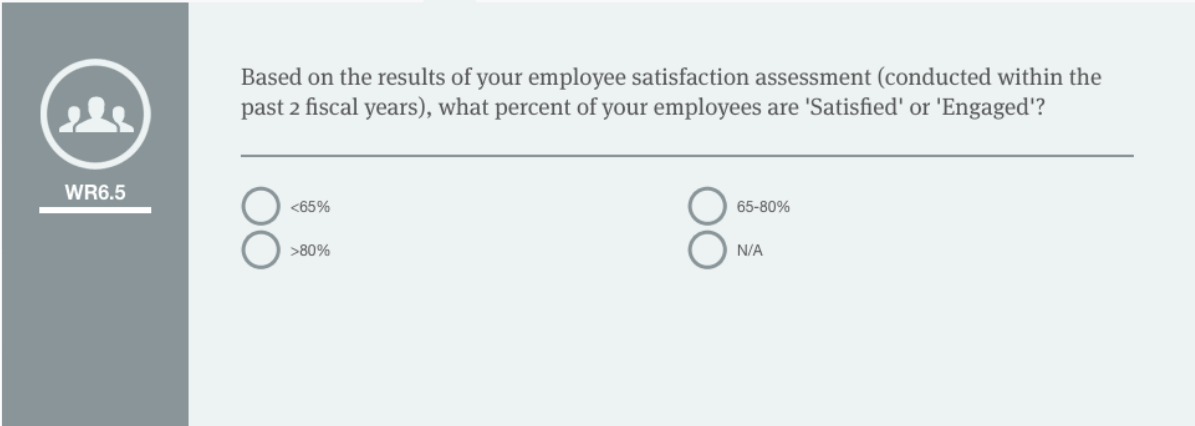
Bien que peu présentes au sein de la littérature scientifique, certaines recherches ont été effectuées concernant la RSE et ses impacts sur le bien-être des employés. Pour El Akremi *et al.* (2015), la RSE se définit à travers les actions mises en place en vue d'améliorer le bien-être des parties prenantes et plus particulièrement les perceptions des employés envers la RSE. Ces actions, prises dans le cadre de politiques RSE, développent l'épanouissement personnel et satisfont des besoins psychologiques chez les travailleurs (Bhattacharya, Sen & Korschum, 2008). Il a donc été conclu par Vitell & Davis (1990), Koh & Boo (2001) que la satisfaction au travail est plus élevée pour les employés considérant les agissements de leur employeur comme étant éthique. Les études touchant à ce sujet restent cependant peu nombreuses et n'approfondissent que peu ce thème. Une des raisons réside dans la

complexité de l'analyse des attitudes des employés et de leurs mécanismes émotionnels face aux politiques RSE de leur entreprise.

3.6 Bien-être et B Corp

La certification B Corp fait également partie des organismes internationaux attirés par le sujet du bien-être au travail. Cet attrait se retrouve dans le B Impact Assessment parmi le domaine des travailleurs de l'entreprise (voir *Annexe 1.*). Dans ce domaine se trouvent plusieurs catégories de questions en lien avec les travailleurs dont des catégories se rapportant au bien-être et à la satisfaction de ces derniers (voir *Annexe 2.*). Avec ces séries de questions sur le bien-être des employés, B Corp montre son intérêt envers ce sujet. Plusieurs exemples de questions posées à propos de ce thème sont disponibles dans l'*Annexe 3.* Les deux questions les plus pertinentes sur le bien-être au travail se trouvent en *Figure 2.* et *Figure 3.*

À travers la première (voir *Figure 2.*), B Corp entend évaluer la satisfaction et le taux d'engagement des travailleurs de l'entreprise. Cela s'apparente à évaluer l'implication du travailleur dans son travail et la reconnaissance qu'il en retire.



The image shows a screenshot of a B Impact Assessment question. On the left, there is a grey vertical bar with a white icon of three people inside a circle, and the text 'WR6.5' below it. The main question text is: 'Based on the results of your employee satisfaction assessment (conducted within the past 2 fiscal years), what percent of your employees are 'Satisfied' or 'Engaged'?'. Below the question, there are four radio button options arranged in two columns: '<65%', '>80%', '65-80%', and 'N/A'.

Figure 2. Exemple de question posée dans le domaine de l'impact et performance de l'entreprise sur ses travailleurs (B Impact Assessment, 2021).

Cette seconde question (voir *Figure 3.*) interroge les entreprises sur le moyen, sur l'outil qu'elles utilisent pour mesurer la satisfaction de leurs employés. Cette question, comme il sera expliqué dans la seconde partie de ce mémoire, fera d'ailleurs partie du guide d'entretien utilisé lors des interviews nécessaires à l'étude empirique.

Surveying and Benchmarking Engagement and Attrition ☆ □

LEARN MORE FEEDBACK

Does your company monitor and evaluate your worker satisfaction and engagement in any of the following ways?

Your answers determine which future questions in the assessment are applicable to your company.

- ☐ We calculate employee attrition rate
- ☐ We benchmark employee attrition rate to relevant benchmarks
- ☒ We regularly (at least once a year) conduct employee satisfaction or engagement surveys
- ☐ We benchmark employee satisfaction to relevant industry benchmarks
- ☐ We disaggregate calculations based on different demographic groups to identify trends
- ☐ We outperform industry benchmarks on attrition
- ☐ We outperform industry benchmarks on satisfaction
- ☐ None of the above

Figure 3. Exemple de question posée dans le domaine de l'impact et performance de l'entreprise sur ses travailleurs (B Impact Assessment, 2021).

Outre les enquêtes réalisées au sein de diverses entreprises à l'aide de questionnaires se basant sur une échelle de mesure validée scientifiquement, il n'existe pas encore, à l'heure actuelle, d'étude s'intéressant spécifiquement au bien-être des travailleurs d'entreprises certifiées B Corp.

Pour conclure, ce chapitre a mis en évidence les diverses visions et définitions du bien-être au sein de la littérature scientifique. Les similitudes des éléments questionnés dans les différentes enquêtes de satisfaction ont mis en exergue 5 composants principaux théoriques du bien-être au travail. Lors du processus de certification, B Corp s'intéresse par ailleurs à la manière dont les entreprises mesurent le bien-être au travail et les outils mis en place à cet effet. Il sera donc intéressant d'analyser ce bien-être, son évolution, ses composantes principales et les outils de mesure de ce dernier au sein d'entreprises certifiées B Corp à travers une étude empirique.

Conclusion

Le but de cette première partie était de se concentrer sur la certification B Corp, assurant la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises, ainsi que sur le concept du bien-être au travail. Pour ce faire, l'environnement dans lequel a émergé cette certification, les challenges et les lignes directrices de B Corp et du bien-être au travail ont été étudiés.

Après l'analyse de l'environnement dans lequel s'est créée B Corp, c'est-à-dire la Responsabilité Sociétale des Entreprises et la théorie des parties prenantes, le type d'entreprises certifiées B Corp a été examiné. Les recherches sur l'hybridité des logiques économique et sociale des entreprises certifiées B Corp ainsi que sur les challenges de cohésion et d'harmonie liés à ces logiques ont permis de mieux comprendre ces entreprises certifiées B Corp.

Une fois les bases des profils d'entreprises attirés par B Corp posées, l'accent a été mis sur cette certification B Corp. Ce chapitre a permis de mettre en avant cette certification internationale créée en 2006 aux Etats-Unis, le mouvement B Lab dans lequel elle s'inscrit, son ambition de créer une société plus inclusive et transparente et le processus de certification.

Le second sujet au cœur de ce mémoire a été abordé en mettant l'accent sur la compréhension du concept de bien-être au travail. Ce chapitre a mis en évidence l'existence d'outils de mesure du bien-être au sein des entreprises via l'analyse de différentes échelles de mesure. Des éléments similaires ont été décelés au sein de ces échelles, permettant de lister plusieurs composants théoriques du bien-être au travail que sont : l'environnement de travail, l'autonomie, la reconnaissance, le soutien des collègues et l'intérêt porté au travail. Cette analyse a également permis de comprendre l'importance du rôle joué par le bien-être au travail sur la partie prenante que sont les employés et par conséquent, de l'influence exercée sur l'implémentation de la certification B Corp.

Dans l'ensemble, une analyse approfondie et complète au sujet de cette certification B Corp et du bien-être au travail a été réalisée. Cette première partie a donc permis de poser les

bases théoriques scientifiques au sujet de ce mémoire. Cependant, ces analyses ont fait émerger plusieurs questions auxquelles la seconde partie essaiera d'apporter des éléments de réponses. Ces questions sont : *Les éléments composant le bien-être au travail d'employés d'entreprises B Corp correspondent-ils aux composants théoriques ? Le bien-être au travail des employés d'une entreprise certifiée B Corp évolue-t-il à la suite de cette certification ? Les entreprises B Corp ont-elles des outils de mesure du bien-être au travail ? Ces outils sont-ils les mêmes que ceux répertoriés dans la littérature scientifique ? La certification B Corp amène-t-elle l'implémentation de nouveaux outils de bien-être au travail au sein des entreprises certifiées ?*

L'objectif de cette seconde partie sera d'essayer de répondre à ces questions grâce à des exemples concrets issus d'entretiens menés avec des employés exerçant au sein d'entreprises ayant obtenu cette certification B Corp.

Partie 2 : Étude empirique

Introduction

Utile pour poser un cadre clair dans l'explication des contextes des différents concepts liés à la certification B Corp et au bien-être des travailleurs, la partie théorique a néanmoins soulevé un certain nombre de questions. Étant donné qu'aucune recherche n'a été réalisée concernant le domaine spécifique de ***l'analyse de l'évolution du bien-être au travail dans les entreprises certifiées B Corp***, c'est dans l'optique d'apporter des éléments de réponse à ce sujet et aux questions soulevées dans la partie théorique que la partie pratique qui suit a été réalisée.

Tout d'abord, la méthodologie sera décrite afin de comprendre et justifier les choix des méthodes utilisées pour la réalisation de ce mémoire. Ce premier chapitre décrira donc le type d'étude empirique sélectionné, le type d'entretien utilisé et l'échantillon des entreprises interrogées.

Ensuite, les données récoltées au cours des interviews seront étudiées selon différents angles qui sont :

- les raisons qui ont poussé les entreprises à vouloir obtenir la certification B Corp,
- les opinions sur la certification B Corp,
- l'impact de cette certification B Corp sur le travail des employés,
- l'impact de la certification B Corp sur leur bien-être au travail et enfin,
- l'étude des outils de mesure du bien-être au travail au sein des entreprises certifiées B Corp.

Les trois premiers angles permettront d'établir et de comprendre le profil des répondants et des entreprises interviewées. Ensuite, une fois les bases posées, les deux dernières analyses seront réalisées en vue de répondre aux questions de recherche de la partie théorique.

Finalement, les résultats des analyses du chapitre précédent seront synthétisés en vue de dégager des tendances générales propres à l'échantillon étudié. Ces tendances seront confrontées aux tendances théoriques tirées de la revue de littérature.

Chapitre 1 : Méthodologie

1.1 Choix des méthodes utilisées

Comme précisé supra, le but de cette partie pratique est d'analyser l'évolution du bien-être au travail au sein d'entreprises certifiées B Corp. Afin d'améliorer la compréhension de ce concept, plusieurs analyses concernant les différents angles décrits ci-dessus ont été réalisées. L'une après l'autre, ces analyses permettront de se centrer davantage sur le concept du bien-être au travail et de son évolution.

Avant d'entreprendre quoi que ce soit, une décision a dû être prise concernant le type d'étude empirique qui détermine la technique de recherche à utiliser pour la récolte des données. Le choix s'est porté sur une recherche qualitative car, même s'il est moins évident d'interroger autant d'entreprises que dans le cas d'une approche quantitative, ce type d'approche permet d'obtenir des réponses plus précises en abordant les thèmes de manière plus profonde avec les personnes interrogées. En effet, l'approche qualitative *« se veut au plus près des situations naturelles des sujets – vie quotidienne, conversations, routines –, dans une situation d'interaction prolongée entre le chercheur en personne et les populations locales, afin de produire des connaissances in situ, contextualisées, transversales, visant à rendre compte du point de vue de l'acteur [...] »* (Olivier De Sardan, 2008, pp. 41).

Dans cette recherche qualitative, la méthode des entretiens a été retenue comme méthode de récolte de données. Plus précisément, c'est par le biais d'entretiens semi-directifs que celles-ci ont été recueillies. La raison justifiant ce choix est que les entretiens semi-directifs permettent de laisser la liberté d'expression à l'interviewé tout en le guidant afin de s'assurer de couvrir le choix des thèmes à aborder. Cette méthode permet de s'efforcer à *« être le plus possible dans le registre de la conversation, et le moins possible dans le registre du questionnaire »* (Olivier De Sardan, 2008, pp. 59) en vue de *« limiter au maximum l'artificialité de la situation d'entretien »* (Olivier De Sardan, 2008, pp. 58). Les données sur lesquelles se base cette partie pratique sont par conséquent les retranscriptions de ces entretiens semi-directifs.

Concernant le traitement des données, Excel a été choisi comme outil de codification. Une fois les entretiens retranscrits, ceux-ci ont été étudiés puis codifiés par thématique en

fonction des différentes questions soulevées par la partie théorique. Cette méthode a permis de regrouper par thème les arguments des répondants au sein de tableaux afin d'observer d'éventuelles similitudes ou divergences lors des analyses.

1.2 Guide d'entretien

Pour mener à bien les entretiens semi-directifs, un guide d'entretien a été créé (voir *Annexe 4.*). Le but de ce dernier est de lister une série de thèmes à aborder avec les personnes interviewées pour s'assurer de couvrir au minimum ces sujets indispensables dans l'élaboration des analyses de cette partie pratique.

Le premier thème abordé concerne l'aspect personnel des interviewés en discutant de leur parcours. Cette première étape vise à mettre ces personnes à l'aise pour la suite de l'entretien.

Le second thème s'intéresse à la certification B Corp avec pour objectif de cerner les raisons qui ont poussé les entreprises à vouloir être certifiées, les impressions sur cette certification ainsi que l'accueil une fois la certification obtenue.

Le sujet suivant porte sur le bien-être au travail en vue d'établir les composants du bien-être au travail des personnes interviewées, les impacts potentiels de la certification sur leur travail et sur leur bien-être.

Enfin, le dernier thème consiste à discuter des éventuels outils de mesure du bien-être au sein des entreprises, de voir si la certification B Corp a amené de nouveaux outils concernant ce bien-être au travail et/ou si elle a eu un impact sur ces outils.

1.3 Échantillon

Le critère retenu pour réaliser les entretiens semi-directifs était que les personnes interviewées travaillent au sein d'entreprises certifiées B Corp. La spécificité de cette étude porte sur la zone géographique sélectionnée. Le but premier était d'étudier le sujet de ce mémoire au sein d'entreprises belges et françaises certifiées B Corp. Ce choix s'explique par la volonté d'observer les similitudes et différences dans la prise en considération du bien-être au travail au sein de deux pays où la culture d'entreprise et la date d'arrivée de B Corp (2012 en Belgique et 2014 en France) sont assez similaires mais où la certification s'est beaucoup plus répandue dans l'un des deux (la France). Ainsi, 30 entreprises ont été contactées. 8 d'entre-elles ont accepté la demande d'entretien parmi lesquelles 7 sont belges et 1 française. L'échantillon de cette étude empirique porte donc essentiellement sur des entreprises belges certifiées B Corp.

1.4 Présentation des entreprises interviewées

Il est important, avant de passer à l'analyse des données, d'établir le profil des personnes interviewées et des entreprises dans lesquelles elles travaillent. Ce *Tableau 2* synthétise les éléments clé, repris et détaillés dans les descriptions ci-dessous, des personnes ayant accepté la demande d'interview.

Entreprise	Domaine	Date de première certification B Corp	Dernier score eu BIA	Nombre total d'employés	Personne interviewée	Fonction
N-Side	Développement de logiciels et service de conseils	Mars 2020	90.7	140	Maxime Némerlin	Coordinateur financier
Scale Up	Investissement à impact	Mars 2018	84.7	25	Van Cauwelaert Olivier	Co-fondateur et CEO
Skysun	Investissement dans l'énergie solaire	Octobre 2020	97.7	6	Coppieters Léopold	Co-fondateur

Inclusio	Fond d'investissement dans l'immobilier social	Mars 2015	87.7	11	Van Rillaer Lionel	Chief Operating Officer (COO)
Revive	Promoteur dans l'immobilier durable et à impact	Décembre 2012	94.2	58	Vanhuyse Mieke	Chief People Officer (DRH)
Brasserie de Brunehaut	Brasseur de bières bio	Mars 2021	80.6	8	Duhem Marie	Responsable qualité et brasseur
Edmire	Développement en innovations durables	Novembre 2019	83.9	11	Van Hoecke Charlotte	Manager RH
AIR Coop	Conseil en innovation responsable	Septembre 2015	107.9	17	Balduyck Camille	Consultante en stratégie d'impact et d'engagement

Tableau 2. Synthèse des profils interviewés

1.4.1 N-Side

Fondée en 2000, cette entreprise belge est spécialisée dans les solutions logicielles et le service de conseil. N-Side développe des logiciels d'optimisation de chaînes logistiques dans le secteur pharmaceutique ainsi que dans le secteur énergétique. Principalement basée en Belgique, N-Side compte actuellement plus de 120 employés sur son site localisé à Louvain-la-Neuve et une dizaine d'employés basés aux États-Unis. C'est en mars 2020, au début du premier confinement, que N-Side obtient sa première certification B Corp avec un score général de 90.7 (B Corporation, 2021).

Ayant travaillé comme consultant pour N-Side en 2019, c'est officiellement depuis juillet 2020 que Maxime Némerlin travaille au sein de cette entreprise belge exerçant la fonction de coordinateur financier. Monsieur Némerlin a accepté de répondre à cette

interview car c'est lui qui était principalement en charge du processus de certification B Corp au sein de N-Side.

1.4.2 Scale Up

C'est dans une volonté de construction du monde de demain et motivé par ses enfants à changer sa façon de consommer et de vivre qu'Olivier Van Cauwelaert, actuellement CEO, a fondé en 2013, avec Emmanuel Hupin, la société Scale Up. Cette entreprise à impact sociétal a pour mission d'« *offrir une réponse concrète aux défis actuels sans compromettre l'avenir des générations futures* » (Scale Up, 2021). Autrement dit, Scale Up investit dans des projets à impact sociétal.

Établie actuellement à Bruxelles, l'entreprise va prochainement déménager ses bureaux pour s'établir à Louvain-la-Neuve. C'est en mars 2018 que Scale Up est devenue une entreprise certifiée B Corp. Certifiée à nouveau cette année, l'entreprise a obtenu un score global de 84.7 (B Corporation, 2021).

1.4.3 Skysun

« *Rendre l'énergie solaire facile et accessible pour tous* », telle est la volonté des deux cofondateurs de Skysun, Léopold Coppieters et Arthur Dawans (Skysun, 2021). Située à Bruxelles, Skysun offre aux particuliers et aux entreprises l'opportunité d'investir dans l'énergie solaire. En octobre 2020, ils se lancent dans l'aventure B Corp et obtiennent la certification avec un score total de 97.7 (B Corporation, 2021). C'est Monsieur Coppieters qui a été la personne de contact pour réaliser l'entretien au sein de Skysun.

1.4.4 Inclusio

Certifiée pour la première fois en mars 2015, Inclusio est la deuxième entreprise belge à avoir obtenu la certification B Corp (B Corporation, 2021). Inclusio « *est un fond d'investissement immobilier qui a la particularité d'être spécialisé en immobilier social* » (Van Rillaer – Inclusio, communication personnelle, 10 mai, 2021). Dans le cadre de cette recherche, Lionel Van Rillaer, présent depuis 2016 chez Inclusio en tant que Chief Operating

Officer (COO), a accepté de répondre aux questions. Même s'il n'était pas présent en 2015 lors de la première certification, c'est lui qui était en charge des deux dernières certifications en 2017 et en 2020.

Leur score global au B Impact Assessment est passé de 81.6 en 2015 à 87.7 lors de la dernière certification en 2020 (B Corporation, 2021).

1.4.5 Revive

Fondé en 2008 par Nicolas Baerelle et Piet Colruyt, Revive est un promoteur spécialisé dans l'immobilier durable et à impact. Ils transforment des anciens sites industriels pollués en sites durables pour y construire des quartiers durables et abordables qu'ils revendent par la suite.

Revive est la toute première entreprise belge à être devenue une entreprise B Corp. C'est donc, comme indiqué dans la partie théorique à propos de la certification B Corp, en 2012 que Revive a été certifiée B Corp pour la première fois avec un score général de 92.4. Lors de sa dernière certification, Revive a obtenu un score global de 94.2 (B Corporation, 2021). Mieke Vanhuyse, Chief People Officer et présente au sein de Revive depuis sa création, a répondu aux questions de l'interview.

1.4.6 Brasserie de Brunehaut

La brasserie de Brunehaut a la particularité de ne brasser que des bières biologiques. Elle a également la spécificité d'être l'unique brasserie de la Communauté Européenne à avoir obtenu la certification B Corp. La brasserie de Brunehaut est la dernière entreprise belge en date certifiée B Corp. Elle a obtenu un score général de 80.6 à la certification (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021).

Marie Duhem, responsable qualité et brasseur, a accepté la demande d'interview. Travaillant depuis plus de 5 ans au sein de la brasserie Brunehaut, c'est elle qui était en charge du processus de certification de la brasserie.

1.4.7 Edmire

Spécialiste dans le design de produits circulaires et le développement d'innovations durables, Edmire a été fondé en 2010. Cette entreprise, basée à Anvers, a décroché sa certification B Corp en novembre 2019 avec un score général de 83.9 (B Corporation, 2021).

Charlotte Van Hoecke, travaillant au sein des ressources humaines depuis 3 ans chez Edmire a participé à la mise en place de la certification B Corp au sein de son entreprise. C'est pour faire part de son expérience à ce propos que madame Van Hoecke a accepté de répondre favorablement à la demande d'interview.

1.4.8 AIR coop

AIR Coop est une « *coopérative d'entrepreneur.e.s du changement* » (AIRcoop, 2021). Cette coopérative regroupe 17 consultants spécialisés dans le conseil en innovation responsable. La structure de AIR Coop n'est pas une structure traditionnelle car les consultants sont tous des indépendants qui partagent certains projets en commun mais ne travaillent pas au sein des mêmes locaux.

Certifiée en septembre 2015 avec un score global de 104.3, AIR Coop fait partie des premières entreprises françaises à obtenir la certification B Corp (B Corporation, 2021). Lors de sa dernière certification en date, elle a amélioré son score en passant à 107.9 (B Corporation, 2021). C'est Mme Balduyck, consultante en stratégies d'impact et d'engagement qui a accepté de discuter au sujet de B Corp et du bien-être au travail.

Chapitre 2 : Analyses et discussions des données

Dans ce chapitre, les opinions et expériences des personnes interviewées au sujet de la certification B Corp et de leur bien-être seront exposées. Ces données, récoltées grâce aux entretiens, seront réparties de manière synthétique à travers différentes séries d'analyses. En premier lieu, les résultats concernant les raisons de vouloir être certifié B Corp seront étudiées. Deuxièmement, les opinions au sujet de cette certification seront présentées. Troisièmement, l'impact de B Corp sur le travail des employés sera analysé. Ces trois premières analyses, bien que n'étant pas identifiées parmi les questions de recherche, seront importantes pour la suite de ce chapitre car elles permettront de comprendre le profil de chacun des répondants et des entreprises interviewées. Ensuite, ce seront les données de l'impact de la certification sur le bien-être des travailleurs qui seront exposées. Enfin, la dernière analyse s'intéressera aux outils de mesure du bien-être au travail au sein des entreprises interviewées.

2.1 Analyse 1 : Pour quelles raisons vouloir être certifié B Corp ?

Avant de commencer cette première analyse, il est important de souligner que N-Side, Scale Up, Skysun, Inclusio, Revive, Brunehaut, Edmire et AIR Coop ont choisi un modèle hybride de fonctionnement, non pas sous la pression de leurs clients, mais bien dans la volonté d'impacter la société dans laquelle nous vivons. La recherche de durabilité, de responsabilité sociétale, sociale et environnementale est ancrée dans l'ADN de toutes ces entreprises interviewées.

En effet, comme expliqué par Mieke Vanhuyse, Revive a décidé de se lancer dans la certification B Corp « *parce que c'est comme un copy paste de notre vision et de notre mission* » (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021). C'est également l'une des raisons qui a motivé N-Side à vouloir obtenir cette certification. Pour N-Side, B Corp est la certification qui symbolise le mieux ce que l'entreprise essaie de mettre en place à travers son fonctionnement, sa raison d'être (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021). Il était donc important pour ces entreprises d'obtenir cette certification qui partage les mêmes valeurs.

Deuxièmement, aligné avec l'argument précédent, six personnes interviewées ont précisé qu'il était important, pour leur entreprise, d'obtenir la certification B Corp afin d'évaluer que ce qu'ils font est vraiment bien et correspond à ce qu'ils prétendent faire ou être. Cet argument sous-tend que les entreprises partagent des valeurs identiques à celles promues par B Corp et que, par conséquent, B Corp est à même de pouvoir les mesurer. Pour N-Side et la brasserie de Brunehaut, B Corp agit comme un outil d'audit externe qui permet de valider et confirmer l'objet de l'entreprise et le message qu'elle fait passer (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021; M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021). C'était l'occasion pour la Brasserie de Brunehaut d'être jugée par un référentiel qui permet de voir si ce que fait la brasserie depuis le début est bien ou non (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021). Mr Van Cauwelaert a mentionné qu'il était motivé à l'idée de se lancer dans la certification pour pouvoir mesurer comment Scale Up *« faisait réellement du bien pour la planète »* (O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021). Selon Mr Van Rillaer, la motivation principale d'Inclusio était d'avoir *« un label de garantie comme quoi Inclusio faisait les choses correctement au niveau social et au niveau environnemental »*. La certification agit donc comme une garantie (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). En appréciant leur mission, B Corp a permis à Revive de mieux définir ce qu'ils font déjà et ce qu'ils veulent accomplir (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021). Finalement, ce que Mr Coppieters a dit résume bien l'argument avancé dans ce paragraphe : *« le but pour nous de la certification est que ça reconnaît les choses qui sont en place »* (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021).

Troisièmement, pour quatre entreprises, la certification B Corp est un argument, une garantie qui permet de convaincre le public et les clients. Il était important pour Scale Up, dont le travail est de mesurer l'impact des projets dans lesquels ils vont investir, de montrer à ses clients investisseurs que leur propre impact a été évalué et qu'il est garanti (O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021). C'est aussi pour cela qu'Inclusio a voulu être certifié, pour attirer les investisseurs car *« pour eux évidemment c'est aussi plus facile de sélectionner des sociétés sur base d'un label qui leur donne entre guillemets la garantie que cette société respecte des critères bien définis et contrôlés par un organisme externe »* (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). Ensuite, concernant Revive, l'une des raisons de la certification était qu'une fois obtenue, ils pouvaient communiquer à ce sujet de façon à clarifier leur mission (M. Vanhuyse, communication

personnelle, 11 mai 2021). Enfin, même si ce n'est pas uniquement pour cette raison qu'Edmire voulait être certifié B Corp, une motivation du patron était de garantir leur travail à travers cette certification afin d'attirer plus de clients et donc améliorer les ventes (C. Van Hoecke, communication personnelle, 18 mai 2021).

Une quatrième motivation a été mentionnée par trois entreprises. Ce quatrième incitant est le caractère large et international de cette certification. Le fait que B Corp évalue plusieurs thématiques (ce qui diffère d'autres certifications, et ce, internationalement) a convaincu N-Side et Scale-Up de se tourner vers cette certification (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021; M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021; O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021). Tout comme AIR Coop qui, selon Mme Balduyck, s'est tourné vers la certification B Corp car *« c'était la seule certification qui permettait de mesurer son impact environnemental, social et sociétal avec une vision holistique de l'entreprise et de ses parties prenantes »* (C. Balduyck, communication personnelle, 17 mai 2021).

Finalement, Mr Coppieters et Mme Van Hoecke ont évoqué une cinquième motivation qui est d'utiliser cette certification comme un guide pour l'entreprise (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021; C. Van Hoecke, communication personnelle, 18 mai 2021). Selon Mr Coppieters, B Corp peut offrir la possibilité *« de grandir dans les bonnes voies, de prendre les bonnes directions »*, ce qui s'avère utile pour une jeune entreprise, comme Skysun, qui ne savait pas comment définir ses objectifs et sa ligne de conduite. (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021).

Tous ces éléments, dans la plupart des cas évoqués dans la majorité des entretiens, expliquent en partie la motivation de ces entreprises à se lancer dans l'obtention de la certification B Corp. Ces espoirs placés dans B Corp ne semblent pas avoir fait faux bond à ces entreprises car aucune n'a mentionné un quelconque retour négatif à propos de leurs espérances. Il ressort de ces entretiens qu'aucune des entreprises de cette étude n'a évoqué une quelconque motivation à devenir certifié B Corp en rapport avec le bien-être de ses employés, son niveau, une envie d'évaluation, d'amélioration...

Incitants à devenir certifié B Corp :	Entreprises exprimant cet élément de motivation :
B Corp partage la même mission, les mêmes valeurs que l'entreprise	Revive, N-Side
Permet d'évaluer le travail de l'entreprise	N-Side, Brasserie de Brunehaut, Scale Up, Inclusio, Revive, Skysun
Être garanti par un outil externe	Scale Up, Inclusio, Revive, Edmire
La dimension large et internationale de B Corp	N-Side, Scale Up, Skysun, AIR Coop
Être guidé pour grandir dans la bonne voie	Edmire, Skysun

Tableau 3. Synthèse des incitants à devenir certifié B Corp.

2.2 Analyse 2 : Quelles sont les opinions au sujet de la certification B Corp ?

2.2.1 Ressentis positifs

A la question « *Que pensez-vous de cette certification B Corp en général ?* », tous ont apporté en premier lieu un avis positif dans leurs éléments de réponse. Il est ressorti chez six entreprises : N-Side, Scale-Up, Skysun, Inclusio, Revive et la Brasserie Brunehaut, que, comme détaillé *supra*, B Corp est considéré comme un outil de qualité en matière d'évaluation et de reconnaissance du travail effectué au quotidien par ces organisations.

De plus, pour justifier que, selon eux, B Corp est un bon outil, Mr Coppieters, Mme Balduyck, Mme Van Hoecke et Mr Van Rillaer ont expliqué que la certification est un bon guide au développement de l'entreprise. Effectivement, Mr Van Rillaer estime que « *de manière générale, la certification B Corp est un bon outil pour se poser les bonnes questions* » (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). Mme Balduyck, qui partage le même avis que Mr Van Rillaer, ajoute que cet outil permet également une amélioration continue (C. Balduyck, communication personnelle, 17 mai 2021). De surcroît,

tout comme Mme Van Hoecke, Mr Coppieters justifie l'argument de qualité de la certification en avançant que « *la certification B Corp agit comme un tuteur qui permet de nous tourner vers des objectifs et les implémenter au fur et à mesure de notre croissance* » (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021).

Un troisième avis positif concerne l'apport d'attractivité que la certification offre aux entreprises. Cette opinion a été exprimée par trois fois. Premièrement, Mme Vanhuyse indique que B Corp a accru leur attractivité du fait que beaucoup d'entreprises se sont intéressées à Revive « *en voyant la certification et en se demandant « tiens, ça existe, c'est quoi ? », des autres entreprises regardent Revive et se demandent c'est quoi B Corp. [...] Et donc c'est vraiment bien parce que B Corp nous rend plus attractif* » (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021). C'est également ce qu'a exprimé Mr Némerlin car, pour eux aussi, « *d'autres entreprises qui souhaitent obtenir cette certification nous contactent pour essayer d'avoir des infos, donc ça nous rend pas mal attractif à ce niveau là aussi* » (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021). Deuxièmement, Skysun a beaucoup communiqué vers l'extérieur à propos de B Corp car comme le mentionne Mr Coppieters : « *la certification B Corp est aussi un vecteur d'attractivité pour nous* » (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021). Cette source d'attractivité est partagée par Mme Vanhuyse qui trouve que la certification B Corp est un élément de différenciation par rapport aux autres entreprises présentes dans le même secteur. Pour elle, la certification B Corp « *fait une différenciation par rapport aux autres développeurs* » (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021). Enfin, l'attractivité de N-Side se fait également ressentir à travers les demandes d'emplois. De fait, Mr Némerlin mentionne que « *en terme de recrutement, c'est vachement intéressant je pense parce que justement, ça montre qu'on est un employeur qui fait attention et ça nous rend attractif* » (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021).

Finalement, Mme Balduyck évoque la gratuité du BIA qui permet d'offrir à toutes les entreprises la possibilité de s'améliorer (C. Balduyck, communication personnelle, 17 mai 2021).

Opinion positive à propos de la certification B Corp :	Entreprises partageant cette opinion positive :
Outil de qualité dans l'évaluation et la reconnaissance du travail fait par l'entreprise	N-Side, Revive, Scale Up, Skysun, Inclusio, Brasserie Brunehaut
Bon guide	Inclusio, AIR Coop, Edmire, Skysun
Augmente l'attractivité de l'entreprise	Revive, N-Side, Skysun
Gratuité du BIA	AIR Coop

Tableau 4. Synthèse des opinions positives au sujet de la certification B Corp.

2.2.2 Ressentis négatifs

Une fois les opinions positives exposées, les répondants ont évoqué certains points de la certification B Corp qu'ils considèrent comme faibles et où des améliorations pourraient être apportées.

Le défaut évoqué dans la majorité des entretiens est celui du temps nécessaire à fournir pour l'obtention de la certification. Effectivement, pour Mr Coppieters, Mr Némerlin et Mr Van Rillaer, même si le processus n'est pas compliqué en tant que tel, rassembler toutes les informations et toutes les preuves nécessaires à la certification nécessite beaucoup de temps (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021; M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021; L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). Or, ces entreprises n'ont pas forcément le temps nécessaire du fait de la taille de leurs effectifs. C'est ce qu'exprime Mr Van Rillaer en expliquant qu'il est moins facile pour une PME, où il faut être sur tous les fronts en même temps, de consacrer beaucoup de temps à la certification en comparaison des grandes structures qui, elles, peuvent se permettre de dédier une ou plusieurs personnes à ce processus (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021).

Ensuite, un second point négatif concerne la notoriété de B Corp encore trop peu étendue en Belgique. Trop de monde ignore l'existence de cette certification ou son utilité. À l'échelle nationale belge, la certification B Corp n'a pas encore atteint le même niveau de notoriété qu'elle possède aux Etats-Unis. C'est en effet ce qu'ont constaté Mr Van Rillaer, Mr Némerlin et Mme Duhem (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021; M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021; L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021).

Une dernière remarque a été émise par Mme Duhem, Mme Van Hoecke et Mme Vanhuyse concernant le décalage de B Corp par rapport aux législations belges. Selon Mme Vanhuyse « *en Belgique, on a une législation qui est très spécifique et il n'y a pas beaucoup de manière pour nuancer les choses ou pour exprimer que parfois, on est obligé de suivre la législation [...]. B Corp, ils ne comprennent pas trop bien et quelques fois ça arrive que les points diminuent mais nous, on est bloqué. Ils ne sont pas très flexibles à ce niveau là.* » (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021). De même, Mme Duhem et Mme Van Hoecke ont exprimé que pour elles, certaines questions ne sont pas adaptées à l'Europe. Un exemple cité par Mme Duhem est celui de la question des congés de maternité dont la réponse a beaucoup étonné, de manière positive, les Américains alors que chez nous, c'est quelque chose de tout à fait normal (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021).

Défaut de la certification B Corp :	Entreprises exprimant ce point négatif :
Chronophage	N-Side, Skysun, Inclusio
Trop peu connu en Belgique	Inclusio, Brasserie Brunehaut, N-Side
Pas assez adapté à la législation belge	Revive, Brasserie Brunehaut, Edmire

Tableau 5. Synthèse des points négatifs de la certification B Corp.

En dépit de ces quelques points négatifs relevés par certaines entreprises, les avis émis étaient prioritairement et principalement positifs. Cela s'est en outre confirmé par l'accueil que toutes les personnes interviewées ont réservé à la certification B Corp une fois cette dernière obtenue. Tous ont exprimé leur joie, que ce soit à travers un sentiment de

valorisation de leur travail chez N-Side ou encore un sentiment de fierté. Fierté énoncée dans chacun des huit entretiens. Néanmoins, malgré le fait que tous ont affirmé que ce sentiment de fierté soit également partagé par tous les autres travailleurs au sein de leur entreprise, il est à noter que Mme Vanhuyse et Mr Van Cauwelaert ont relevé le fait que selon eux, certains collègues ne se rendaient pas compte du travail que la certification demande et représente pour l'entreprise (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021; O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021). Maintenant que nous savons que la certification B Corp a été reçue de manière positive par les employés, nous pouvons nous intéresser à l'impact que celle-ci a eu sur leur travail afin de déceler ensuite les éventuelles conséquences sur leur bien-être.

2.3 Analyse 3 : Quels sont les impacts de la certification B Corp sur le travail ?

Présenté comme un outil de qualité en matière d'évaluation du travail par six entreprises, il est maintenant intéressant d'observer si cette certification a modifié ce même travail avant de se pencher sur le bien-être des travailleurs. Ces données liées aux effets potentiels de la certification B Corp sur le travail sont assez similaires chez tous les répondants de l'étude.

Premièrement, pour la plupart des entreprises interviewées, c'est à dire pour six d'entre-elles sur huit, la certification a engendré une modification dans leur manière de travailler. Effectivement, pour cinq d'entre-elles, ce changement s'est produit dans la réflexion des travailleurs. La certification B Corp les amène à être beaucoup plus attentif à l'impact que peuvent avoir leurs projets et leurs décisions. Ils établissent, discutent et décident de l'impact que leur travail aura sur la société en général, sur l'environnement ainsi que sur le futur. Dans le cas de N-Side, Mr Némerlin a observé ce changement aussi bien dans son propre travail que dans celui de ses collègues. Celui-ci explique : *« mes collègues, et moi aussi d'ailleurs, on regarde plus à chercher des opportunités à impact et maintenant on regarde surtout à l'impact qu'auraient ces opportunités. Avant on se laissait plus aller, tandis que là, dès qu'on voit quelque chose via B Corp ou autre, on partage entre collègues pour discuter de l'impact de cette idée [...] prendre conscience soi-même de tout ça, alors qu'avant, on aurait été plus en retrait je dirais. »* (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021). C'est également la même idée qu'a mentionné Mr Cauwelaert à propos de Scale

Up en disant : *« on est plus attentif à se demander où se trouve l'impact », « cette certification nous fait réfléchir sur la façon de déterminer où se trouve l'impact dans les projets »* et que *« ce changement dans notre travail s'est produit dans le travail de tous au sein de Scale Up »* (O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021). Mr Van Rillaer, qui a observé exactement le même impact que pour les entreprises précédentes, justifie ce changement dans leur manière de réfléchir par le domaine d'activité dans lequel exerce Inclusio, c'est à dire dans le domaine immobilier. Inclusio s'est rendu compte, en répondant aux questions de B Corp, de l'impact que l'entreprise a, notamment sur l'environnement, et de l'amélioration de l'impact qu'Inclusio peut obtenir en réfléchissant mieux par exemple à la gestion des déchets de construction (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). Cet argument est partagé par Mme Vanhuyse. Bien que cette dernière n'ait constaté aucun impact dans son propre travail, celle-ci explique que le travail de certains de ses collègues s'est quand même retrouvé impacté par l'obtention de la certification B Corp par Revive. Elle raconte que ses équipes de marketing et de développement *« réfléchissent beaucoup plus sur l'impact qu'ils peuvent avoir dans le développement des friches. Sur tous les aspects qui sont cotés dans la certification, ils sont plus conscients là-dessus quand ils travaillent. Et aussi les gens qui travaillent sur le marketing, là aussi ils réfléchissent mieux sur « c'est là qu'on doit communiquer là dessus, qu'on doit communiquer là dessus », donc ils réfléchissent à l'impact de leur travail. Donc, dans ce sens là, dans ces fonctions là oui, ça a eu un impact parce que je pense que ce sont les fonctions qui sont fort concernées par B Corp. »* (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021). Finalement, Mme Balduyck explique qu'au sein de AIR Coop, les collaborateurs intègrent dans leur travail les problématiques soulevées par B Corp concernant l'impact environnemental, social et sociétal mais ils ne s'arrêtent pas uniquement à celles-là, ils vont plus loin en essayant de traiter d'autres problématiques que AIR Coop pourraient rencontrer (C. Balduyck, communication personnelle, 17 mai 2021).

Du côté d'Edmire, la sixième entreprise ayant constaté un impact sur le travail de ses employés, le changement s'est produit ailleurs. Mme Van Hoecke décrit que la certification B Corp lui a permis d'introduire une flexibilité dans la façon de travailler en permettant notamment à chacun de travailler où bon leur semble c'est à dire au bureau, à la maison, au café... (C. Van Hoecke, communication personnelle, 18 mai 2021).

En revanche, pour Skysun et la Brasserie Brunehaut, ce changement n'a pas été observé. Aucun changement n'a d'ailleurs été constaté ni chez les répondants de ces entreprises, ni chez leurs collègues. L'obtention de la certification B Corp n'a pas nécessité, selon Mr Coppieters et Mme Duhem, de modification au sein de ces entreprises (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021; L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021). Comme le dit Mme Duhem, la brasserie Brunehaut « *n'a pas dû faire beaucoup d'aménagements en fait pour être B Corp, donc ça n'a pas eu beaucoup d'impact* » (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021). Par conséquent, comme l'explique Mr Coppieters : « *la certification n'a absolument rien modifié dans ce qu'on fait, donc il n'y a eu aucun impact* » (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021).

Impact de la certification B Corp sur le travail :	Entreprises au sein desquelles le répondant mentionne cet impact :
Réflexion sur l'impact des décisions et des projets	N-Side, Scale Up, Inclusio, Revive, AIR Coop
Flexibilité dans le travail	Edmire
Aucun impact	Skysun, Brasserie Brunehaut

Tableau 6. Synthèse des impacts de la certification B Corp sur le travail des employés travaillant au sein d'entreprises certifiées B Corp.

Dans l'ensemble, deux tendances sont observées au sein de ces huit entreprises certifiées B Corp. D'un côté, la tendance relevée dans la majorité d'entre elles est relative à la façon dont les travailleurs se demandent où se trouve l'impact de ce qu'ils font. Cette certification les a amenés à repenser leur réflexion au niveau de l'impact de leur travail et de leurs décisions. Cela peut sans doute s'expliquer par la mission poursuivie par ces entreprises dont l'aspect sociétal s'est amplifié suite à la certification B Corp. De l'autre, la seconde tendance, plus minime que la première, est complètement opposée à la première étant donné qu'elle correspond, dans ce cas-ci, au fait que la certification n'a engendré aucun impact sur le travail.

2.4 Analyse 4 : Comment évolue le bien-être au travail des employés suite à la certification B Corp de leur entreprise ?

Maintenant que les profils des entreprises interviewées ont été établis grâce à l'analyse de leurs motivations et opinions à propos de B Corp ainsi que de son impact sur le travail, il est intéressant d'entrer dans le vif du sujet à propos du bien-être au travail. Pour se faire, les données relatives aux composantes du bien-être des répondants seront analysées. Cette première étape permettra, par la suite, d'appréhender au mieux l'éventuelle évolution du bien-être au travail suite à la certification B Corp.

2.4.1 Les composantes du bien-être au travail

En premier lieu, la composante citée par le plus de répondants est celle des bonnes relations entre collègues. Pour six des huit répondants (Mme Duhem, Mr Némerlin, Mme Balduyck, Mr Van Cauwelaert, Mme Van Hoecke et Mr Van Rillaer), cet élément est primordial pour leur bien-être au travail au sein de leur entreprise. Mr Némerlin et Mme Van Hoecke traduisent cette relation par l'importance d'une communication parmi les employés. Effectivement, Mr Némerlin croit que « *la communication dans les équipes aussi est importante* » pour instaurer un climat de confiance entre collègues (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021). Il en va de même pour Mr Van Cauwelaert pour qui, les moments conviviaux comme manger entre collègues le midi, sont importants en vue d'entretenir de bonnes relations entre collègues (O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021).

Deuxièmement, l'environnement de travail est l'un des constituants du bien-être au travail repris au cours de trois entretiens. Ces derniers mois ont sans doute contribué à accentuer l'importance de cet élément suite notamment au télétravail vécu par de nombreux collaborateurs. C'est en tout cas ce que Mr Némerlin a exprimé en expliquant que, n'ayant pas de bureau chez lui, il s'est rendu compte de l'importance du rôle joué par l'environnement dans lequel il travaille sur son bien-être (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021). Pandémie ou non, le cadre de travail a toujours été important pour le bien-être de Mr Van Cauwelaert. C'est d'ailleurs un point principal sur lequel il insiste depuis quelques années à travers la volonté de créer un espace de coworking, primordial selon lui à l'amélioration du bien-être au sein de son entreprise : « *pour moi, j'aspire à cet*

espace de coworking parce que je suis persuadé que ça va améliorer notre environnement de travail, notre bien-être et peut-être même nos relations entre nous. » (O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021). Enfin, Mr Coppieters énonce, tout comme Mr Némerlin et Mr Van Cauwelaert, la nécessité d'un cadre de qualité pour son bien-être au travail (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021).

Troisièmement, Mme Van Hoecke, Mr Van Rillaer, Mme Vanhuyse et Mme Duhem listent la flexibilité comme élément indispensable pour leur bien-être au travail. Ce constituant a été utilisé sous diverses définitions, prenant la forme de la flexibilité dans les horaires ou dans le lieu de travail d'un côté, et la forme de la flexibilité dans la manière de réaliser son travail de l'autre. Cette dernière forme s'apparente d'ailleurs à la définition de l'autonomie donnée dans le sous-chapitre sur les composantes du bien-être dans la partie 1 de ce mémoire. Tout comme Mme Van Hoecke, Mme Vanhuyse spécifie les deux tournures dans ses propos car de fait pour elle, *« c'est important d'avoir une manière de travailler qui est très flexible, c'est-à-dire qu'on peut choisir où et comment on travaille [...] et aussi la façon de réaliser mon travail »* (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021). Pour sa part, Mr Van Rillaer n'aborde que la première des deux formes en notifiant que *« la flexibilité, c'est pour moi un critère déterminant du bien-être au travail, c'est faire mon travail quand je veux et où je veux »* (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). Finalement, Mme Duhem évoque uniquement l'aspect de l'adaptabilité des horaires qui, selon elle, n'est pas simple à obtenir mais est quand même plus réalisable au sein d'une petite structure comme celle de la Brasserie Brunehaut (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021).

En quatrième lieu, c'est le travail en lui-même, son objet qui est repris dans les composants du bien-être de trois interviewés. Il faut que le travail plaise à Mr Coppieters, que le but du travail suscite de l'intérêt pour Mme Vanhuyse et que l'objet social du travail soit attrayant pour Mr Van Rillaer (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021; M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021; L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). Effectivement, comme le dit ce dernier, il ne se verrait absolument pas *« travailler pour un marchand de tabac ou un fabricant d'armes »* (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021).

Un cinquième élément est la reconnaissance du travail fourni. Cette composante joue sur le bien-être de Mme Duhem (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021) de même que sur celui de Mme Vanhuyse. Ainsi, pour Mme Vanhuyse, « *c'est important parce que le fait de recevoir de la reconnaissance pour mon travail prouve qu'on n'est pas seulement une ressource mais bien quelqu'un qui est bien présent et qui a un rôle à jouer dans l'entreprise.* » (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021).

Finalement, en plus de ces composantes citées au minimum par deux répondants, cinq autres éléments ont été notifiés mais uniquement par une seule personne pour chacun d'entre eux. Il s'agit tout d'abord du salaire qui, pour Mme Duhem, influence son bien-être au travail (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021). Deuxièmement, Mr Némerlin a mentionné le rôle joué par la charge de travail sur son bien-être au travail mais aussi sur son équilibre entre vie privée et vie professionnelle (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021). Ensuite, avoir un travail diversifié est aussi un facteur énoncé pouvant influencer le bien-être au travail (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). Enfin, Mme Balduyck a ajouté qu'« *une bonne connaissance et facilité d'accès aux outils, process, ressources offertes par l'entreprise dans le cadre de nos activités* » et « *un alignement personnel avec les choix/décisions/orientations stratégiques prises par la coopérative* » sont importants pour son bien-être (C. Balduyck, communication personnelle, 17 mai 2021).

Composant du bien-être au travail :	Entreprises au sein desquelles le répondant mentionne ce composant :
Les relations entre collègues	N-Side, Scale Up, AIR Coop, Inclusio, Edmire, Brasserie Brunehaut
L'environnement de travail	Skysun, Scale Up, N-Side
La flexibilité du travail	Revive, Brasserie Brunehaut, Edmire
L'objet du travail/Le travail en lui-même	Skysun, Inclusio, Revive
La reconnaissance du travail fourni	Brasserie Brunehaut, Revive
Le salaire	Brasserie Brunehaut
La charge de travail	N-Side

Travail diversifié	Inclusio
Bonne connaissance et facilité d'accès aux ressources de l'entreprise	AIR Coop
Alignement personnel avec les décisions stratégiques de l'entreprise	AIR Coop

Tableau 7. Synthèse des composants du bien-être au travail des répondants travaillant au sein d'entreprises certifiées B Corp.

Pour conclure ce sous-point, il semble important de préciser que pour tous les répondants, ces éléments sont importants pour leur bien-être au travail car ces derniers vont déterminer leur motivation à venir travailler, à fournir du bon travail mais aussi à le faire sereinement, avec plaisir et non par obligation.

2.4.2 Évolution du bien-être au travail lié à la certification B Corp

La certification B Corp peut amener les entreprises à opérer certains changements, comme le cas notamment d'Inclusio, de la Brasserie de Brunehaut et d'Edmire qui se sont retrouvées ou vont se retrouver dans l'obligation de modifier leurs statuts pour obtenir la certification (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021; C. Van Hoecke, communication personnelle, 18 mai 2021; L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). Mais qu'en est-il au niveau du bien-être au sein des entreprises ? La certification conduit-elle à des modifications à ce sujet ?

En mettant en place la certification B Corp, aucune des huit entreprises interrogées n'attendaient une évolution ou même un quelconque impact de cette certification sur le niveau de bien-être au travail. Pour sept entreprises, cette réponse se justifie, par le fait que celles-ci estiment être à un niveau de bien-être plus que correct au sein de l'entreprise et ce, déjà avant d'être certifiées. Effectivement, pour N-Side, le bien-être « *était quand même un gros point fort de N-Side déjà avant la certification* » qui se démontre notamment par leur certification *Great Place To Work* qui évalue et atteste tout ce qui touche entre autres au bien-être des employés (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021). De même pour Scale Up dont la joie est une de leurs valeurs donc, comme le dit Mr Van Cauwelaert, « *la joie, donc le bien-être faisait déjà partie intrinsèque de notre ADN* » (O. Van

Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021). Comme pour ces deux entreprises, Skysun, Edmire, Inclusio, Revive et la Brasserie de Brunehaut ont également relevé la présence d'un bon niveau de bien-être avant la certification B Corp justifiant que leur entreprise n'avait pas prévu ou n'attendait pas de changement à ce sujet.

De plus, quatre répondants ont souligné l'importance de la taille de leur entreprise dans cette absence d'attente de changement au niveau du bien-être au travail. La taille réduite de l'entreprise crée une atmosphère familiale et cette ambiance n'est pas impactée par B Corp (M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021; C. Van Hoecke, communication personnelle, 18 mai 2021). C'est également pour cette raison, le fait d'être une petite équipe, que Mr Coppieters et Mr Van Rillaer expliquent qu'une fois certifié, le bien-être n'a pas été impacté (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021; L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021).

Enfin, Mr Coppieters met en avant un dernier argument selon lequel chez Skysun « *la certification n'a pas eu d'impact sur notre bien-être parce que pour nous, on voulait cette certification dans l'optique de voir si ce qu'on avait mis en place, en créant cette boîte, était bien ou non d'un point de vue d'une certification à la renommée internationale. Donc, on n'avait pas d'attente de la certification à propos du bien-être au sein de l'entreprise.* » (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021). De même que pour Skysun, Edmire et N-Side mentionnent tous deux que la certification n'a pas été introduite dans une optique d'impacter le bien-être mais plutôt dans l'optique d'évaluer ce qui était déjà mis en place et présent au sein de l'entreprise avant cette certification (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021; C. Van Hoecke, communication personnelle, 18 mai 2021). Enfin, Mme Balduyck estime que c'est d'avantage l'entreprise qui, dans sa manière de gérer le bien-être, est plus à même de l'impacter plutôt que la certification B Corp en elle-même (C. Balduyck, communication personnelle, 17 mai 2021). Cet argument renforce l'analyse des motivations de ces entreprises à vouloir être certifiées B Corp et démontre que la volonté de mettre en place cette certification n'a pas de lien avec le bien-être au travail.

L'atmosphère est un point fort de ces entreprises, la taille de celles-ci favorise le suivi du bien-être au travail et la certification n'est pas mise en place dans le but d'un quelconque impact sur ce bien-être, ces trois raisons montrent pourquoi chacune des huit entreprises étudiées ont déclaré n'avoir remarqué, une fois certifiée B Corp, aucune évolution sur le

niveau de bien-être au travail. Seul Mr Van Cauwelaert a mentionné que la certification a tout de même pu avoir comme effet d’avoir accéléré les projets qu’il avait concernant une amélioration du bien-être au sein de Scale Up en expliquant : *« on avait déjà dans l’idée de vouloir améliorer le bien-être au sein de l’entreprise avant la certification mais B Corp a eu l’impact d’accélérer les choses, de transformer ces désirs en réalité. Et donc pour moi, j’aspire à cet espace de coworking parce que je suis persuadé que ça va améliorer notre environnement de travail, notre bien-être et peut-être même nos relations entre nous. »* (O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021).

Explication justifiant pourquoi le bien-être n’a pas évolué suite à la certification B Corp :	Entreprises mentionnant cette explication :
Bon niveau de bien-être déjà présent avant la certification	N-Side, Scale Up, Skysun, Inclusio, Revive, Brasserie Brunehaut, Edmire
La petite taille de l’entreprise	Revive, Skysun, Inclusio
La certification n’a pas été mise en place en rapport avec le bien-être	Skysun, Edmire, N-Side, AIR Coop

Tableau 8. Synthèse des explications des entreprises justifiant pourquoi le bien-être n’a pas évolué suite à la certification B Corp.

2.5 Analyse 5 : Comment les entreprises certifiées B Corp mesurent-elles le bien-être au travail ?

Sur quoi se basent ces répondants pour observer l’inexistence d’évolution du bien-être au travail au sein de leur entreprise ? Cette analyse va permettre de comprendre comment est mesuré le bien-être dans ces organisations à travers deux catégories d’entreprises: celles possédant des outils de mesure du bien-être au travail et celles qui n’en utilisent pas.

2.5.1 Quels sont les outils que les entreprises certifiées B Corp utilisent pour mesurer le bien-être au travail ? La certification B Corp est-elle à l'origine de l'implémentation de ces outils ?

Parmi les entreprises étudiées, cinq d'entre elles se servent d'outils en vue de mesurer le bien-être de leurs travailleurs. Pour la Brasserie de Brunehaut, AIR Coop, Revive et Skysun, il s'agit d'enquêtes annuelles de satisfaction classiques comme présentées dans la Partie 1 de ce mémoire. Concernant N-Side, ces enquêtes prennent la forme de Pulse Surveys, qui « *mesurent constamment l'opinion des employés* » (Couture, 2019), posées sous forme de mini questionnaire tous les trimestres. De plus, N-Side est certifié *Great Place to Work*, certification qui mesure notamment le bien-être au travail.

Le but poursuivi par l'utilisation de ces enquêtes de satisfaction, ou Pulse Surveys, est, pour N-Side, Skysun, Revive et la Brasserie de Brunehaut, de pouvoir estimer la motivation du personnel et évaluer si tout le monde se sent bien au travail. Que ce soit pour Skysun ou pour ces trois autres entreprises, cet outil permet « *d'estimer la motivation des collègues et voir si tout le monde prend bien du plaisir à venir travailler chez Skysun* » (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai 2021). De fait, l'objectif des Pulse Survey est comparable à ce dernier car il est également « *de pouvoir détecter le niveau de bien-être de tous au sein de N-Side* » (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021). Concernant AIR Coop, le but est également de voir si tous les collaborateurs se sentent bien à travers la satisfaction de leurs attentes envers la coopérative (C. Balduyck, communication personnelle, 17 mai 2021). Par ailleurs, ces cinq organisations estiment que le but de ces enquêtes est atteint car elles leur permettent effectivement d'évaluer le niveau général de bien-être de leurs employés.

Bien que similaire d'un point de vue de l'objectif poursuivi, les raisons de l'implémentation de ces outils quant à elles diffèrent selon les établissements. Dans le cas de N-Side et Revive, le Covid 19 est à l'origine de leur mise en place car, en plus du but initial, l'intention était aussi d'entretenir le contact entre employés (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021; M. Vanhuyse, communication personnelle, 11 mai 2021). N-Side évoque aussi que l'expansion du nombre d'employés est à l'origine des Pulse Surveys, « *le fait que N-Side grandit, c'est plus difficile de se rendre compte si tout le monde va bien ou pas*

et du coup, elles ont été mises en place aussi dans cet objectif là » (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021).

En revanche, c'est la certification B Corp qui, chez Skysun, AIR Coop et la Brasserie de Brunehaut, a déclenché l'instauration des enquêtes de mesure du bien-être au travail (L. Coppieters, communication personnelle, 7 mai, 2021; M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021). Effectivement, Mme Duhem explique qu'ils ont décidé de « *mettre en place un questionnaire, une enquête de satisfaction pour mesurer le bien-être parce que B Corp posait une question en rapport avec ça* » (M. Duhem, communication personnelle, 12 mai 2021). AIR Coop a également réalisé l'enquête de satisfaction pour le questionnaire de B Corp mais pas uniquement dans le but de récolter des points. Effectivement, Mme Balduyck précise qu'ils se sont surtout rendus compte grâce à B Corp que « *c'était un élément important que nous ne traitions pas jusque-là* » (C. Balduyck, communication personnelle, 17 mai 2021). B Corp est donc bel et bien à l'origine de la mise en place d'un outil de mesure du bien-être au travail pour ces trois entreprises certifiées. Il est à noter que, dans le cas de N-Side, la certification *Great Place to Work* est antérieure à B Corp, ils utilisaient donc les résultats de cette certification pour compléter la question à propos du taux de satisfaction posée par B Corp (M. Némerlin, communication personnelle, 3 mai 2021).

Finalement, chacun d'entre eux a affirmé qu'il n'était pas prévu, en tout cas pas pour l'instant, que d'autres outils de mesure du bien-être au travail soient implémentés mais que l'utilisation des enquêtes déjà présentes à l'heure actuelle serait prolongée dans le futur, une fois par an chez Skysun, Revive et la Brasserie de Brunehaut et tous les trois mois chez N-Side. Concernant AIR Coop, aucune décision n'a encore été prise à l'heure actuelle.

2.5.2 Comment les entreprises n'utilisant aucun outil de mesure évaluent-elles le niveau du bien-être au travail ? Pour quelles raisons aucun outil n'est-il implémenté ?

Bien que minoritaire dans le cadre de cette étude, le cas de Scale Up, Inclusio et Edmire est intéressant à analyser afin de comprendre comment ces entreprises mesure le bien-être de leurs travailleurs et pourquoi elles n'utilisent pas d'outils comme ceux présentés ci-dessus par exemple.

Avant cela, bien que Mme Van Hoecke ait parlé des enquêtes Pulse Surveys, il est intéressant de noter que ces dernières ne sont pas comptées comme outil de mesure du bien-être au travail. Effectivement, Mme Van Hoecke explique que ces Pulse Surveys n'ont été mises en place que très rarement lors du confinement car chacun travaillait de chez soi mais que cet outil n'est plus utilisé pour l'instant (C. Van Hoecke, communication personnelle, 18 mai 2021). C'est pourquoi Edmire apparaît dans la catégorie d'entreprises n'utilisant aucun outil de mesure du bien-être au travail.

Ces trois entreprises n'exploitent aucun outil car pour elles, il n'est pas indispensable d'en établir. Comme l'explique Mr Van Cauwelaert, les employés de chez Scale Up se sentent bien *« parce qu'ils ont envie d'y consacrer du temps, donc il y a une vraie attitude positive. Ils viennent parce qu'ils ont envie. On n'oblige personne à venir travailler chez nous. Chez nous, ils travaillent s'ils ont envie de travailler, s'ils ont envie de s'y investir et d'y passer du temps »* (O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021). Pour Edmire et Inclusio, *« quand on a une petite équipe comme ça, on sent tout de suite s'il y a des gens qui sont malheureux ou qui ne se sentiraient pas bien au travail »*, les enquêtes de satisfaction ne sont donc pas nécessaires (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021).

Afin de tout de même mesurer le bien-être pour s'assurer que tout le monde se sente bien au travail, Mr Van Cauwelaert déclare qu'ils regardent en fonction du taux de participation de chacun dans les activités collectives, notamment dans les réunions par exemple (O. Van Cauwelaert, communication personnelle, 6 mai 2021). Par contre, la méthode est différente pour Edmire et Inclusio. Mr Van Rillaer explique en effet qu'avec une équipe aussi petite, il suffit d'un coup d'œil pour voir si la personne se sent bien ou non (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). C'est également ce qu'exprime Mme Van Hoecke en mentionnant que c'est elle l'outil car c'est elle qui observe et voit si tout le monde se sent bien (C. Van Hoecke, communication personnelle, 18 mai 2021).

C'est notamment pour la petite taille de leurs équipes que ni Inclusio, ni Scale Up et ni Edmire ne comptent changer leur manière de fonctionner en mettant en place un quelconque outil de mesure du bien-être au travail. Comme le dit Mr Van Rillaer, *« ça va dépendre de la taille de l'équipe mais tant qu'on reste une petite équipe [...] en un coup d'œil on voit si les gens sont bien ou ne sont pas bien donc je ne pense pas que ce soit nécessaire »*.

de faire des enquêtes de satisfaction formelle. » (L. Van Rillaer, communication personnelle, 10 mai 2021). En revanche, si leur structure est amenée à grandir, alors dans ce cas les enquêtes de satisfaction seraient introduites au sein de ces trois entreprises.

Entreprises mesurant le bien-être au travail à l'aide d'outils de mesure	Entreprises mesurant le bien-être au travail sans outil de mesure
N-Side, Skysun, Revive, La Brasserie Brunehaut, AIR Coop	Inclusio, Scale Up, Edmire

Tableau 9. Synthèse des entreprises utilisant ou non un outil de mesure du bien-être au travail.

Deux catégories existent donc au sein des entreprises étudiées. La première se compose des cinq entreprises utilisant un outil pour mesurer le niveau de bien-être au travail, sous forme d'enquête de satisfaction ou de Pulse Survey. Pour trois d'entre-elles, la certification B Corp est même à l'origine de la mise en place de cet outil. La deuxième catégorie est celle des entreprises qui ne mesurent pas le niveau de bien-être à l'aide d'outil mais qui le font plutôt de manière informelle. Ce choix se justifie principalement par la petite taille des effectifs de ces entreprises qui considèrent être en mesure d'évaluer le niveau de bien-être de tous d'une façon informelle.

Chapitre 3 : Synthèse et comparaison des résultats de l'étude empirique avec la revue de littérature

L'objectif du chapitre précédent était d'analyser les avis et l'expérience des répondants de l'étude empirique. Maintenant que ces données ont été étudiées, il est intéressant de comparer ces résultats aux idées regroupées au sein de la revue de littérature.

Tout d'abord, il est important de préciser que, comme énoncé dans la définition de la Commission Européenne, les huit entreprises étudiées s'inscrivent dans ce mouvement de RSE. En effet, celles-ci ont toutes intégré de manière volontaire leurs préoccupations sociales à leur activité commerciale (Commission Européenne, 2011). Pour chacune d'entre elles, ces préoccupations étaient déjà présentes dans leur mission et leur vision et ce, avant l'obtention de leur certification B Corp. Ceci pourrait confirmer les types d'hybridité théoriques que sont les entreprises certifiées B Corp selon lesquels les entreprises socialement responsables et les entreprises exerçant la responsabilité sociale correspondent le mieux à ces entreprises.

Concernant le bien-être, la satisfaction au travail est considérée comme son synonyme par toutes les personnes interviewées. Ils ne font pas de différence entre ces deux termes contrairement à certains auteurs d'articles scientifiques. Pour ce qui est de la composition du bien-être au travail, les éléments théoriques principaux se trouvant dans les échelles de mesures validées scientifiquement sont tous retrouvés au sein de l'étude empirique. Et ces derniers sont partagés à chaque fois par plusieurs répondants. La relation entre collègues est l'élément cité le plus de fois au cours des interviews, ce qui le fait apparaître comme très important dans la composition du bien-être au travail. Deuxièmement, l'environnement de travail fait également partie de la liste des composants. Tout comme l'autonomie, citée sous la forme de la flexibilité du travail au sein de l'étude empirique, l'intérêt/l'objet du travail et la reconnaissance du travail fourni. En plus de ces éléments communs à la théorie, certains répondants ont soulevé l'importance du salaire, de la charge de travail et de la diversification de celui-ci pour leur bien-être au sein de leur entreprise.

Plusieurs visions théoriques du bien-être au travail figurent parmi toutes ces différentes associations des composants du bien-être analysés au sein de l'étude empirique. Premièrement, après l'analyse des données, il apparaît que pour la plupart des répondants,

leur bien-être dépend de conditions de travail favorables, ce qui correspondrait au modèle *Bottom-up*. La vision du bien-être comme étant le bien-être collectif est fortement représentée par l'importance accordée aux relations entre collègues et à l'environnement de travail (De Chatillon & Richard, 2015). Finalement, Mme Duhem relève le salaire, ce qui rejoindrait la définition de la vision économique du bien-être. La présence de ces différentes visions soulève, une fois de plus, la difficulté à s'accorder autour d'une seule définition claire et complète du concept de bien-être au travail.

Ensuite, comme le dit Feuvrier (2014), le bien-être est important car celui-ci engendrera de la motivation pour le travailleur. Les personnes interviewées vont dans ce sens. Toutes ont expliqué que leur bien-être était important car cela les motive à venir travailler avec enthousiasme et à fournir du bon travail.

À propos des outils de mesure du bien-être au travail, il apparaît au sein de la revue de littérature que les principaux outils sont des échelles de mesure composées de plusieurs séries de questions au sujet des différents composants du bien-être au travail. Les analyses du chapitre précédent s'alignent à cela. En effet, les cinq entreprises qui mesurent le bien-être de leurs travailleurs utilisent des échelles de mesure sous la forme d'enquête de satisfaction ou de Pulse Surveys.

Finalement, au sujet de l'évolution du bien-être au travail suite à la certification B Corp, l'étude empirique ne rejoint pas les conclusions de Vitell & Davis (1990), Desphande (1996), Koh & Boo (2001) selon lesquelles des agissements éthiques, comme la certification B Corp dans le cas de ce travail, pris par l'employeur accroissent la satisfaction au travail des employés. Dans le cas des entreprises interrogées, aucune n'a remarqué une évolution du bien-être au sein de leur structure. L'argument principalement mentionné qui pourrait justifier cette constatation est que la certification B Corp n'a pas été mise en place dans l'intention d'apporter une quelconque modification à leur niveau de bien-être.

Conclusion générale

Conclusion

L'objectif principal de ce mémoire a été l'*analyse de l'évolution du bien-être au travail dans les entreprises certifiées B Corp*. Pour mener à bien cette ambition, une synthèse de la littérature scientifique a tout d'abord été réalisée, reprenant ainsi la littérature pertinente à la compréhension de la certification B Corp et du bien-être au travail. Une fois ces concepts établis de manière théorique, une analyse empirique a été effectuée dans le but d'amener des éléments de réponse à l'objectif principal de ce mémoire.

Créée dans une volonté de rendre l'économie plus inclusive et transparente, la certification B Corp voit le jour en 2006 aux Etats-Unis. Actuellement, plus de 3 800 entreprises sont certifiées B Corp et ce, à travers plus de 70 pays (B Corporation, 2021). Il faut attendre 2012 pour qu'une première entreprise belge, Revive, devienne certifiée B Corp et 2014 en France. Depuis lors, pas moins de 21 entreprises ont obtenu cette certification en Belgique (S. Bonus, conférence Danone, 6 mai 2021) et 123 en France (B Corporation, 2021).

La revue de littérature a permis de dresser le contexte de la RSE dans lequel s'inscrit cette certification B Corp. Elle a également établi le type de structure des organisations appliquant cette RSE et, plus particulièrement, dans le cas de ce mémoire, le type d'hybridité des entreprises certifiées B Corp. Cette première partie du mémoire s'est intéressée au sujet du bien-être au travail, et a mis en lumière les composants théoriques du bien-être au travail ainsi que la présence théorique de ce concept au sein du processus de certification B Corp.

Suite à cette synthèse de la littérature scientifique, cette première partie a soulevé plusieurs questions portant essentiellement sur la composition du bien-être au travail d'employés d'entreprises certifiées B Corp, sur l'éventuelle évolution de celui-ci après la certification et sur les outils utilisés pour mesurer ce bien-être au travail.

C'est dans une tentative de réponse à ces questions que l'étude empirique a été menée. Les données nécessaires à la réalisation de cette seconde partie ont été récoltées au cours de

huit entretiens semi-directifs avec des employés d'entreprises certifiées B Corp. Durant ces interviews, les répondants ont échangé sur leur expérience à propos de différents thèmes : les motivations de leur entreprise à devenir certifiée B Corp, leurs opinions au sujet de cette certification, les éléments composant leur bien-être au travail, les éventuels impacts de la certification sur leur travail et sur leur bien-être ainsi que les outils de mesure du bien-être au travail au sein de leur entreprise.

Les entreprises analysées partagent toutes, à travers leur manière de fonctionner et leur mission, des valeurs communes à celles véhiculées par B Corp. Ces entreprises se sont donc principalement tournées vers cette certification avec la volonté d'évaluer leur travail et leur impact sur la société en général. La qualité de cette certification dans l'évaluation du travail est la principale opinion exprimée par les répondants. À cet avis favorable, viennent s'ajouter l'augmentation de l'attractivité et l'aide de B Corp dans la prise de bonnes décisions. Concernant les opinions au sujet de B Corp, ces ressentis positifs étaient en grande majorité cités avant les avis négatifs tels que le caractère chronophage du processus, le manque de notoriété du mouvement en Belgique ou le manque d'adaptation de la certification à la législation belge. Malgré ces quelques points négatifs, c'est le sentiment de fierté qui ressortait chez tous les répondants une fois la certification décrochée.

Concernant l'impact de B Corp sur le travail, contrairement à la théorie, il n'a pas été mentionné au cours des entretiens une quelconque augmentation de la performance des travailleurs. Toutefois, il ressort des analyses que la certification a bien impacté leur travail mais d'une manière différente. En effet, la majorité des entreprises étudiées réfléchit davantage à l'impact sur la société de leurs décisions, leurs projets et leur travail.

À propos de la composition du bien-être au travail, les relations entre collègues, l'environnement de travail, la flexibilité dans la manière de travailler, l'intérêt apporté au travail et la reconnaissance sont mentionnés au cours de l'étude empirique et viennent donc confirmer ces mêmes éléments cités dans la partie théorique.

Quant à l'évolution du bien-être, contrairement à ce qui était annoncé dans la revue de littérature, rien de particulier n'a été remarqué parmi les sept répondants. La raison avancée qui pourrait principalement expliquer ce constat est le bon niveau de bien-être déjà présent avant la certification dans ces entreprises. En effet, elles ont expliqué que le bien-être était

déjà pour elles un point fort, notamment grâce à leur petite taille, qui, d'après elles, est un élément favorable. La motivation de leur certification n'est pas liée à une volonté de changement ou d'amélioration à ce niveau.

Finalement, concernant les outils de mesure du bien-être au travail, B Corp s'intéresse, à travers les questions posées dans le BIA, à la façon dont les entreprises œuvrent pour évaluer la satisfaction et le bien-être de leurs travailleurs. Les entretiens montrent que cinq des entreprises participant à cette étude mesurent le bien-être et ce, via des enquêtes de satisfaction. Parmi celles-ci, seule la société N-Side utilisait un outil de mesure avant d'être certifiée B Corp. Pour l'entreprise Revive, c'est le Corona qui est à l'origine de cet outil. Pour Skysun, AIR Coop et la Brasserie de Brunchaut, c'est bel et bien la certification B Corp qui les a incités à instaurer un outil de mesure du bien-être. À contrario, les trois autres organisations n'exploitent pas de tels outils car elles n'en ressentent pas l'utilité étant donné leur petite taille. B Corp a donc influencé trois des huit entreprises étudiées à instaurer un outil de mesure de bien-être au travail.

En conclusion, ce travail a permis de dégager certaines tendances générales (propres à l'échantillon étudié) de l'impact que peut avoir la certification B Corp sur le bien-être au travail et sur les outils mis en place pour sa mesure.

Tout d'abord, nous pouvons constater que la certification semble n'avoir aucun impact sur le niveau de bien-être au travail et semble influencer faiblement l'instauration d'outils de mesure au sein des entreprises certifiées B Corp. La taille des entreprises participant à l'étude empirique pourrait expliquer ces tendances.

Ensuite, le point positif et non-négligeable qui ressort de cette étude est l'attention portée par ces huit entreprises au bien-être de leurs travailleurs. En effet, même si toutes ne le mesurent pas à l'aide d'outils, elles ont toutes mentionné que c'est un point qui leur tient à cœur et auquel elles sont attentives. Cette tendance confirme celle mentionnée dans l'introduction générale selon laquelle l'intérêt porté par les entreprises au bien-être de leurs travailleurs a augmenté ces dernières années (Hoogsteyn, 2020).

Limitations

Le sujet de cette recherche s'est révélé très intéressant, et particulièrement la réalisation de nombreux entretiens. Toutefois, plusieurs obstacles ont été rencontrés lors de cette recherche et en limitent la portée.

Une première limitation est relative à la taille des entreprises interrogées : ce sont toutes des petites ou moyennes entreprises (de moins de 120 travailleurs). Il aurait été intéressant par exemple à l'échelle de la Belgique d'interroger des groupes de plus grande importance tels que Danone afin de pouvoir comparer leur expérience par rapport à celle des PME interrogées. Il semble cependant que le contexte de la crise sanitaire actuelle et le télétravail ont influencé défavorablement la disponibilité des employés de ces grandes organisations, ce qui a limité leur participation à cette recherche. Les conclusions de cette étude ne doivent donc pas être généralisées à toutes les entreprises certifiées B Corp car elles pourraient être influencées d'une manière ou d'une autre par la taille des entreprises analysées.

Une deuxième limitation concerne la zone géographique des entreprises interrogées. Le périmètre des entreprises contactées portait sur la France et la Belgique. Cependant, sur 30 entreprises sollicitées, une seule entreprise française et sept entreprises belges ont répondu favorablement à cette demande. À noter que, contrairement à la France, l'entièreté du territoire belge a été couvert puisque des entreprises basées à la fois en région wallonne, bruxelloise et flamande ont pu être interrogées. Ce qui rend les analyses et résultats de ce mémoire uniquement valides pour cette zone géographique.

Néanmoins, malgré ces limitations qui rendent les conclusions de ce travail partielles et donc non-généralisables, cette étude a pu déterminer des résultats significatifs et recevables à travers des analyses concrètes.

Pistes pour de futures recherches

Premièrement, il serait intéressant d'élargir le champ de l'étude en analysant les mêmes thèmes auprès d'entreprises de plus grande taille. Cela permettrait de comparer les tendances de cette étude avec celles de grandes entreprises. Cet élargissement du champ d'étude pourrait également se réaliser au niveau géographique en observant ce sujet à l'échelle d'autres pays pour observer les différences ou les similitudes. Voire même au niveau international à travers des entreprises multinationales. Madame Vanhuyse de la société Revive, semble penser que c'est souvent au sein des grandes structures où l'effectif est plus nombreux qu'il est d'avantage important de mettre en place des outils de mesure du bien-être au travail, que dans les petites entreprises où la communication est plus directe et régulière, on y connaîtrait d'avantage, d'après elle, directement le niveau de bien-être des travailleurs. Cependant, la taille des petites entreprises pourrait également être un handicap car certains travailleurs pourraient ne pas oser s'y exprimer ouvertement par peur d'être immédiatement identifié ou stigmatisé. Il serait donc intéressant de pouvoir comparer petites et grandes entreprises sur ce sujet des outils de mesure.

Ensuite, il serait intéressant d'avoir accès aux résultats des enquêtes de satisfaction d'entreprises certifiées B Corp afin de pouvoir comparer ces résultats avant et après la certification B Corp. Malheureusement, les entreprises interrogées qui en disposaient n'ont pas pu me les partager car ces résultats sont confidentiels. Dans le même registre, l'étude des résultats de ces outils pourrait également se faire auprès d'entreprises non certifiées B Corp. L'intérêt serait d'étudier, à travers une analyse comparative, si une différence entre le niveau de bien-être d'entreprises certifiées et celui d'entreprises non certifiées B Corp est observée et si la certification joue un rôle dans cette éventuelle différence de niveau de bien-être au travail.

Enfin, il serait intéressant d'analyser sur le moyen terme l'évolution du bien-être des travailleurs dans les entreprises qui ont été certifiées récemment et qui décident de se doter d'un outil de mesure. En effet, le fait de mesurer le bien-être induit souvent que les entreprises communiquent ensuite les résultats aux collaborateurs et sont motivées à travailler à l'amélioration de ce dernier. Peut-être pourrait-on dès lors constater une amélioration du bien-être au sein de ces entreprises quelques années plus tard.

Bibliographie

- AIRcoop. (2021). *AIR Coop*. En ligne : <https://www.air.coop/>, consulté le 25/04/2021
- Ayadi, N., Paraschiv, C., & Vernet, É. (2019). Vers un référentiel théorique interdisciplinaire du bien-être individuel. *Revue Française de Gestion*, 45(281), 43-56. doi:[10.3166/rfg.2019.00342](https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00342)
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154. doi:[10.1002/job.515](https://doi.org/10.1002/job.515)
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. doi:[10.5465/amj.2010.57318391](https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391)
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. doi:[10.1080/19416520.2014.893615](https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615)
- B Corporation. (2021). *B Impact Report : AIR coop*. En ligne : <https://bcorporation.eu/directory/air-agence-innovation-responsable>, consulté le 25/04/2021
- B Corporation. (2021). *B Impact Report : Inclusio*. En ligne : <https://bcorporation.eu/directory/inclusio>, consulté le 25/04/2021.
- B Corporation. (2021). *B Impact Report : N-Side*. En ligne : <https://bcorporation.eu/directory/nside>, consulté le 25/04/2021
- B Corporation. (2021). *B Impact Report : Revive*. En ligne : <https://bcorporation.eu/directory/re-vive>, consulté le 25/04/2021

- B Corporation. (2021). *B Impact Report : Scale Up*. En ligne : <https://bcorporation.eu/directory/scale-up-scr1>, consulté le 25/04/2021
- B Corporation. (2021). *B Impact Report : Skysun*. En ligne : <https://bcorporation.eu/directory/skysun>, consulté le 25/04/2021
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44. En ligne : https://www.researchgate.net/publication/279905171_Using_Corporate_Social_Responsibility_to_Win_the_War_for_Talent
- Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations Industrielles*, 70(1), 11-35. doi:[10.7202/1029278ar](https://doi.org/10.7202/1029278ar)
- B Impact Assessment. (2021). *B Impact Assessment : Measure and manage your company's social and environmental impact*. En ligne : <https://app.bimpactassessment.net/login>, consulté le 10/04/2021
- B Lab. (2021). *Certified B Corporation*. En ligne <https://bcorporation.net/about-b-corps>, consulté le 19/01/2020
- B Lab. (2021). *The B Impact Assessment*. En ligne https://bimpactassessment.net/?_ga=2.55850281.307761491.1611055121-1145798050.1611055121, consulté le 19/01/2021
- Bouglet, J., & Joffre, O. (2018). Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes : l'apport d'une approche centrée sur les attentes. *Management international*, 20(1), 12-25. doi:[10.7202/1045352ar](https://doi.org/10.7202/1045352ar)
- Bovais, H. (2014). Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. La banque de détail du Crédit agricole. *Revue française de gestion*, 40(240), 97-114. doi:[10.3166/rfg.240.97-114](https://doi.org/10.3166/rfg.240.97-114)

- Brasserie de Brunehaut. (2021). *Brasserie de Brunehaut*. En ligne : <https://brunehaut.com/>, consulté le 25/04/2021
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77. doi:[10.1177/002224379303000106](https://doi.org/10.1177/002224379303000106)
- Carson, J. & Barling, J. (2009). Work and Well-being. In S.R. Clegg & C.L. Cooper (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (pp. 675- 692). California: Thousand Oaks. En ligne : <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n36>
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation*, (9). doi:[10.4000/regulation.9173](https://doi.org/10.4000/regulation.9173)
- Chen, X., & Kelly, T. F. (2015). B-Corps—A Growing Form of Social Enterprise. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 102-114. doi:[10.1177/1548051814532529](https://doi.org/10.1177/1548051814532529)
- Commission Européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* Livre vert. En ligne <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>, consulté le 20/05/2020
- Commission Européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. En ligne https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenne_sur_la_RSE_cle434613.pdf, consulté le 20/05/2020
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3-20. doi:[10.1108/SEJ-09-2013-0036](https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036)
- Couture, P. (2019). Les pulse surveys, ou comment mesurer constamment l'opinion des employés. En ligne sur le site web de Latoiledesrecruteurs <https://www.latoiledesrecruteurs.ca/sondage-rh-pulse-surveys-opinion-employes/>, consulté le 3/05/2021

- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness : Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 149-179. doi: [10.1007/bf02506861](https://doi.org/10.1007/bf02506861)
- Davíðsdóttir, B., Jóhannsdóttir, L., & Latapí Agudelo, M. A. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23. doi: [10.1186/s40991-018-0039-y](https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y)
- De Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71. doi: [10.3166/rfg.249.53-71](https://doi.org/10.3166/rfg.249.53-71)
- Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française De Gestion*, 139-172. En ligne : <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1771410433?accountid=12156>
- Dunn, E. W., Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2011). If money doesn't make you happy, then you probably aren't spending it right. *Journal of Consumer Psychology*, 21(2), 115-125. doi: [10.1016/j.jcps.2011.02.002](https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.02.002)
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. doi: [10.1016/j.riob.2014.09.001](https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001)
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2015). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. doi : [10.1177/0149206315569311](https://doi.org/10.1177/0149206315569311)
- Emmaus France. (2021). *Emmaus-France.org : Le site du Mouvement Emmaüs en France*. En ligne : <https://emmaus-france.org/>, consulté le 10/04/2021

- Feuvrier, M.P. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ?. *Management & Avenir*, 68(2), 164-182. doi: [10.3917/mav.068.0164](https://doi.org/10.3917/mav.068.0164)
- Fredrickson, L. (2003). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline* (pp. 163-175). San Francisco : Berett-Koehler.
- Freeman R. E. (1984) *Strategic Management – A Stakeholder Approach (Pitman Series in Business and Public Policy)* (1^{ère} éd.). New-York, USA : Harpercollins College Div.
- Freeman, R. E. (2001). *Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. En ligne <https://academic.udayton.edu/LawrenceUlrich/Stakeholder%20Theory.pdf>, consulté le 18/05/2020.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. doi: [10.2307/41165018](https://doi.org/10.2307/41165018)
- Grenier, S., Chiocchio, F., & Beaulieu, G. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international*, 16(4), 169-179. doi: [10.7202/1013156ar](https://doi.org/10.7202/1013156ar)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi: [10.1037/h0076546](https://doi.org/10.1037/h0076546)
- Hoogsteyn, G. (2020). Êtes-vous heureux au travail ?. En ligne sur le site Web de Growing Attitude <https://www.growingattitude.eu/etes-vous-heureux-au-travail/>, consulté le 17/04/2021
- Iglesias, K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). La satisfaction au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 245. doi: [10.3917/rips.040.0245](https://doi.org/10.3917/rips.040.0245)
- Inclusio. (2021). *Inclusio*. En ligne : <https://inclusio.be/>, consulté le 25/04/2021

- ISO. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. En ligne <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>, consulté le 20/05/2020.
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159. doi: [10.5465/amj.2010.0772](https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772)
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. doi: [10.2307/258852](https://doi.org/10.2307/258852)
- Juban, J., Charmettant, H., & Magne, N. (2015). Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : Les enseignements à tirer d'une étude sur les scop. *Revue Management & Avenir*, (82), 81-101. En ligne: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1760521862?accountid=12156>
- Kahneman D., Diener E. & Schwarz E. (1999). *Well-being, The foundations of hedonic psychology* (Russel Sage Foundation). doi : [10.1017/S0953820806231972](https://doi.org/10.1017/S0953820806231972)
- Kilic, S. (2014). Perception de l'équilibre travail – hors-travail et satisfaction au travail. *Management & Avenir*, 69(3), 89-104. doi: [10.3917/mav.069.0089](https://doi.org/10.3917/mav.069.0089)
- Koh, H.C., & Boo, E.H.Y. (2001), 'The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore,' *Journal of Business Ethics*, (29), 309– 324. En ligne : <https://philpapers.org/archive/KOHTLB.PDF>
- Lahaye, L., & Janssen, F. (2016). L'hybridité des entreprises sociales menacée par la dérive de mission : Cadre d'analyse et strategies. In *Les Actes du CIFEPME 2016 : 13ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Trois-Rivières , Canada : CIFEPME. En ligne <http://hdl.handle.net/2078.1/183834>

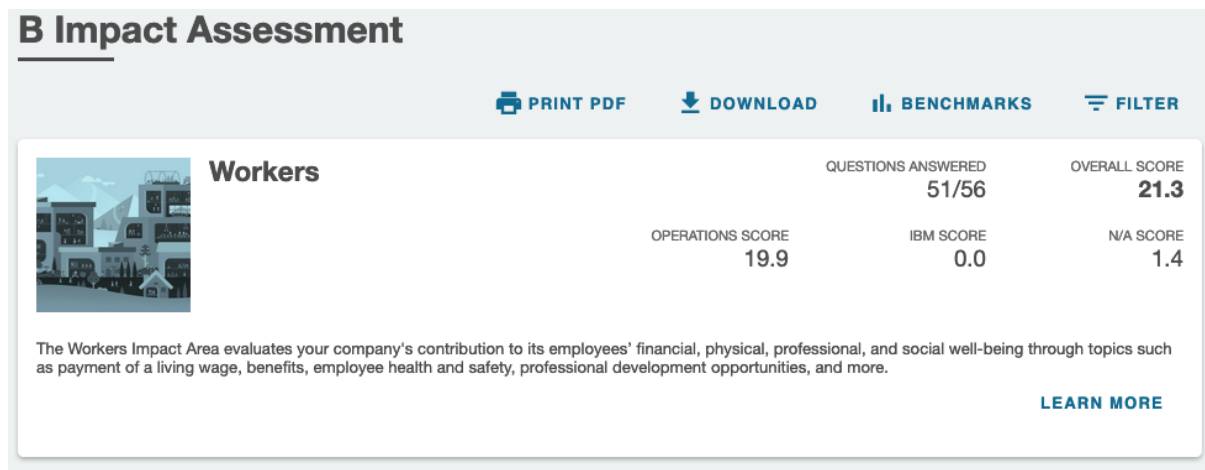
- Lafaye, C. (2007). Bien-être. In *Dictionnaire du corps* (coll. Quadrige, M. Marzano (dir.), pp. 127-131), Paris: PUF. En ligne: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00373339/document>
- Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., & Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Management & Avenir*, 81(7), 37-55. doi: [10.3917/mav.081.0037](https://doi.org/10.3917/mav.081.0037)
- Lock, I., Seele, P., & Von Schnurbein, G. (2016). Exclusive corporate philanthropy : rethinking the nexus of CSR and corporate philanthropy. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 280-294. doi: [10.1108/srj-10-2014-0149](https://doi.org/10.1108/srj-10-2014-0149)
- Martinet, A-C., & Reynaud, E. (2015). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 297-317. doi: [10.3166/rfg.253.297-317](https://doi.org/10.3166/rfg.253.297-317)
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2017). *L'Union européenne et la RSE*. En ligne <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/l-union-europeenne-et-la-rse/>, consulté le 17/05/2020
- Moke Buluku, S. (2018). *Quels effets les politiques RSE des grandes entreprises belges ont-elles sur leurs employés ? Étude de cas de l'entreprise Securex et réflexion sur la communication interne RSE* (Mémoire de Master). Université catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:13376>
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 42(223), 109-120. En ligne: <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/220846160?accountid=12156>
- Naveau, P. (2018). *Exploration des tensions liées à la logique sociale émergeant au sein des entreprises sociales*. (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve. En ligne : <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:14991>

- N-Side. (2021). *N-Side : Optimazing your decisions*. En ligne : <https://www.n-side.com>, consulté le 25/04/2021
- Olivier De Sardan. (2008). *La rigueur du qualitatif: Les contraintes empiriques de l'interprétation soci-anthropologique*. Louvain-La-Neuve, Belgique : Academia Bruylant.
- Pache, A-C., et Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. doi: [10.5465/amr.35.3.zok455](https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455)
- Pour la solidarité. (2021). *Le label B Corp : pour des entreprises à impact positif*. En ligne <https://www.transition-europe.eu/fr/bonnepratique/le-label-b-corp-pour-des-entreprises-impact-positif>, consulté le 23/03/2021
- Revive. (2021). *Revive*. En ligne : <https://www.revive.be/fr/>, consulté le 25/04/2021
- Rolland, J-P. (2000). Le bien-être subjectif : Revue de questions. *Pratique psychologique*, 1, 5-21. En ligne: https://www.researchgate.net/publication/260683181_Le_Bien-Etre_subjectif_Revue_de_question
- Rubinstein, M. (2006). Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue d'économie industrielle*, 113, 83-105. doi: [10.4000/rei.295](https://doi.org/10.4000/rei.295)
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it ? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. doi: [10.1037/0022-3514.57.6.1069](https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069)
- Scale Up. (2021). *Scale Up*. En ligne : <https://www.scale-up.fund/fr/notre-mission.html>, consulté le 25/04/2021
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: [10.1037/0003-066x.55.1.5](https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5)

- Skysun. (2021). *Skysun*. En ligne : <https://www.skysun.be/s/mission>, consulté le 25/04/2021
- Swaen, V. (2009). Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, (4), 5-10. doi: [10.3917/rpve.484.0005](https://doi.org/10.3917/rpve.484.0005)
- UGent., & NN. (2018). Dossier de presse : Résultats de l'Enquête nationale du Bonheur sur le travail et le bonheur. En ligne : <file:///Users/celiamaisin/Downloads/dossier-de-presse.pdf>, consulté le 17/04/2021
- Vitell, S.J., and Davis, D.L. (1990), 'The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation,' *Journal of Business Ethics*, 9, 489–494. doi : [10.1007/BF00382842](https://doi.org/10.1007/BF00382842)
- Volkman, C., Tokarski, K., & Ernst, K. (Eds.). (2012). *Social entrepreneurship and social business*. Wiesbaden, Allemagne: Gabler Verlag. doi: [10.1007/978-3-8349-7093-0](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0)
- Voyer, P., & Boyer, R. (2007). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec*, 26(1), 274-296. doi: [10.7202/014521ar](https://doi.org/10.7202/014521ar)

Annexes

Annexe 1 : Le domaine des travailleurs dans le B Impact Assessment



(B Impact Assessment, 2021).

Annexe 2 : Catégories de questions du B Impact Assessment en lien avec le bien-être et la satisfaction des travailleurs

Health, Wellness, & Safety		OPERATIONS 7.1
Government Provision Of Healthcare	☆ □	
Healthcare Coverage	☆ □	
Supplementary Health Benefits	☆ □	
Supplementary Health Benefits Eligibility for Part-Time Workers	☆ □	
Health and Wellness Initiatives	☆ □	
Worksite Characteristics	☆ □	
Management Commitment to Health and Safety	☆ □	
Health and Safety Audit Practices	☆ □	
Tracking Hazards	☆ □	
Controlling Worker Exposure to Hazardous Material	☆ □	
Indoor Air Quality Audits	☆ □	
Evaluating Health and Safety Practices	☆ ?	

(B Impact Assessment, 2021).

Engagement & Satisfaction		OPERATIONS 2.6
Employee Handbook Information	☆ □	
Paid Secondary Caregiver Leave	☆ □	
Supplementary Benefits	☆ ■	
Worker Empowerment	☆ □	
Surveying and Benchmarking Engagement and Attrition	☆ □	
Employee Satisfaction	☆ □	
Labor Practices Review	☆ □	
Labor Rights Training	☆ □	

(B Impact Assessment, 2021).

Engagement & Satisfaction (Salaried)		OPERATIONS	0.9
Number of Paid Days Off		☆	🔖
Paid Primary Caregiver Leave for Salary Workers		☆	🔖
Workplace Flexibility in Practice		☆	🔖

(B Impact Assessment, 2021).

Annexe 3 : Exemples de questions sur le bien-être et la satisfaction des travailleurs posées dans le B Impact Assessment

Health and Wellness Initiatives

LEARN MORE

FEEDBACK

What health and wellness initiatives or policies does your company offer beyond insurer-provided programs?

Check all that apply.

- ☐ We sponsor and encourage workers to participate in health and wellness activities during the workweek (e.g. walking or steps programs)
- ☒ We offer incentives for workers to complete health risk assessments or participate in health and wellness activities (e.g., a fund for exercise equipment, subsidized gym membership)
- ☒ Employees have access to behavioral health counseling services, web resources, or Employee Assistance Programs
- ☐ Spouses, partners, or children of employees are provided access to behavioral health counseling services, web resources, or Employee Assistance Programs
- ☒ We have policies and programs in place to prevent ergonomic-related injuries in the workspace
- ☐ Over 25% of workers have completed a health risk assessment in the last twelve months
- ☒ Management receives reports on aggregate participation in worker wellness programs
- ☒ Other - please describe

(B Impact Assessment, 2021).

Employee Handbook Information

LEARN MORE

FEEDBACK

What is included in your company's written and accessible employee handbook?

- ☒ A non-discrimination statement
- ☒ An anti-harassment policy with reporting mechanisms, processes, and disciplinary procedures
- ☐ A statement on work hours
- ☐ Policies on pay and performance issues
- ☐ Policies on benefits, training and leave
- ☐ Grievance resolution process
- ☐ Disciplinary procedures and possible sanctions
- ☐ A neutrality statement regarding workers' right to bargain collectively and freedom of association
- ☐ Prohibition of child labor and forced or compulsory labor
- ☐ We have no written employee handbook

(B Impact Assessment, 2021).

Worker Empowerment

☆
🔖

LEARN MORE
FEEDBACK

How does your company engage and empower workers?

- ☒ We have formalized feedback and complaint mechanisms beyond direct reporting lines to address concerns and improve company practices
- ☐ We have processes in place to provide input from employees prior to operational and/or strategic policy or practice changes
- ☐ Employee complaint / input mechanisms are reviewed at least every other year, with input from employees themselves into the process
- ☒ Company tracks usage of input/ feedback / complaint mechanisms and resolution / implementation rates
- ☐ We have adopted open book management or self-management principles within the workplace
- ☐ Workers have opportunity to elect member(s) to the Board of Directors
- ☐ Other - please describe

(B Impact Assessment, 2021).

Workplace Flexibility in Practice

☆
🔖

LEARN MORE
FEEDBACK

Which of the following flexible workplace practices have been used in the past 12 months?

Please check all that apply.

- ☐ Managers or executives worked part-time or in a job-share
- ☐ Managers or executives are in a telecommuting position
- ☐ We hired new people into permanent positions that are telecommuting
- ☐ We hired new people into permanent positions that are part-time or job-share
- ☐ We have transitioned staff into part-time, job-share, or telecommuting positions
- ☐ Other - please describe

(B Impact Assessment, 2021).

Annexe 4 : Guide d'entretien

Questions générales

1. Dans quel pays travaillez-vous ?
2. Dans quel secteur d'activité opère votre entreprise ?
3. Combien d'année d'ancienneté avez-vous au sein de cette entreprise ?
4. Quel est votre âge ?
5. Quelle est votre fonction actuelle au sein de votre entreprise ?
6. Combien de travailleurs compte votre entreprise ?

B Corp

7. En quelle année votre entreprise a-t-elle été certifiée B Corp ?
8. Que pensez-vous de cette certification en général ?
9. Quelles sont les raisons qui ont poussé votre entreprise à vouloir l'obtention de cette certification ? Et pourquoi ?
10. Comment avez-vous accueilli cette certification B Corp ? *Et pourquoi ?*
11. Comment a réagi l'ensemble des autres travailleurs à la certification ? *Pourquoi ont-ils eu cette réaction ?*

Impacts de B Corp sur le bien-être au travail

12. Cette certification a-t-elle changé quelque chose dans votre travail ? Et pourquoi ?
13. Est-ce que ces mêmes changements sont observés chez les autres travailleurs ?
 - A) Si non, pourquoi selon vous ?
 - B) Si oui, est-ce que vous pensez que c'est pour les mêmes raisons que les vôtres ?
Expliquez.
14. Qu'est-ce que la certification B Corp a changé sur votre bien-être au travail ?
15. Comment votre bien-être a-t-il été impacté ?
16. En mettant en place la certification, votre entreprise avait-elle désiré ou prévu des changements au niveau du bien-être au travail ? Devaient-ils normalement se produire ou étaient-ils inespérés/imprévus ?

17. Qu'est-ce qui est important pour votre bien-être au travail ? Quels sont les éléments qui constituent votre bien-être au travail ?
18. Pouvez-vous expliquer pourquoi ces éléments sont importants ?

Outils mis en place pour le bien-être au travail

19. Est-ce que des outils de mesure du bien-être au travail existent au sein de votre entreprise ?

A) Si oui,

-Lesquels ?

-Pourquoi ont-ils étaient mis en place, quel est le but de chacun de ces outils ?

-Quels sont les résultats de ces outils ? Les objectifs sont-ils atteints ? Si non, pourquoi à votre avis ?

-Quel(s) impact(s) ont-ils sur votre bien-être au travail ? Et pour quelle(s) raison(s) ?

-Existaient-ils avant la certification B Corp ? ➔ Si non, dans le cas où ils datent de la certification, étaient-ils requis ou recommandés par la certification ou ont-ils étaient mis en place de façon volontaire par l'entreprise ?

➔ Si oui, la certification B Corp a-t-elle eu un impact sur ces outils ? Leurs résultats ont-ils été modifiés ? Pourquoi ?

B) Si non,

-Pourquoi aucun outil n'existe ?

-Comment faites-vous pour mesurer le bien-être au sein de votre entreprise ?

-Est-il prévu de mettre en place de nouveaux outils dans le futur ? Quand ? Et pourquoi ce moment là ?

Annexe 5 : Entretien avec Maxime Némerlin (N-Side)

Entreprise : N-Side

Lieu : Louvain-La-Neuve

Domaine : logiciels et services de conseil, gestion de la chaîne d'approvisionnement en essais cliniques et optimisation énergétique.

Fonction : Coordinateur financier

Âge : 29 ans

Date de la première certification B Corp : Mars 2020

Retranscription

Bonjour Mr Némerlin, tout d'abord, un tout grand merci pour cette interview. Je sais que ce n'est pas facile pour vous de libérer de votre temps donc un tout grand merci. Avant de commencer, puis-je vous enregistrer pour la retranscription de cet entretien ?

Oui bien sûr.

Une autre petite question avant de commencer, puis-je indiquer votre nom dans cette retranscription ou voulez-vous que je rende ça anonyme ?

Non non, il n'y a aucun souci à indiquer mon nom.

D'accord, je note. Merci.

Si vous voulez, je vais vous rappeler comment je vais procéder. Du coup, pour rappel, le but de mon mémoire est d'analyser l'évolution du bien-être au travail au sein d'entreprises certifiées B Corp et d'analyser si cette certification a un impact sur ce bien-être au travail. Voilà les thèmes qui seront abordés lors de cette interview : nous commencerons par des questions générales sur votre parcours. Ensuite, je vous poserai quelques questions sur la certification B Corp de votre entreprise. Après, nous parlerons de votre bien-être personnel au travail pour finalement aborder les outils mis en place par votre entreprise concernant le bien-être au travail.

D'accord, parfait. Commençons.

Bien sûr, vous pouvez m’interrompre à tout moment, n’hésitez pas.

Pas de souci, juste là. Une réflexion que je me fais déjà avant qu’on commence, par rapport au bien-être au travail, on va avoir entre guillemets « un souci » dans le sens ou quand on a été certifié c’était juste au début du premier confinement.

Ah oui, c’était en mars 2020.

Oui, et donc du coup mettre des choses en place à partir de là, ça a pas forcément été évident, mais je répondrai au mieux aux questions. Je préfère le mentionner directement parce que forcément, ça met un contexte supplémentaire.

Oui oui tout à fait.

Du coup, ma première question (j’ai des questions, mais ce sera plus sous forme de discussion que chaque fois : une question, une réponse) concerne le pays dans lequel vous travaillez parce que j’ai vu qu’il y avait plusieurs pays dans lequel votre entreprise exerce. Donc je suppose que vous vous travaillez à Louvain-la-Neuve en Belgique ?

Ouais, moi, je suis à Louvain-la-Neuve. On a effectivement des bureaux aux Etats-Unis, mais à l’époque de la certification, il devait y avoir 6 ou 7 employés. Maintenant, ils sont un peu plus, ils sont une grosse dizaine. Mais la plupart de nos activités sont à Louvain-la-Neuve.

Et vous êtes combien de travailleurs à Louvain-la-Neuve ?

Euh, maintenant, on doit être proche des 100. À l’époque, on était moins, environ 70.

Je m’étais renseignée pour savoir le secteur précis d’activité dans lequel opère votre entreprise. J’avais vu que c’était la gestion de la chaîne d’approvisionnement en essai clinique et optimisation énergétique et sur le site B Corp, il était écrit « solutions logicielles et services de conseil ». Pouvez-vous m’indiquer le nom du secteur dans lequel opère N-Side ?

C’est ça, euh. Ça regroupe un peu les 2 dans le sens ou dans la partie que t’as dit au niveau de la chaîne logistique pour le secteur pharmaceutique, en fait on fait de l’optimisation dans ce domaine là via un software qu’on a développé en interne. Et c’est ça nos services en fait, c’est utiliser la chaîne de production. On essaie d’étendre sa évidemment maintenant et au niveau

du secteur de l'énergie, c'est aussi un software qui permet pas mal de solutions d'optimisation, notamment pour faire du couplage entre l'offre et la demande en énergie verte par exemple. Dans le sens ou l'énergie verte, elle vient un peu de manière aléatoire, on ne sait pas où il y aura du soleil, on ne sait pas où il y aura du vent pour utiliser le solaire ou l'éolien. Par contre, la demande n'est pas forcément à l'endroit où cette énergie est produite et donc avec les softwares qu'on a développé, ça permet de dire okay, ici on a un surplus de production, de l'autre côté, on a une demande, on va faire le lien à travers toute l'Europe pour dire ok, on transfère de l'électricité d'un point A à un point B et de d'optimiser tout ça.

Ça a l'air très intéressant. On avait eu un cours un peu en rapport avec ça avec Mr Chevalier, qui j'ai vu, a créé N-Side, et c'était vraiment chouette comme cours. Et vous du coup, ça fait combien de temps que vous travaillez chez N-Side ?

Officiellement, je suis chez N-Side depuis juillet l'année passée et avant ça, j'étais déjà chez N-Side mais comme consultant depuis un an donc depuis 2019. Donc ça va faire 2 ans techniquement en juillet, mais une seule en tant qu'employé.

Ok, d'accord. Et si ce n'est pas indiscret, quel est votre âge ?

29 ans.

Et maintenant quelle est votre fonction actuelle ?

Euh, mon titre exact final c'est Finance Coordinator, je fais partie de l'équipe financière de N-Side. Je gère un peu tous les aspects de contrôle un peu en vue de l'audit financier tout ça, euh, y'a le recensement de toutes les analyses financières aussi au sein de l'entreprise. C'est ce que je fais.

Et du coup la certification vous l'avez obtenue juste avant le premier confinement ?

On a officialisé juste au début du confinement, mais l'essentiel du processus a été fait avant.

Qu'est-ce que vous pensez de cette certification générale ?

Ah bah je pense que c'est un très bon atout pour nous de l'avoir obtenu. En fait la raison pour laquelle on voulait cette certification c'est parce qu'on trouve que c'était un bon symbole de ce qu'on essaie de mettre en place chez N-Side depuis un moment du coup ça venait un

peu dans une sorte de suite logique à avoir plutôt que juste une communication qui venait de N-Side pour dire on est quelqu'un qui essaie de faire les choses convenablement, et cetera, avoir un sorte d'audit externe, qui a été réalisé du coup par B Corp pour dire okay, B Corp, qui a des standards qui s'y connaît, qui évalue différentes entreprises et qui du coup sait en tout cas mettre des objectifs à ce niveau là. Si on obtient la certification, ça valide tout ce qu'on fait depuis des années et ça viendra confirmer le message qu'on essaye de faire passer. Et c'est ce qu'on essaie de mettre en place au sein de l'entreprise.

Donc du coup, pour cet aspect validation du travail effectué, ça a été hyper valorisant de l'obtenir. Et d'avoir cette confirmation, ça nous rend attractifs l'air de rien, pour être honnête, tu n'es pas la première étudiante ou étudiant qui nous contacte par rapport à la certification. En terme de recrutement, c'est vachement intéressant je pense parce que justement, ça montre qu'on est un employeur qui fait attention et ça nous rend attractifs. On a aussi d'autres entreprises qui souhaitent obtenir cette certification qui nous contactent pour essayer d'avoir des infos, donc ça nous rend pas mal attractifs à ce niveau-là aussi. C'est vraiment super intéressant.

Et comment est-ce que cette certification a été mise en place au sein de votre entreprise ? Qui a été impliqué dans cette certification ? Comment est-ce que vous communiquer au sujet de B Corp ?

En fait, bah c'est Philippe chevalier qui nous a parlé de B Corp au départ, il est tombé dessus un peu par hasard je pense à l'époque et il s'est rendu compte, comme je disais au début, que ça rentrait vraiment en ligne avec ce qu'on essaie de faire chez nous et ça que depuis un moment. Et on s'est dit bah effectivement allons-y pour essayer de l'obtenir cette certification qui est beaucoup plus globale que par exemple que Great Place to Work, qui se concentre que sur l'aspect employé ou une certification par rapport à CO 2 ou de type environnemental donc c'était beaucoup plus large et c'est ça qui était intéressant aussi. Et du coup bah moi c'était mes premiers mois chez N-Side en tant que consultant et du coup on m'a mis en charge de gérer le dossier pour essayer d'obtenir certification avec notre CFO qui est aussi en charge des ressources humaines et donc on est dans un département qui est assez transversal avec vraiment tout ce qui est lié à l'Overhead donc la gestion d'entreprise et du coup quasiment tout le département était impliqué à ce moment-là je centralisais les informations pour les mettre sur la plateforme B Corp et que si une seule personne de contact entre guillemets pour B Corp, mais j'ai impliqué tout le département. Donc si je compte tout le monde à l'époque, il

y avait notre CFO, notre responsable des ressources humaines aussi, même si euh bah le CFO à la double casquette en même temps et alors il y avait aussi mes 2 autres collègues, ça fait 4. Euh je réfléchis, et en plus de ça, par la suite, pour les aspects plus business, ou il fallait montrer par exemple, l'impact que pouvait avoir notre département qui travaille du côté pharmaceutique, et le département qui travaille côté énergie, j'ai impliqué les 2 directeurs de ces départements aussi pour avoir leur input. Donc je dirais qu'au total, j'ai dû impliquer 6 personnes plus moi.

D'accord, 6 personnes au total, et alors tout au long de la certification, est-ce que vous communiquiez avec tous les employés ou c'était juste avec ceux qui étaient impliqués dedans?

Euh, on est resté à garder ça un peu secret donc à impliquer que les personnes pour lesquelles j'avais besoin d'infos pour répondre aux questions de B Corp et fournir la documentation par la suite. Et on a fait l'annonce auprès de tout le monde qu'une fois qu'on l'a obtenu. Et à ce moment-là en quoi ça consistait et sur quels axes B Corp évaluait N-Side, et cetera mais on a attendu d'avoir la certification pour communiquer dessus.

Pourquoi avoir choisi cette stratégie de communication ?

Je pense qu'on l'a choisi comme ça parce qu'on avait ce sentiment que ce qu'on faisait était entre guillemets, déjà suffisant pour obtenir la certification et qu'on n'avait pas besoin de d'amener de gros changements pour permettre d'obtenir la certification. Et du coup comme c'était entre guillemets, notre business as usual on n'a pas senti le besoin de communiquer là-dessus quand tout le monde, dès le départ, surtout qu'on on savait pas combien de temps ça allait prendre, on savait pas plein de choses en fait c'était assez flou. Du coup, plutôt que de créer de faux espoirs aussi de dire on va essayer et après que ça puisse éventuellement entraîner pendant des mois bah on a dit on essaye de notre côté on voit comment ça se passe et on communiquera au besoin par la suite.

Et du coup, quand vous avez fait la mise en place de cette certification, comment est-ce que ça s'est déroulé ? Est-ce que tout s'est passé comme prévu ou est ce que vous avez dû plusieurs fois revoir le processus, et cetera ?

Euh, prévoir le processus, je ne sais pas, mais ça ne s'est pas passé comme prévu non plus. On a soumis une première fois le questionnaire de base qui était sur le site et qui était, qui est accessible à tout le monde. Une fois qu'on a évidemment dépassé les 80 points qui sont la barre fixée par B Corp pour obtenir la certification. Puis on a une petite file d'attente, puis on a eu un premier retour où notre score avait diminué pour l'une ou l'autre raison, on a revu de notre côté en se disant, okay, maintenant qu'on a un peu quand même de retour de leur part aussi, ça permet de revoir 2-3 questions et d'aller gratter des points si je peux dire comme ça sur une question. Et je pense que oui, la 2e fois qu'on a soumis du coup au-dessus de 80 ans, ça a été accepté. Ce qui est assez rapide des infos que j'ai apprises par la suite. Donc ça, on était déjà très content, mais en fait, à partir de là, le processus s'est fort accéléré parce que cette première phase donc on répond aux questions à notre aise, il y a la file d'attente etc. On avait reçu un lot de fichiers Excel de leur part à compléter quand même de la première soumission du questionnaire et que j'avais déjà commencé à préparer, on anticipe pour la suite parce que c'est par exemple donner des infos sur les employés, sur les fournisseurs, ce genre de choses. On va lister tous les employés, les anonymiser, donner différents types d'info, donc anticipant que ça pourrait prendre du temps, j'avais préparé ça déjà, et donc la 2e fois quand ça a été accepté au-dessus des 80 points, là y a différentes interviews, des appels avec les gens de B Corp pour que eux comprennent mieux le business. Ils nous demandent la documentation pour prouver les réponses au questionnaire aussi. Et alors ils choisissent aussi ce qu'ils appellent l'impact business model. Donc autour des 5 piliers de la certification. Il y a la gouvernance, clients, employés, environnement et fournisseur de mémoire. Et donc eux disent, de notre compréhension, ça, c'est votre point fort, en tout cas sur ce thème-là qu'on va continuer la certification. Eux, ils ont choisi l'environnement pour nous. Ça a été un point de discussion parce que nous on estimait que la partie clients était importante aussi, d'autant plus que dans leur définition, ils mentionnaient le secteur pharmaceutique qui est notre plus gros domaine d'activité. Mais ils n'utilisent pas deux modèles, donc ils nous ont dit finalement on commence avec l'environnemental. Si vous obtenez la certification comme ça, tant mieux si ça se passe mal, on verra si on peut le faire avec le client. Euh, nous on aurait voulu les 2, forcément pour marquer le plus de points possible mais voilà, on s'est un peu plié à leur décision parce qu'ils sont peu flexible sur le sujet et en fait là ça s'accélère parce que toute la documentation qui a demandé, ils nous avaient donné à l'époque des délais qui était très court pour la fournir de l'ordre de une semaine, 10 jours pour fournir toute la documentation, en sachant que il y a quand même beaucoup de questions, il faut pas fournir de la documentation pour toutes, mais il y a

beaucoup à fournir et ça peut prendre du temps, juste de rassembler, de les fournir, de les expliquer aussi parce que parfois, il y a le document, mais pour quelqu'un d'extérieur, c'est pas forcément facile à comprendre directement. Et puis après oui, quelques aller-retour surtout autour de l'Impact Business Model pour eux bien comprendre nos pièces justificatives, les preuves qu'on pouvait fournir et être sur qu'il n'y a pas de triche entre guillemets à ce niveau-là.

Mais là alors ça va assez vite parce que, euh, ils donnent des délais très courts pour tout fournir, je ne sais pas si c'est toujours comme ça actuellement avec le covid parce qu'ils avaient dit à l'époque que ça les ralentissait pas mal. Et après ça, une fois que ça a été validé, bah il a fallu que 2-3 semaines pour qu'ils nous disent c'est bon vous avez la certification.

Et vous personnellement, comment avez-vous accueilli cette certification B Corp ? Une fois que vous l'avez eu ?

C'était une fierté, aussi bien pour N-Side de manière générale que pour moi. C'était un de mes premiers projets au sein de N-Side et d'avoir pu le mener à bien relativement vite, c'était super chouette. Je voyais aussi que pour les gens qui étaient là depuis plus longtemps, c'était, hyper valorisant d'avoir réussi à l'obtenir, donc ça récompensé un travail de tous les jours depuis des années, je dirais de leur part. Donc c'est très agréable. En plus, en début du confinement, comme je disais, avoir cette bonne nouvelle, euh, ça a permis d'annoncer quelque chose de sympa à tout le monde alors qu'on était tous bloqué chez nous et qu'on ne se voyait plus depuis 2-3 semaines, donc c'était un bon timing pour l'apprendre.

Et par rapport à tous les autres travailleurs de chez B Corp, quelle était leur réaction à eux par rapport à l'obtention de cette certification ?

Difficile de manière générale, de parler au nom de tout le monde, toute façon, et encore plus, sachant qu'on se voyait pas tous, vu qu'on était chacun chez soi. Donc je sais que pour certains, c'est plus anecdotique que pour d'autres mais je pense que ça c'est lié à n'importe quelle entreprise ou certains sont vraiment très impliqués et ressentent ça comme une fierté et d'autres sont plus là et sont contents, mais sans plus. Donc voilà, on aurait bien voulu faire une petite fête pour célébrer l'obtention de la certification ou fêter les 1 an qu'on a eu il n'y a pas si longtemps mais pour le moment c'est pas possible, donc on verra. Et ce sera plus facile,

sûrement, de se rendre compte aussi de la fierté que ça apporte chez chacun au sein de l'entreprise.

Et cette certification a-t-elle changé quelque chose dans votre travail à vous ?

Euh, dans mon travail de tous les jours non, pas de mon côté. Ça a amené des modifications plus globales pour N-Side dans le sens où via le questionnaire, on s'est rendu compte qu'on peut se renforcer sur cet aspect-là, notamment gouvernance, on a établi différents Codes of Conduct qui étaient des points faibles qu'on avait identifié grâce au questionnaire, on s'est rendu compte aussi que pour certains éléments qu'on avait dû documenter pour répondre au questionnaire, on a dû faire la documentation un peu en dernière minute, même si on savait, on connaissait les impacts qui avaient etc. Mais de plus standardisée, plus formalisée à certains processus, à ce niveau-là moi du côté finance comme je ne suis pas dans le business de tous les jours, je ne me rends pas forcément compte mais je sais que sur d'autres aspects du business ça a eu un impact.

D'accord, et donc du coup, ces impacts, est-ce que ça a eu des changements sur les autres travailleurs, sur leur façon de travailler ?

Euh, bah sur la partie Codes of Conduct que je mentionnais, il y a des choses beaucoup plus standard qui ont été mises en place par ma collègue qui a repris justement le dossier B Corp aussi et qui s'occupe de tout ce qui est légal et donc selon différents paliers avec les fournisseurs, etc, c'est beaucoup plus rapide qu'on doive arriver à des accords de confidentialité à la signature de ce Codes of Conduct par le fournisseur. Donc ça les a impactés à ce niveau-là, ça c'est sûr, surtout quand on a des nouveaux fournisseurs, des nouveaux clients, parce qu'il y a la même chose évidemment pour les clients. Euh, mais en dehors de ça, je sais, je ne suis pas au courant de plus honnêtement sur ce que ça change au jour le jour en tout cas.

Donc on a abordé l'impact sur votre façon de travailler et est-ce que sur vous-même la certification B Corp a impacté quelque chose ?

Sur moi-même, c'est difficile à dire. De prendre conscience de certains aspects, probablement notamment au niveau de la sélection des fournisseurs. Bon après B Corp insiste sur le côté fournisseur local etc. Après leur définition de fournisseur local, c'est dans un rayon de 80

kilomètres autour de l'entreprise. Donc en Belgique, c'est un rayon qui est assez étendu du coup. Donc sur des petits fournisseurs, on s'est dit oui, on pourrait faire plus attention, et cetera maintenant, personnellement, je me suis rendu compte surtout de tout ce que faisait N-Side encore plus, et c'est du coup un des facteurs qui a fait que je les ai rejoints de manière permanente alors que j'étais consultant avant ça.

Au niveau environnemental, je pense qu'en tant qu'entreprise, on s'est bien où sont nos points faibles entre guillemets parce qu'on a des voitures de société donc bon voilà. Mais est ce que j'avais besoin de B Corp pour le savoir? Je ne pense pas. Surtout qu'on avait déjà une certification du côté environnemental et on a quelqu'un qui est vraiment en charge de cet aspect-là aussi d'essayer de réduire notre impact etc. Euh, je pense que là où ça a un impacte c'est plus dans le côté recherche d'opportunités pour faire mieux systématiquement, mes collègues, et moi aussi d'ailleurs, on regarde plus à chercher des opportunités à impact et on maintenant on regarde surtout à l'impact qu'auraient ces opportunités. Avant, on se laissait plus aller, tandis que là, dès qu'on voit quelque chose via B Corp ou quoi on partage entre collègues pour discuter de l'impact de cette idée et dire ah regarde, ça peut être une chouette idée pour N-Side », prendre conscience soi-même de tout ça, alors qu'avant, on aurait été plus en retrait je dirais, que si on avait obtenu la certification.

Donc finalement, la certification B Corp a quand même impacté votre travail et le travail des autres en vous rendant plus attentifs à l'impact que vos décisions ont ?

Oui en fait c'est vrai que du coup de cette façon, ça a quand même impacté notre travail.

Et dans votre vie, dans votre vie personnelle, est-ce que ça, ça a changé quelque chose sur votre façon de réfléchir au quotidien ou autre ?

Euh non, j'irai pas jusque-là quand même. Ça reste très axé entreprise.

Si l'on reste dans le contexte de l'entreprise, est-ce que la certification B Corp a changé quelque chose sur votre bien-être au travail ?

Bah pour l'instant non. D'autant plus avec le côté à la maison plutôt qu'au bureau. Arrêter le travail. Et je pense que c'était quand même un gros point fort de N-Side déjà avant la certification. Euh, donc honnêtement forcément on a rien su ajouter par rapport à ce qui avait déjà quand on a obtenu la certification, ce qui se passe c'est que on essaie de trouver des

alternatives plutôt que de rester entre guillemets avec l'excuse « y a le covid » on peut rien faire pour nos employés donc on essaie de trouver quelque chose d'autre pour garder ce bien-être, mais ça reste relatif parce qu'on est chez nous et c'est compliqué. Euh. Bon, voilà la bonne nouvelle dans tout ça, c'est que hors B Corp, on a quand même Great Place To Work qui est une certification annuelle et qui prend en compte le bien-être des employés et on a été recertifié en améliorant notre score cette année. Donc on se rend compte qu'on a quand même réussi à garder un certain niveau de bien-être pour les employés. Et Great Place to Work nous a dit que c'était assez exceptionnel d'avoir réussi à faire ça. Donc c'était même pas quelque chose dont on se rendait forcément compte qu'on ait gardé cette volonté et de l'avoir de nouveau d'un point de vue extérieur, voir cette confirmation, ça nous a bien aidés et on sait que dans l'optique d'une recertification B Corp dans 2 ans maintenant, euh, c'est une bonne nouvelle.

En faisant cette certification, est-ce que votre entreprise attendait quelque chose au niveau du bien-être ? Est-ce qu'elle s'attendait à un impact ou un changement au niveau du bien-être dans votre entreprise ou est-ce qu'elle s'attendait à ce que ça ne change rien ?

Non voilà, N-Side a fait cette certification pour ce que je vous ai dit avant, donc pour évaluer ce qu'on fait donc non, on ne s'attendait pas à avoir un impact sur notre bien-être au travail, ce n'est pas ce qu'on cherchait en se certifiant B Corp en tout cas.

Vu que vous avez été recertifié Great Place To Work, comment le corona a-t-il impacté votre bien-être ? Pas si négativement que ça du coup vu la recertification ou rien à voir ?

Non, mais comme je disais, on a beaucoup d'événements virtuels qui se font à distance. On est une entreprise où on avait l'habitude de faire pas mal de célébration entre guillemets ou même de points d'informations pour tout le monde. Donc on a ce qu'on appelle des Touch Point qui sont en fait des réunions d'informations où quasiment tout le monde est invité et on tient juste tout le monde au courant de tout ce qui se passe chez N-Side dans les bonnes nouvelles comme dans les moins bonnes nouvelles et à côté de ça, on essaie de garder des événements qui sont plus en fin de journée, alors où on fête par exemple des nouveaux produits. On en a un qui va être lancée, on a eu l'événement la semaine passée et donc en fait des petites livraisons se sont faites à la maison pour que chacun puisse participer de manière

virtuelle à travers la caméra et qu'on ait quand même toujours quelque chose alors qu'on n'est pas au bureau. Donc, par exemple le colis qu'on a reçu la semaine passée, c'était pour préparer un apéro et préparer du guacamole et on fait ça tous ensemble. On a eu aussi, avant on avait des Lunch and Learn donc c'était des sessions d'information un peu plus longue, où on mangeait tous ensemble et juste après on a eu aussi comme ça des colis à la maison pour pouvoir fêter tous ensemble ou alors des bons d'achat pour TakeAway que tout le monde pouvait utiliser. Donc on essaie de garder cet esprit, même si on sait bien que ça ne remplace pas des événements physiques. On est à la recherche d'alternatives malgré le covid qui joue là-dessus.

Par exemple, moi je suis aussi en charge du comité sport, c'est-à-dire que tous les événements sportifs, c'est moi qui coordonne, j'organise pas forcément tout moi-même parce que ça demande du travail, mais rassembler les idées, essayer de communiquer, etc. C'est de mon côté et habituellement on a les 20 kilomètres de Bruxelles, tous les ans, auquel on participe et donc on a trouvé des alternatives où c'est via une plateforme qui s'appelle Atlas Go ou c'est un challenge sur x semaines, il faut parcourir des distances à pied, à vélo, peu importe pour collecter de l'argent pour une association, par exemple. Donc ce sont des choses qu'on a mise en place post Covid mais que chacun peut faire de son côté, on est quand même tous autour d'un goal, d'un objectif commun, mais ça permet d'essayer de garder un bien-être au travail et on essaie aussi, je pense à ça, ça a rien à voir, euh mais c'est très lié à ce que tu demandes par rapport au bien-être au travail, quelque chose qui a été mis en place pendant la dernière année, tous les trimestres on a ce qu'on appelle un Pulse Surving donc en gros on a commencé ça de nouveau cette semaine ci et chaque trimestre via une plateforme on reçoit 4-5 questions et c'est pour évaluer un peu comment chacun se sent dans l'entreprise autour de différentes, donc ça peut être aujourd'hui, il est question, par exemple, c'était très axé diversité, inclusion, pour être sûr que tout le monde se sente à l'aise avec ces thèmes là au sein de l'entreprise, qui ait pas de malaise, les réponses sont anonymes, mais ça permet de dégager des tendances et là dedans il y a aussi des questions évidemment comme est-ce que je me sens bien, la communication avec mon boulot se passe bien aussi,... Ça permet vraiment de voir : okay le trimestre précédent on avait vu au niveau sentimental, entre guillemets, les gens se sentaient beaucoup moins bien que le trimestre précédent et du coup, même si les données sont anonymes, ça veut dire okay, faites attention et il faut qu'on trouve une solution pour faire en sorte que les gens se sentent mieux et savoir Okay, c'est un moment critique pour l'instant et garder ça à l'œil plutôt que de juste dire c'est chez soi on sait rien y faire.

J'ai juste une question, si on revient sur ce que vous aviez dit sur le fait que dans certains départements, la certification a un peu changé leur façon de travailler, notamment par exemple avec un nouveau code de conduite, et cetera. Est-ce qu'en mettant en place cette certification votre entreprise avait prévu ces changements qui allaient être mis en place ? Est-ce que ces changements étaient prévus en mettant la certification B Corp en place ou est-ce que c'était tout à fait imprévu ?

De la compréhension que j'en ai eu c'était quelque chose qui était dans l'air mais sans trop savoir quand se serait mis en place ou quoi que ce soit. Donc je pense que ça a accéléré les choses. Ma collègue qui s'occupe de tous les aspects légaux, venait entre autres pour ça et du coup, ça a permis de confirmer les besoins qu'on avait pour mettre ces choses en place, euh, donc je pense, on y avait pensé, mais il n'y avait vraiment pas de plan pour l'implémenter directement et ça a permis d'accélérer les choses.

Et pour revenir sur votre bien-être à vous au travail, qu'est-ce qui, pour vous est important pour votre bien-être au travail ?

D'avoir toujours du temps pour moi et un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ce qui n'est pas forcément facile à garder maintenant qu'on est tous à la maison parce que Ben, l'ordinateur est toujours là sous notre nez et on a vite la tentation de dire oui, je n'avais pas fini ce petit truc-là, je vais regarder ce soir, et cetera, mais c'est un aspect sur lequel, euh, enfin, on essaie tous de faire attention. On a, il y a un point d'attention qui a été donné à tous les managers aussi pour dire à chacun de faire attention à ses équipes notamment via les Pulse Survey qui ont permis de d'identifier que pour certains, la charge de travail pouvait être très importante et cetera, et qu'il fallait sûrement faire attention à ce niveau-là donc ça c'est vraiment le plus difficile pour l'instant. Euh je pense, c'est le cas pour beaucoup de monde. Après le côté bien-être au travail aussi qui manque chez moi par rapport à quand on va au bureau c'est simplement tout ce qui est ergonomie. Bah j'ai pas de bureau chez moi, je travaille sur ma table de salle à manger en temps normal, là m'accompagner est en call tout l'après-midi donc du coup je me suis réfugiée dans la chambre pour travailler, c'est loin d'être idéale pour travailler donc, pour l'aspect bien-être, ça ce n'est pas top. Le problème c'est qu'après d'un point de vue de ce qui est autorisé légalement en Belgique pour donner des frais aux employés pour qu'ils puissent améliorer tout ça, c'est très restrictif. Il y a moyen de dire ok, on donnerait une allocation à tous les employés pour qu'ils puissent acheter du matériel de bureau, etc. Mais ce serait avec le risque que les employés aussi se fassent

taxer là-dessus derrière, donc c'est des risques qu'on n'est pas prêt à prendre non plus. Du coup c'est un équilibre qui n'est vraiment pas facile à trouver pour que les gens se sentent bien chez eux pour travailler de chez eux.

Donc l'environnement de travail pour vous fait partie de votre bien-être ?

Ouais, tout à fait, l'environnement de travail est important pour mon bien-être au travail. Et les rares fois où j'ai l'occasion de retourner au bureau, euh, un peu plus d'un an. Avoir une chaise de bureau pour la journée, c'est loin d'être négligeable.

Oui c'est vrai. Et est-ce que vous pensez à d'autres choses ou pas ? En plus du bon équilibre vie privée, professionnelle et de l'environnement de travail, ou c'est peut-être tout pour votre bien-être au travail ?

Bah, il y a sûrement une part de charge de travail aussi forcément mais ça rejoint un peu le côté équilibre vie privée, vie professionnelle parce que si la charge de travail est adaptée je vais dire, l'équilibre entre les 2 l'est aussi. Donc les 2 sont un peu liés tout en étant différents.

Pour le bien-être, je pense que la communication dans les équipes aussi est importante. Pour ça, je trouve qu'on a vraiment la chance chez N-Side d'avoir une bonne communication, ou en tout cas d'essayer de tout mettre en place pour avoir une bonne communication, euh, en dehors des différents canaux qu'on a, que ça soit messagerie interne, les appels et cetera, je trouve que y a vraiment cette opportunité de pouvoir dire si jamais j'ai besoin de parler ouvertement avec mon manager en face-à-face entre guillemets, il y a moins de s'organiser, de, de le faire d'une manière ou d'une autre. La communication est très ouverte, comme je disais avec les Touch Point aussi sur qu'est-ce qui se passe dans l'entreprise, etc. Donc tout ça, ça, ça met un climat de confiance parce qu'il y a une certaine transparence qui est en place. Tous les aspects de communication sont importants aussi et c'est des aspects sur lesquels on essaie de faire au mieux, mais la communication, c'est tellement compliqué que je ne dis pas non plus que N-Side est parfait à ce niveau-là, mais il y a une attention particulière qui est donnée donc c'est déjà c'est déjà pas mal.

Et pourquoi tous ces éléments sont importants pour votre bien-être au travail ?

Alors, et bien c'est important parce que ça va me motiver. Ça va me donner envie de travailler et surtout, de le faire avec plaisir et non pas parce que je suis bien obligé de le faire.

Et donc si on passe maintenant au dernier point de cet entretien, à propos des outils mis en place pour le bien-être au travail, je sais que c'est un petit peu compliqué pour vous de répondre aux questions vu la situation et au fait que vous ayez obtenu eu la certification juste à l'annonce du confinement, mais est-ce que d'autres outils de mesure du bien-être au travail existent au sein de votre entreprise ?

Avant le corona, je dirais oui, mais peut-être pas autant que maintenant. Parce que maintenant, comme j'ai expliqué avec les Pulse Survey, on a vraiment une mesure trimestrielle avec certaines questions qui reviennent chaque trimestre, notamment en termes de santé physique, santé mentale, donc tout ça permet de mesurer. Ce sont des outils qui mesurent. Ces Suvreys n'étaient pas mises en place avant covid mais on avait Great Place To Work qui mesurait quand même donc j'imagine qu'on peut considérer que c'était en place. Mais c'est encore plus en place maintenant vu qu'on prend une mesure trimestrielle qui n'était qu'annuelle avant et on essaie d'améliorer les questions aussi des enquêtes de satisfaction qui sont faites trimestriellement. Donc si on se rend compte qu'une question est parfois mal comprise ou même mal formulée, on va essayer de la reformuler pour que le trimestre suivant on ait une vraie mesure de ce qu'on cherche à savoir et pouvoir agir au mieux derrière parce que si la question est mal comprise, c'est difficile de prendre des actions pour ensuite. Donc voilà.

Et donc ça, c'est vraiment lié au corona. Et du coup, est-ce qu'il y a d'autres outils qui sont liés à la certification B Corp ?

Il n'y a pas d'autres outils en plus que ces enquêtes de satisfaction non, euh non, mais de ce que j'ai compris, les enquêtes de satisfactions vont rester, même après le Corona. Ça a été mis en place pendant du fait de la grande expansion de N-Side, le fait que N-Side continue de grandir perpétuellement pour structurer, pour garder un peu le contrôle là-dessus et pouvoir surveiller tout ça, ça a été mis en place en même temps. Le fait est qu'il y a eu le corona mais je pense que même après, c'est quelque chose qui restera en place et qui pourra être utile pour B Corp.

Oui, et donc ça, ça, les enquêtes de satisfaction, vous dites, ça a été mis en place pendant la certification ?

Non, non, après, pendant le covid.

Parce que j'avais vu qu'une des questions posées par B Corp était justement en rapport avec les enquêtes de satisfaction auprès de vos employés : quel est le taux d'employés satisfaits? Et du coup, ce résultat, vous l'avez ?

À l'époque, on se basait sur les résultats de Great Place To Work. Et maintenant, en plus de Great Place To Work, on a ces enquêtes trimestrielles qu'on fait avec I Pulse et qui serviront aussi forcément le jour où on repassera par la case certification.

Donc si je comprends bien, la mise en place des enquêtes de satisfaction est liée au corona ?

Oui tout à fait, ces petites enquêtes de satisfaction trimestrielles ont été mise en place suite au corona et aussi au fait que la taille de N-Side continue de grandir. On était dans une société enfin, une entreprise entre guillemets, qui était relativement familiale, en tout cas très proches les uns des autres : on se tutoie tous, du CIO jusque au Junior entre guillemets, qui sort de l'université et qui rejoint N-Side directement, tout le monde se tutoie, on se fait la bise, on avait, on avait ce côté très proche déjà avant et le fait de grandir et en étant plus à distance, ça a permis d'essayer de garder quand même une vue la dessus, parce qu'autant, quand on était moins nombreux en tout cas et qu'on se voyait, on pouvait plus facilement se rendre compte que l'un ou l'autre n'allait pas bien, même sans corona. Le fait que N-Side grandit, c'est plus difficile de se rendre compte si tout le monde va bien ou pas et du coup, elles ont été mises en place aussi dans cet objectif-là de dire : on grandit, mais on veut être sûr que tout le monde se sente toujours à l'aise au sein de N-Side et ça nous aide même en temps de corona, c'est quelque chose d'important pour nous.

Et quels sont les résultats de ces enquêtes de satisfaction ? Y avait-il des objectifs ? Sont-ils atteints ?

Les objectifs sont atteints, oui, euh, les résultats sont toujours partagés à travers tout N-Side quand on a les résultats trimestre après trimestre. Et ce n'est pas partagé une fois dans un call où on est plus que 5, c'est fait par petits groupes pour que chacun puisse poser des questions et aussi intervenir si nécessaire pour permettre de mieux faire passer des messages justement, euh, j'ai perdu le fil de ce que je voulais dire. Pardon. Euh, ta question de départ c'était ?

Aucun souci. C'était sur les résultats et objectifs des enquêtes de satisfaction.

Voilà. Après les résultats ne sont pas forcément enfin les objectifs ne sont pas forcément formalisés. On ne se dit pas, on veut atteindre x pourcent à toutes les questions. Mais on se dit : il y a des tendances générales qui se dégagent, voir okay, ça diminue, ça augmente, il y a des questions où même 2-3 réponses négatives, ça va nous inquiéter sur une centaine de personnes, parce que ce sont des thèmes hyper importants et si par exemple quelqu'un a dit je me sens pas à l'aise de parler de ma culture, mon origine ou quoi au sein de N-Side, j'ai l'impression qu'il y a des mauvais traitements, que les personnes sont pas traitées de manière égale en fonction de ça, 2-3 personnes c'est déjà beaucoup trop à notre sens et du coup, même si le score global va être bon, on va déjà essayer d'agir dessus, tandis qu'il y a d'autres questions en termes de charge... Excuse-moi, je vais faire juste une petite pause.

Donc pour nous l'objectif de ces Pulse Survey c'est de pouvoir détecter le niveau de bien-être de tous au sein de N-Side et de pouvoir agir en fonction de ce niveau et dans ce sens-là, oui l'objectif est rempli, c'est ce qu'on arrive à faire.

Pas ici, pas de souci.

Voilà, euh, donc je disais, euh. Forcément, j'ai reperdu le fil de ce que je disais. Et donc par exemple, il y a une question qui est assez générale de dire : est-ce que je me sens en bonne condition physique ? La première fois qu'on l'a posée, c'était déjà en temps de covid, et donc chacun était chez soi, etc. On n'a pas eu forcément des très bons résultats à cette question-là, je pense que grosso modo, il y avait que 60-65% des gens qui disaient qu'ils se sentaient en bonne condition physique, mais on ne sait pas en temps normal hors covid, comment se sentent les gens à ce niveau-là, donc c'est difficile à évaluer. On vise à faire mieux via, entre autres, mon comité sport. Il y a aussi un comité Well Being, donc bien-être, on essaie que les gens se sentent mieux, soit bien à travers des activités axées bien-être comme des temps de parole et cetera. Mais il n'y a pas d'objectif chiffré à ce niveau-là et on essaie juste de faire mieux en se disant qu'on n'a pas vraiment de base, on n'a pas non plus de point de comparaison avec d'autres entreprises donc difficile à dire à part dire on veut s'améliorer. Ces comités datent des débuts de N-Side, c'est vraiment lié avec la philosophie de l'entreprise ces comités.

Et est-ce que ces enquêtes de satisfaction et aussi par exemple le Great Place to Work, ont un impact sur votre bien-être, à vous, au travail ?

Euh, bah toujours, cet aspect content d'être certifié de voir que c'est toujours valorisé sur l'extérieur et du coup aussi un peu de, quand on a en face de préparation pour la recertification, de prendre conscience de tout ce qui est fait qui est parfois considéré comme un acquis en temps normal parce que voilà. Moi de mon côté, ayant été consultant et auditeur, je suis déjà passé par pas mal d'entreprises différentes, j'ai vu pas mal d'environnements différents et c'est vrai que je suis toujours assez impressionné par tout ce que N-Side propose. Mais à chaque fois, le processus de recertification ça permet de prendre un pas de recul et de reprendre conscience de tout ce qui est fait plutôt que de le considérer comme acquis. Donc personnellement c'est surtout ça que j'en retire honnêtement.

Et y a-t-il d'autres outils concernant le bien-être au travail en plus de ces enquêtes de satisfaction ? Je pense par exemple à des réunions tous les x temps, des temps de parole ou quoi que ce soit.

Non, pas formellement comme ça. Maintenant je te disais, donc moi, j'ai le comité sport, il y a le comité bien-être. On a en fait pas mal de comité comme ça. On a un comité environnement justement, on a un comité art et culture, un comité euh, y en a plein en fait. Justement un comité aussi diversité et inclusion et donc en fait, on est plusieurs, à chaque fois, il y a une personne qui coordonne ces comités et participe qui veut sur base volontaire donc forcément on se retrouve avec des gens de départements différents et ça permet de travailler sur ces aspects de manière plus informelle sans qu'on dise : on le fait pour B Corp. C'est sont des thèmes qui y sont liés mais qui nous tiennent à cœur en fait et chaque personne qui est en charge d'un comité et qui est à la tête de ce comité-là parce que justement, c'est quelque chose qui est important pour cette personne-là, et ça permet de réunir les gens autour de ce qu'ils aiment et d'en parler de manière informelle et de prendre des initiatives aussi autour de ces thèmes et qui impacte, on espère le plus grand nombre.

Et ces comités, étaient-ils déjà mis en place avant B Corp ?

Oui. Il n'y en avait pas autant quoi parce qu'on n'était pas suffisamment pour en créer plus de toute façon et notre équipe au niveau Overhead grandi donc chaque fois que quelqu'un arrive, on essaye de trouver un nouveau comité pour cette personne-là, euh, mais oui, enfin moi j'ai le sport et forcément, les événements sportifs chez N-Side datent de bien avant le corona donc voilà. Dans les grands thèmes c'était déjà présent, j'ai mon collègue qui maintenant a le comité Green et qui s'occupait déjà de tous les aspects environnementaux, qui avait obtenu,

qui avait été en charge de la certification CO2 Logic qu'on a pour ces aspects-là justement. Donc oui, ça a été une suite logique, même s'il n'y avait peut-être pas un comité pour en parler à l'époque donc c'était plus dans la continuité de ce qui était fait avant et maintenant c'est un peu plus formalisée, même si ça reste très informel.

OK, et donc la certification a eu comme impact de rendre ça plus formel alors ?

Ouais, peut-être un peu plus structuré. Dire okay, peut-être que le comité Diversity & Inclusion on l'aurait pas formalisé autant sans B Corp, d'autant plus que c'est un thème autour duquel il y a pas mal d'initiatives qui sont faites de leur côté. Euh, ils ont fait un moment des choses autour du Black History man's qui est un truc très américain mais étant donné qu'on a beaucoup de nationalités, des bureaux aux Etats-Unis, on a mis un petit communiqué là dessus, euh, y'a pas mal de choses aussi au niveau de la place des femmes dans le monde du travail, et cetera, qui ont été plus formalisés effectivement de part la création de ce comité avec aussi parfois des dates un peu événements qui sont rappelées par B Corp ou et qui nous aident à trouver des thèmes mais en fait B Corp n'a pas eu vraiment d'impact sur ces comités parce qu'ils s'inscrivent dans la logique de ce qu'on fait et c'est vrai que ça aurait peut-être pas été aussi formel que si on n'avait pas rejoint B Corp mais c'est tout quoi. Ça existait déjà avant B Corp.

D'accord. Et je me demandais si votre enquête de satisfaction que vous avez dû réaliser notamment pour être certifié B Corp, est ce que vous pouvez me communiquer les résultats ?

Je dois me renseigner, mais je ne sais pas honnêtement, euh, la personne qui est en charge de la certification habituellement est en congé maternité, donc, euh, donc je ne sais pas lui directement, donc j'essaierai de demander à une autre de mes collègues, voir si les derniers résultats qu'on a il y a d'une manière ou d'une autre un support que je peux communiquer. Enfin, surtout pour le Great Place to Work ça à priori on aura quelque chose. Sur les enquêtes de satisfaction trimestrielles ça je pense pas qu'on aura par contre, pas pour communiquer vers l'extérieur en tout cas.

OK, pas de souci, si vous savez me communiquer les résultats du Great Place to Work et de l'enquête de satisfaction faite pour B Corp c'est déjà super bien. Merci.

Je poserai toujours la question pour voir, euh, je peux rien garantir.

OK, ça va, merci c'est gentil. Comme ça moi si j'ai les résultats d'un outil, je pourrai l'analyser.

Avant de clôturer, est-ce que vous, ou votre entreprise, voyez des aspects négatifs à cette certification sur le bien-être au travail ?

Non, pour le moment en tout cas, on n'en a pas. On n'a pas vu. Et même d'un point de vue général, on n'a vu aucun aspect négatif pour l'instant. L'aspect qui peut être un peu frustrant par contre, c'est si on veut s'appliquer à 100% dans tout ce qui est B Corp. En fait, il faudrait dédier une ressource à plein temps. Donc quelqu'un qui travaillerait à 100% sur tous les aspects B Corp. Y a toujours des choses qui se préparent, il y a notamment pour la Belgique plusieurs entreprises qui essaient de se coordonner pour étendre le réseau et faire mieux connaître B Corp en Belgique. Là, on dépend de B Corp Benelux, mais qui est beaucoup plus développé du côté des Pays-Bas. Et en Belgique, c'est encore peu connu et du coup, ces entreprises voudraient étendre le réseau belge, faire connaître la certification, et cetera. J'ai une collègue qui a pris le relais depuis que moi j'avais fait le travail pour obtenir la certification mais qui n'a pas le temps de participer à tous. Il y a aussi d'autres événements pour partager des idées en terme de diversité. Il y a plein d'initiatives un peu tout le temps aussi autour de l'environnement. Il y a une campagne pour essayer que les B Corp, ou en tout cas celles qui le désirent n'émettent plus d'émissions de CO₂ d'ici 2030. Donc si on veut vraiment s'impliquer à fond, il faut quelqu'un dédié à ça. Il faut quelqu'un, et si on n'a pas le temps, ça peut être frustrant en terme de côté négatif, mais je ne pense pas que ça puisse vraiment être considéré comme négatif.

Je pense que l'on a abordé tous les thèmes, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ?

Non, à part juste demander si tu voudrais interviewer quelqu'un d'autre autour de la certification pour reposer tes questions à quelqu'un d'autre chez N-Side ou si mes réponses te suffissent ?

Vos réponses sont super, elles me seront très utiles pour mon analyse, encore un grand merci. Par contre, pour pousser mon analyse encore plus loin oui, je suis très intéressée

pour interviewer d'autres employés de chez N-Side. Et même pas obligatoirement des employés qui ont été impliqué dans la certification B Corp, les interroger sur leur bien-être au travail est aussi très utile pour mon analyse. Donc si vous avez des personnes à me renseigner chez N-Side, ce sera avec grand plaisir parce qu'en plus ici ce n'est vraiment pas évident pour trouver des personnes à interviewer dans d'autres entreprises. Si jamais vous pensez à des personnes dans n'importe quel département, ce sera avec grand plaisir.

Je dois voir un peu parce qu'il n'y aura personne qui pourra répondre aux questions de manière aussi large que j'ai fait, même s'il y a des aspects que je sais que je n'ai pas l'info comme j'avais dit dans mon mail au départ du coup faut que je vois un peu, je demanderai justement à ma collègue à qui je vais demander les résultats de voir si éventuellement elle aurait du temps pour ça vu qu'elle a toujours un agenda très rempli. Donc elle travaille plus du côté ressources humaines et du coup, il y a tout l'aspect interview et cetera, qui prend toujours beaucoup de temps. Comme je disais, sa responsable, donc notre collègue, est en congé maternité, donc c'est encore plus chargé pour l'instant, donc je vais voir ce qui est possible, mais je ne peux rien promettre une fois de plus malheureusement.

Oui, oui je comprends, c'est déjà très gentil de demander. Mais c'est vrai qu'une interview au niveau des ressources humaines, ce serait vraiment super intéressant au sujet du bien-être au travail. Mais je comprends tout à fait. Et puis si un employé qui n'a rien à voir avec le processus de certification B Corp, ce serait aussi intéressant pour justement voir un petit peu son ressenti à lui, à propos de B Corp vu qu'il n'aura pas été impliqué dans le processus de certification. Ce serait avec grand plaisir.

Ça va, je discute avec ma collègue des ressources humaines et voir si elle ne pense pas éventuellement à un employé pour répondre comme ça aussi. Et je te dis tout ça par mail et je te communique aussi ce que je peux en terme de résultats des enquêtes de satisfaction.

Et bien merci beaucoup. Encore un grand merci parce que c'est vraiment super gentil d'avoir libérer une heure de votre temps pour cet entretien. Ça va beaucoup m'aider pour mon mémoire. Donc merci beaucoup.

Avec plaisir

Annexe 6 : Entretien avec Olivier Van Cauwelaert (Scale Up)

Entreprise : Scale Up

Lieu : Bruxelles

Domaine : Investissements à impact. Ils aident des entreprises à lancer leur projet, projets impactant pour la société.

Fonction : Cofondateur et CEO

Âge : 59 ans

Date de la première certification B Corp : Mars 2018

Retranscription

Bonjour Monsieur Van Cauwelaert. Tout d'abord, un tout grand merci pour le temps que vous me consacrez. Je suis très contente d'avoir une interview avec vous parce que je dois avouer que je trouve la mission de votre entreprise super intéressante.

Bonjour Célia, merci beaucoup c'est gentil.

J'ai une petite question avant de démarrer, est-ce que je peux enregistrer notre entretien afin de pouvoir tout retranscrire ?

Oui oui, sans problème.

Et voulez-vous que je rende la retranscription anonyme ?

Non, il n'y a aucun souci à ce que mon nom apparaisse.

D'accord, merci.

Donc ici le but de l'interview c'est de vous questionner sur l'évolution du bien-être au travail au sein de votre entreprise suite à la certification B Corp. Je vais commencer par quelques petites questions générales, puis ensuite on pourra aborder la certification B Corp pour pouvoir après parler de l'impact de cette certification sur le bien-être au travail, donc le vôtre et celui de vos collègues. Pour finalement aborder les éventuels outils mis en place pour le bien-être au travail au sein de votre entreprise. Si jamais

vous avez quelque chose à dire à n'importe quel moment, n'hésitez pas à m'interrompre.

Pour les questions générales, je m'étais déjà un petit peu renseigné via votre site internet. Donc si je ne me trompe pas, le secteur d'activité dans lequel votre entreprise opère est l'impact investing ? Donc tout ce qui est l'investissement et donc vous vous êtes en relation avec des start-up qui aimeraient bien lancer des projets et vous les aidez à lancer ces projets-là, c'est ça?

Oui, sauf que le mot start-up est sans doute ici dans ce cas, pas tout à fait adéquat dans la mesure où ce sont des entreprises qui ont déjà une certaine taille et qui ont besoin de grandir, donc Scale-Up c'est la « scalabilité » une fois que le concept est établi, ils ont besoin de moyens et nous, on intervient. Mais disons que c'est une Start-up évoluée.

Et combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de Scale-Up ?

On a commencé en 2013 à développer le concept et on a lancé l'entreprise en 2015, donc ça fait 6 ans et ça fait 6 ans que je suis CEO.

Ah oui, j'ai vu sur le site internet que vous êtes l'un des fondateurs et notamment CEO de Scale-Up.

Oui, je suis fondateur.

Si ce n'est pas indiscret, quel est votre âge ?

59 ans. Depuis avant-hier.

Ah, et bien, bon anniversaire en retard.

Merci.

Votre entreprise est certifiée depuis mars 2018, que pensez-vous de cette certification en général ? Vous personnellement ?

Alors moi personnellement, euh. Je suis rentré dans B Corp avec beaucoup d'intérêt de mesurer comment on faisait réellement du bien pour la planète. C'était une préoccupation que

j'avais et le fait d'avoir trouvé un outil international, reconnu internationalement (même si en Belgique il était à ce moment-là, parce que je crois qu'on a été la 5e entreprise à être certifiée, il était très, très peu d'applications). Ce que j'ai beaucoup moins apprécié ensuite, c'est leur gouvernance dans la mesure où je trouvais qu'il était légitime que nous essayons entre acteurs belges de se rassembler et d'avoir une entité belge et à cette époque-là, ça nous a été refusé parce qu'il n'y avait pas suffisamment de moyens et que les moyens étaient concentrés à Amsterdam, donc on n'a pas su créer une vraie communauté. On s'est vu à plusieurs reprises les Belges. On a essayé de voir ce qu'on pouvait faire ensemble pour prêcher la bonne parole auprès des entreprises et l'organisation a toujours été assez rigide par rapport aux efforts que nous avons faits. Donc je suis relativement septique sur le mode de gouvernance de B Corp qui fondamentalement, essaie de rémunérer les gens qui sont en place à travers les fies que nous payons plutôt que de créer, de soutenir une communauté locale à se rassembler.

Donc pour vous la communauté belge d'entreprises certifiées B Corp n'est pas assez développée ?

Alors maintenant, c'est pris en charge par The Shift et ça ça nous convient bien. Mais je trouvais que c'était important qu'on puisse se retrouver entre partenaires belges. Sinon on se retrouve toujours en Hollande, et la Hollande se trouvant beaucoup plus loin que nous dans l'avancée B Corp bah toutes les réunions se faisait là-bas, se faisaient en anglais et on avait qu'à suivre comme des bons petits soldats. Bon voilà.

Et en quoi est-ce important pour vous de voir si Scale-Up fait du bien à la planète ? Pourquoi est-ce que c'était important pour vous ?

Parce que j'essaye de convaincre des investisseurs de venir investir dans mon fond en disant que mon fond soutien des projets à impact. Si moi-même je ne suis pas capable de mesurer mon impact, euh, je trouvais ça relativement absurde. Ce que j'ai essayé de faire depuis 2018, donc depuis l'obtention de la certification B Corp, c'est de convaincre toutes les participations dans lesquelles on était de devenir B Corp. Toutes ces entreprises sont, comme tu l'as dit, des start-up, mais avec une certaine ancienneté, 3, 4 ou 5 ans et n'ont pas trouvé le temps de le faire, n'ont pas voulu se fixer ça comme priorité de le faire. Donc je n'en ai convaincu qu'une, c'est la brasserie Brunehaut dont je suis administrateur et j'en suis très fière. J'aurais aimé que l'ensemble de mes participations puisse être B Corp. Sa suite été le Graal, mais malheureusement, ils ont toujours une bonne excuse de dire « Ouais, tu sais, on a

autre chose à faire, tu nous demandes d'avoir des bons résultats et d'avoir de bons produits certifiés plus que du bio, tu nous demandes toujours plus et cette certification, on l'a fait passer après.

Et justement, pour Scale-Up, comment s'est mis en place cette certification ?

Tu veux dire la mesure, donc participer au questionnaire et la certification ou après cela ?

Je veux dire la mise en place de la certification, qui a été impliqué dans l'obtention de cette certification ? Est ce que c'est une personne précise ou tout le monde ? Avez-vous communiqué beaucoup autour de ce processus ou gardé ça secret jusqu'à l'obtention ?

Donc on a un comité de direction, donc d'abord, je te rappelle comme je te l'ai dit par mail que normalement le bien-être au travail est très compliqué puisque nous sommes tous des coopérateurs. Tu t'adresses à une coopérative d'investisseurs-coopérateurs. Nous sommes aujourd'hui 25 et le comité de direction, c'est-à-dire ceux qui ont envie de tirer le bateau mais en partie de manière bénévole l'autre partie, euh si on dépasse un certain nombre d'heures, eh bien, on est rémunéré, donc c'est l'investissement dans la coopérative, il y a un minimum de temps qu'il faut offrir à la coopérative, et il y en a aujourd'hui 5. Dans les cinq, il y a une CFO et c'est elle qui a fait l'enquête avec un stagiaire.

D'accord.

Donc ils ont participé au questionnaire et ils nous l'ont soumis, et comme il était positif, on a regarder là où on pouvait s'améliorer et on a mis en place je dirai une stratégie d'amélioration. Voilà.

Et avec les coopérateurs et les autres employés, vous communiquiez pendant le processus où alors vous avez tout fait et seulement à la fin vous avez révélé que la certification a été obtenue ?

Donc on n'est pas comme Danone où ils essaient de rassembler tout le monde. Nous on est une petite équipe, on l'a dit au conseil d'administration qu'on passait du temps à ça mais on voulait d'abord voir si notre score en tant que, on est quand même un service financier, et comment ils allaient réagir par rapport à ça. Et donc, assez paradoxalement, les services

réussissent assez bien dans leur cotation chez B Corp, ce qui, à contrario, est beaucoup plus compliqué dans un processus industriel comme Brunehaut. Donc on a réussi le questionnaire et donc suite à cela, on a été certifié.

Et pendant ce processus de certification, est ce que tout s'est déroulé comme vous l'attendiez en commençant les démarches de la certification ou avez-vous fait face à des imprévus ?

Alors ici je ne sais pas si tu sais, mais donc là, certification, je crois qu'elle est valable pendant 2 ans. Et donc on a refait une certification cette année-ci. Donc de nouveau, on a fonctionné exactement de la même manière. C'est-à-dire que la CFO et un stagiaire ont rempli le questionnaire, et alors ils ont passé du temps avec moi pour passer question par question en revue pour voir si ils avaient bien répondu et donc oui, j'ai optimisé en disant : là on a fait un effort que vous n'avez pas intégré et donc j'ai systématiquement participé et challengé chacune des réponses qu'ils avaient mise.

Et une fois la certification obtenue, comment est-ce que vous, personnellement, avez accueilli cette obtention ? Et comment le reste de l'équipe a également accueilli cette certification B Corp ?

Avec beaucoup de fierté. On l'a même en signature de mail, donc elle est reprise en bas de chaque mail. Mais, mais, euh, je trouve qu'on a peu utilisé l'outil pour changer fondamentalement un certain nombre de points. Je veux dire, je prends pour exemple, on est dans un bâtiment durable, on ne sait pas changer grand-chose grand-chose. Je crois qu'on a changé d'opérateur énergétique et je crois qu'on aurait pu faire mieux par exemple. Et je ne sais pas pour quelle raison, je crois que comme on est dans un co-working, je crois que le prix a joué alors qu'on aurait pu jouer plus sur la durabilité. Alors qu'on l'a fait dans nos participations, on a été très attentif à cela et on leur demande de prendre, de faire un effort, de prendre des acteurs le plus impactant possible en terme énergétique par exemple. Donc ici je crois qu'on est chez, euh... Euh, ben ça a peu d'importance, je veux dire les différents fournisseurs, mais je crois qu'il y a des fournisseurs qui sont meilleurs que ceux qu'on a actuellement. Par exemple, c'est un des exemples que je peux citer.

Par contre, on a essayé de euh, on a beaucoup plus travaillé nos relations publiques qu'on espérait comme je te l'ai dit, pouvoir les travailler avec B Corp, ça n'a pas fonctionné. Et donc

on a créé par contre un autre outil où on s'est rassemblé entre tous les acteurs durables donc à impact, de la finance alternative. Et on a créé SoliFin dont je suis de nouveau fondateur et administrateur de SoliFin, je représente notre entreprise au sein de SoliFin. Donc on a beaucoup plus travaillé l'écosystème, ce sont des choses auxquelles on a été beaucoup plus attentifs. On a engagé chez nous, on a plus travailler la coopération dans le sens où on a plusieurs catégories de parts, entre autres des jeunes pour les intégrer dans notre réflexion et euh, des plus âgés, on a essayé d'être attentifs donc j'ai plus de femmes donc oui tout ça on y est attentif. Mais par exemple le comité de direction il n'a pas été modifié, c'est une femme - 4 hommes. Le conseil d'administration, c'est une femme et 7 hommes. Vous voyez, on n'est quand même pas encore très très bon, mais par contre dans les coopérateurs-là euh l'équilibre est bien plus important, on a, on a plus de femmes, plus que leur représentativité au niveau de la gouvernance, ce qui me réjouit.

C'est bien ça de s'améliorer sur ce point. Et du coup, l'ensemble des travailleurs ont-ils eu le même accueil pour cette certification B Corp ? Où est-ce que vous avez vu peut-être une différence ?

Moi je dirai que ça a été accueilli favorablement, « Ah, c'est bien, c'est bien » mais ils ne se rendent pas compte des types de questions auxquelles on a répondu, et ils se sentaient moins impliqués. Ça c'était une certification très internationale. Euh, c'est bien de l'avoir, mais je ne sais pas trop. Mais moi je veux dire, je ne sens pas un truc où tous les jours ils me reviennent en me disant « Wow, c'est chouette qu'on soit B Corp ». Je veux dire, ça ne les empêche pas de dormir quoi.

Je pense que chez Danone ils font un travail bien plus important là-dessus. Je crois que quand je vois ce qu'ils font, je crois que c'est important d'avoir une addition importante de l'ensemble du personnel ici, euh, nous on a besoin de beaucoup de certifications de par le fait qu'on investi de l'argent et qu'on demande à des personnes de nous faire confiance pour nous donner de l'argent, on a déjà fait recertifier FSMA. Quelque part c'est une certification qui donne plus de poids ou de crédibilité pour les investisseurs qui investissent dans notre fonds plutôt que de savoir qu'on est B Corp. Alors c'est sûr que l'impact est important et je vous assure qu'aujourd'hui il y a même un certain nombre de radicaux parmi mes investisseurs mais B Corp ça vient des États-Unis, euh, est-ce que est ce que voilà, ça joue aussi sûrement pour eux, il y en a pour qui ça a plus de poids. Mais du coup il n'y a pas vraiment une grande fierté.

Et qu'est-ce que cette certification a changé dans votre travail à vous ?

Le fait de vouloir essayer de l'implémenter chez les autres, au sein de nos participations, donc de les inciter à devenir B Corp. Donc j'ai été beaucoup plus attentif et aujourd'hui, on va sans doute avec SoliFin, on avait notre propre outil de mesure d'impact mais cet outil de mesure d'impact reste relativement subjectif et ne peut pas être comparé à ce qui se passe dans le marché et nous même, on aimerait bien savoir où on en est par rapport à d'autres entreprises du même type que la nôtre et donc avoir un outil commun et aujourd'hui, il y en a qui est, qui va arriver sur le marché et on se dit que ça voudrait peut être la peine qu'on laisse tomber notre outil de mesure d'impact et qu'on prenne un outil qui est utilisé par tous nos collègues ou en tout cas par plusieurs collègues, pour voir où on se situe, qu'est-ce qu'on peut améliorer ? Comment est-ce qu'on peut ? Est-ce que nos participations sont vraiment aussi impactant ou est-ce qu'il y a d'autres fonds qui ont des participations encore plus impactant ? Donc c'est plutôt dans la question et là-dessus on a des longues discussions entre un coopérateur investisseurs, qui est « est-ce que l'impact se situe dans des entreprises qui peuvent grandir, est ce que la croissance est importante ? Est ce qu'il ne vaut pas mieux souvenir des belles petites initiatives ? Donc vous voyez, il y a là entre les choix qu'on doit faire de, de financer certains projets, vraiment des questions philosophiques sur « où est-ce qu'on croit qu'on crée le plus d'impact ? ». Et là-dessus, on n'est pas toujours d'accord. Est ce que le fait de faire bouger Danone d'un centimètre au niveau impact est plus impactant que d'essayer de faire bouger une entreprise très impactant encore plus ? Donc on est plus attentif à se demander où se trouve l'impact. Moi, je peux vous dire que dans une de nos participations, chez Färm, nous vendons, aller je ne connais pas les chiffres par cœur, mais je crois qu'on doit vendre euh, pratiquement je crois qu'on est pratiquement à 50% de produits qui sont aussi et qu'on peut potentiellement acheter chez nous sans emballage. Et quand on est en débat avec Delhaize, ça les titille. Donc, on est quelque part à Challenger qui montre qu'il y a moyen de faire les choses autrement. Et bien chez Delhaize, ils ont décidé suite à l'action promotionnelle qu'ils ont lancé l'année passée, qui était une action où à l'intérieur d'un plastique, vous aviez un petit mécano de type Lego et ça a été fortement critiqué en disant « mais vous vous rendez compte, vous donnez un petit objet avec du plastique autour ». Alors Delhaize a tout de suite réagi et a décidé « alors on va montrer qu'on peut enlever du plastique partout » et ils ont enlevé dans tout le fruit et légume, exactement tout le fruit et légume, ils ont essayé de mener une action correctrice et je vais dire, si Delhaize, qui représentent aujourd'hui 20% de parts de marché de la distribution en Belgique, met dans

l'ensemble de ses magasins, décide d'enlever et de les mettre dans du carton plutôt que dans du plastique l'ensemble de ces produits frais, donc essentiellement les fruits et légumes et bien ça a un impact. Je veux dire on parle en million de déchets de plastique, je ne sais pas si c'est en tonne ou en kilo qu'il faut compter, mais vraiment énormément d'efficacité dans tous les cas d'impact, mais même par rapport à nos 50%, nos 50% c'est sûr 18 magasins et 18 de nos magasins représentent 2-3 Delhaize, donc, je veux dire que c'est comme si on avait fait un très très bon exercice chez quelques-uns et eux par contre ils ont fait un exercice radical mais poussé dans le dos aussi, non seulement par le client, mais aussi parce qu'ils voient qu'il y a moyen de faire autrement. Et alors est-ce qu'il vaut mieux être dans ce segment là ou être dans le segment encore plus extrême qui est de dire non, euh, on achète directement tout chez le producteur donc directement du producteur au consommateur livré en panier, voilà, « où se trouve le plus d'impact ? ». Donc cette certification nous fait réfléchir sur la façon de déterminer où se trouve l'impact dans les projets.

Et est-ce que vous avez remarqué que ce changement s'est aussi produit chez vos collaborateurs, chez vos collègues ?

Oui oui, ce changement dans notre travail s'est produit dans le travail de tous au sein de Scale Up. Et on a des réflexions systématiquement quand il y a un projet qui arrive. Est-ce que c'est nous qui devons soutenir ? Est-ce que c'est un projet qui va suffisamment loin ? « Ah, il est prêt à aller jusque-là », ah bah oui, ça on est prêt à prendre en considération. Donc oui il y a une vraie discussion.

D'accord. Et qu'est-ce que la certification a changé sur vous-même ? Donc pas sur votre travail, mais vraiment sur vous-même, peut être votre façon de penser, et cetera au quotidien sur vous-même ?

Eh bien, euh moi ce qui a changé ma façon de penser c'est mes enfants, donc ce n'est pas B Corp. C'est la nouvelle génération qui est arrivée et qui m'a dit « il faut que tu utilises ton argent autrement pour la planète, pour nous, pour les générations futures ». Donc chez moi, j'ai eu beaucoup plus le déclic de mon environnement familial que de la certification. Je veux dire oui bien sûr j'ai commencé à changer de voiture,... mais aussi sous la pression des enfants qui m'ont dit « mais attends, tu ne peux pas continuer à rouler avec cette voiture qui consomme autant ». Donc c'était les enfants qui étaient gênés de mon mode de consommation mais ça, ça date de 2013 au moment j'ai dit OK Bah alors je change tout à fait de boulot et je

vais réinventer quelque chose, et donc c'est avant la certification, mais encore maintenant aujourd'hui, ils sont beaucoup plus engagés que moi encore mais j'essaye de tendre et de me rapprocher de ce que mes enfants font.

Et si on revient sur votre bien-être au travail, est-ce que cette certification B Corp a changé quelque chose sur votre bien-être au sein de votre entreprise ?

Donc, de nouveau, je vous rappelle que c'est radicalement que j'ai changé de boulot. J'ai revendu mon entreprise pour m'orienter vers des projets qui avaient du sens. Et donc une de nos valeurs que nous avons choisi, c'est la joie.

Ah oui, je l'ai vu sur votre site internet.

Donc nous on a envie de se faire plaisir, on a envie d'être avec des gens avec qui on s'amuse et on a envie de faire ça dans la joie, donc le bien-être faisait déjà partie intrinsèque de notre ADN. On n'a pas envie de se faire chier. On se fait encore de temps en temps chier et une des choses qui n'a vraiment pas changé, c'est que je croyais que j'allais travailler moins et je travaille plus, donc ça c'est quelque chose de très négatif, B Corp ou pas B Corp mais aujourd'hui je travaille plus que je ne travaillais dans l'économie conventionnelle, classique.

D'accord, et donc mis à part que vous travaillez plus et vu que la joie ça faisait déjà partie intégrante de l'entreprise, B Corp n'a pas spécialement eu d'impact sur votre bien-être au travail alors ?

Non, le bien-être au travail, euh, alors de nouveau, je veux dire, je peux pas dire pas du tout, une des choses qu'on a vraiment voulu améliorer, c'est d'aller vers un coworking et donc on va créer nous-même un nouveau coworking, ici à Louvain-la-Neuve d'ailleurs mais j'étais à l'initiative de cela. Donc oui, on est moteur de changement, on est moteur pour qu'il y ait encore plus de bien-être. Bien être pour qu'on puisse avoir un restaurant dans le coworking dans lequel on est, qu'on puisse partager avec d'autres, on est on n'est pas assez encore dans le partage, on est encore assez isolé dans notre tour d'Ivoire. Ici à partir du moment on va le créer, j'espère bien qu'on va créer une dynamique beaucoup plus collaborative et beaucoup plus axé sur le bien-être, pouvoir prendre le temps de manger à midi par exemple, on fait pas suffisamment, donc on a encore des choses à améliorer.

Et donc par exemple cet espace de coworking c'était déjà votre envie ou est-ce que ça a été un petit peu déclenché par la certification B Corp ?

Alors, non, non, ça c'était pas avant, c'était pas avant c'est, euh effectivement, le bâtiment dans lequel on est actuellement qui n'est pas propice à cela et moi je fais tous les jours, Louvain-La-Neuve Bruxelles (parce que j'habite Louvain-La-Neuve), parce que je croyais qu'il était important que notre activité soit située à Bruxelles, au centre du pays et maintenant, ça fait pratiquement plus d'un an que je travaille de Louvain-la-Neuve et j'avais déjà cette idée avant, et donc il y a 2 ans, on a introduit une demande de permis de construire à l'UCL, qui a été acceptée donc ma volonté de pouvoir travailler dans la ville dans laquelle j'habite rejoint ces objectifs, qui sont identiques à ceux de B Corp mais qui sont mes objectifs aussi, comment diminuer mon impact? Alors entre-temps, oui, j'ai été quelquefois à vélo jusqu'à Bruxelles, mais c'était quelques fois, c'était juste pour dire que je faisais un effort d'aller aussi à vélo à Bruxelles mais la majorité du temps, je vais en voiture.

Et donc par exemple, cet espace de co-working, ce changement à réaliser, il était prévu en même temps qu'est arrivé cette certification B Corp et donc ce changement était prévu pour vous, ce n'était pas quelque chose d'inattendu que vous avez découvert en remplissant le processus de certification. Et donc pendant le processus de certification, avez-vous rencontré des imprévus ?

Non non, voilà pour le co-working et pour tout le reste que j'ai dit, c'était désiré préalablement, on avait déjà dans l'idée de vouloir améliorer le bien-être au sein de l'entreprise avant la certification mais B Corp a eu l'impact d'accélérer les choses, de transformer ces désirs en réalité. Et donc pour moi, j'aspire à cet espace de co-working parce que je suis persuadé que ça va améliorer notre environnement de travail, notre bien-être et peut-être même nos relations entre nous.

Ok, et donc vous n'avez pas rencontré de changement imprévu lié à cette certification, alors ?

Non. Il n'y a pas eu de changement imprévu et par contre on s'est dit qu'on devrait être plus attentif, mais que voulez-vous, c'était il y a 2 ans, on a refait la certification et je me rends compte que les exemples que j'ai cité par exemple avec le côté genré, on continu à être plus masculin que féminin, j'ai pas pu changer ça alors que la volonté y est, on a engagé plus de

femmes, mais le temps qu'elle soit dans les différents mandats qu'on a proposé, ça prend du temps. Au niveau énergie, comme je te l'ai dit, je n'ai pas changé. Au niveau transport, on a fait des efforts, mais on n'est pas encore parfait, mais on a vraiment fait des efforts hein, y en a d'autres qui après moi, commençaient à être gêné de venir avec leur grosse voiture alors que j'avais changé de voiture, donc maintenant il y a une tendance à aller vers du raisonné, du raisonnable.

Et donc, sans se soucier de B Corp, sans aucun lien avec cette certification, qu'est-ce qui est important pour votre bien-être au travail ? Quels sont les composants de votre bien-être au travail ? Quels sont les éléments qui vont déterminer que vous êtes bien au travail ?

Pouvoir manger ensemble le midi, être dans un espace vivifiant et inspirant, avoir de l'énergie des différentes générations. Mais je dois dire que je travaille beaucoup tout seul et je me concentre le mieux tout seul pour analyser des dossiers. Quand on doit analyser des dossiers financiers, il faut qu'on prenne le temps.

Est-ce que vous savez me dire pourquoi du coup, le fait de manger ensemble à midi, à l'espace vivifiant, inspirant,... Pourquoi tous ces éléments sont importants pour vous ?

Moi, ça me donne de l'énergie. Donc ça me donne de l'énergie pour bien travailler, être motivé dans mon travail. Donc j'ai l'énergie, et à côté de l'énergie, j'ai le plaisir et la joie.

D'accord. Et donc, si on passe maintenant à la dernière partie concernant les outils de mesure du bien-être au travail, est-ce qu'il existe des outils dans votre entreprise pour mesurer le bien-être au travail de vos collaborateurs ?

Euh, des outils en tant que tel non, mais on a mis en place une gouvernance où on essaie, puisqu'on vit de manière relativement éclatée au sein de notre entreprise, où on essaie vraiment d'organiser des moments de rencontre entre les différents types de coopérateurs entre, les différentes strates opérationnelles, donc vous avez 3 groupes de coopérateurs, vous avez les fondateurs dont je fais partie, ce sont les A, vous avez les investisseurs-seniors, ce sont les B, et puis y a les C, ils se voient entre eux, ils communiquent entre eux, et ensuite on a l'opérationnelle, un certain nombre d'entre eux sont dans le comité de direction, d'autres font la sélection des projets, dans le comité de sélection et les 3^e, ils approuvent au niveau du

conseil d'administration, là aussi, on essaie d'avoir une belle collaboration. On essaie une fois ou 2 fois par an de rassembler tout le monde dans des mises au vert et on se rend compte qu'une fois par trimestre, aller manger ensemble, mais ça, on n'a pas pu le faire pendant un an, et bien on se rend compte aujourd'hui oh, combien c'est important. Donc le fait de se rencontrer est vraiment primordial.

Quand je me suis renseigné sur les questions types posées par B Corp, il y avait une question dans le domaine des travailleurs qui était « Quel est le pourcentage d'employés satisfait au sein de votre entreprise en se basant sur l'enquête de satisfaction menée au sein de votre entreprise ? ». Donc il fallait cocher X%, entre X et X%,... Est-ce que vous avez mené cette enquête de satisfaction ?

Non, parce qu'on n'a pas d'employés en tant que tel. On est tous je dirai égaux, puisqu'on est tous coopérateurs. Mais c'est un exercice qu'on fait dans nos entreprises dans lesquelles nous participons, oui, on fait une enquête de satisfaction puisque là il y a des employés.

Et donc, mise à part le fait que vous êtes tous des coopérateurs, pourquoi est-ce qu'il n'y a pas d'outil de mesure concernant le bien-être au travail ou visant à améliorer ce bien-être qui existent au sein de Scale-Up ?

Mais parce que ceux qui ont envie de venir, ils viennent parce qu'ils ont envie d'y consacrer du temps, donc il y a une vraie attitude positive. Ils viennent parce qu'ils ont envie. On oblige personne à venir travailler chez nous. Chez nous, ils travaillent s'ils ont envie de travailler, s'ils ont envie de s'y investir et d'y passer du temps et on a un certain nombre de coopérateurs qui n'ont pas envie d'y consacrer du temps et qui sont très passifs et qui ont juste perçu un montant et puis ils assistent de manière passive à tout ce qu'on fait et puis ils partent. Et y en a d'autres qui ont envie vraiment et avec qui le courant passe le courant passé et on partage à ce moment-là toutes ces valeurs.

Et du coup, comment est-ce que vous faites pour mesurer le bien-être au sein de votre entreprise ? Par exemple notamment pour ceux qui sont passifs ? Comment vous savez s'ils sont bien ou non chez Scale-Up ? Est-ce que de temps en temps vous parlez quand même entre vous à ce propos ?

Alors je ne crois pas que tout le monde est bien, mais on sent à partir du niveau de participation de chacun, c'est l'empowerment, c'est vraiment ça. Si on organise une réunion d'information sur un sujet particulier, ils le disent si ça c'est vraiment « non, on en a un peu marre » ou, euh, on en a eu une cet après-midi, je crois qu'on était 20 ou 21 sur les 25 qui étaient présent alors que c'était juste pour partager sur tous les dossiers sur lesquels on travaille et les attentes qu'ils ont par rapport à ça. Alors de temps en temps on sent des tensions, des gens qui ont des avis différents, et cetera, mais alors on sait que ces tensions, on doit les résoudre en organisant une nouvelle réunion rien que sur une thématique où il y a la tension.

Et donc pour vous, B Corp ne vous a pas permis de mettre en place quoi que ce soit pour le bien-être au travail ?

Non pas du tout, B Corp n'a pas permis pour nous de mettre quelque chose en place par rapport à la mesure du bien-être pour les raisons déjà mentionnées avant.

Et est-ce que dans le futur, vous avez prévu de mettre des outils en place ? Comme par exemple, notamment l'enquête de satisfaction ou des meetings axés sur le bien-être des employés ou quoi que ce soit ?

Non

OK, d'accord, et pourquoi ?

Parce que notre structure ne va pas changer, ce n'est pas prévu qu'on grandisse énormément, en tout cas pas pour l'instant, donc notre structure ne changera pas donc on restera un peu une structure non-traditionnelle où on travaillera un peu chacun de son côté.

Ah oui d'accord. Ecoutez, pour ma part je n'ai plus de questions à vous poser, est-ce que vous pensez à quelque chose à ajouter ?

Non. On a bien fait le tour du sujet je trouve.

D'accord parfait. En tout cas merci beaucoup pour cette discussion, c'était super intéressant. Comme je vous le disais, je trouve que la mission de votre entreprise est vraiment géniale, dans l'air du temps et les projets ont l'air très enrichissants. En plus

je kottais à Louvain-la-Neuve donc je connais le Färm. Et j'avais entendu notamment parler aussi du projet Le champignon de Bruxelles donc ça m'intéressait fortement de mener une interview au sein de votre entreprise, donc encore un grand merci à vous et merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé.

Pas de problème, merci à toi, c'était très intéressant.

Ah oui, et juste peut-être si jamais vous connaissez des collègues parmi Scale-Up qui seraient tentés de réaliser l'interview sur ce sujet, n'hésitez pas parce qu'avec la situation actuelle, ce n'est pas évident d'avoir des réponses positives.

Justement, vous avez eu Brunehaut ?

Non, j'ai su les contacter par mail mais je n'ai pas eu de retour.

Ah et bien renvoyer un e-mail de ma part à Marc Antoine De Mees, son adresse mail c'est : mdm@brunehaut.com

Et bien merci beaucoup, c'est super gentil.

Tu peux lui dire que voilà, « j'ai reçu vos coordonnées de la part de Mr Van Cauwelaert pour discuter avec vous de l'impact de la certification par rapport à vos employés ».

Un tout grand merci, ça va bien m'aider parce que ce n'est pas évident de trouver donc c'est super gentil. Merci beaucoup.

Avec grand plaisir.

Encore un grand merci et bonne continuation. J'espère que vous aurez plein de nouveaux projets super intéressant et.

Je croise les doigts merci.

Au revoir, bonne continuation.

Merci, au revoir.

Annexe 7 : Entretien avec Léopold Coppieters (Skysun)

Entreprise : Skysun

Lieu : Bruxelles

Domaine : investissement dans l'énergie solaire. Ils aident les particuliers et les entreprises à investir dans l'énergie solaire.

Fonction : Cofondateur et dirigeant

Âge : 26 ans

Date de la première certification B Corp : Octobre 2020

Retranscription

Bonjour Monsieur Coppieters.

Bonjour Célia, tu peux m'appeler Léopold, et tu peux aussi me tutoyer sans problème.

D'accord ça marche, merci. Tout d'abord merci pour cet entretien, vous (pardon, je pense que j'aurai du mal à te tutoyer) n'avez pas beaucoup de temps vous m'avez dit donc c'est super gentil d'en libérer quand même pour cette interview. Avant de commencer, est-ce que je peux enregistrer cette interview afin de la retranscrire ?

Oui oui, sans aucun souci.

Ça va, merci beaucoup. Et pour la retranscription, est-ce que vous voulez que je la rende anonyme ou votre nom peut apparaître ?

Ouais tu peux mettre mon nom sans souci, tu peux citer tout ce que je dis.

Okay, d'accord, merci.

Du coup, je vais poser les questions les plus importantes pour être sûr qu'on ait le temps de les aborder et si jamais on finit dans vos temps, je poserai quelques questions en plus, on verra avec le timing, ça vous va ?

Oui parfait.

Du coup donc, combien d'années d'ancienneté as-tu chez Skysun ?

J'ai 4 ans et c'est moi qui ai fondé la boîte.

OK, d'accord, 4 ans et fondateur et donc du coup ta fonction, à part fondateur, quel est l'intitulé ?

Donc nous on est 2 cofondateurs mais sinon on n'a pas vraiment d'autres titres de fonction.

Okay, d'accord, et quel âge as-tu ?

J'ai 26 ans.

OK, on va passer tout de suite au thème du bien-être au travail en relation avec la certification B Corp.

Donc qu'est-ce que cette certification B Corp a changé sur toi-même ?

Alors sur moi-même, pas grand chose. Le but pour nous de la certification est que ça reconnaît les choses qui sont en place, ça peut mener à des changements de comportement, mais à notre échelle ça n'a pas été le cas.

Et sur ton travail, est-ce qu'elle a eu un impact ?

Euh, non plus. La certification n'a pas eu d'impact sur mon travail ni sur le travail des autres d'ailleurs.

Et pourquoi ça n'a pas eu d'impact ?

Parce qu'on fait ce qu'on fait, la certification n'a absolument rien modifié dans ce qu'on fait donc il n'y a eu aucun impact. On n'a pas dû faire de grosses modifications pour obtenir la certification B Corp. On était déjà entre guillemets sur la voie du développement durable.

OK, donc pas de gros changements. Et est-ce qu'elle a modifié votre bien-être, est-ce que B Corp a eu un impact sur votre bien-être au travail ?

Pareille, que ce que je viens de dire. Le but de la certification c'est qu'on te pose des questions sur ce que tu fais et en fonction de ce que tu fais, ils vont te dire si tu es B Corp ou si tu ne l'es pas et dans ce dernier cas, ils vont te donner des pistes d'améliorations pour améliorer ce que tu fais pour espérer d'éventuellement devenir B Corp. Ici nous on a eu la

chance de l'être très rapidement donc c'est cool. Mais je dirai que c'est aussi à mettre en perspectives du fait qu'on est une petite entreprise, une petite équipe. À l'époque où on a obtenu la certification B Corp, on était que 4 donc on a pas les mêmes problématiques que d'autres entreprises, sur les 4 jeunes, personne n'a d'enfant dans l'équipe donc au niveau social, on a facile dans notre équipe. Donc non, la certification n'a pas eu d'impact sur notre bien-être parce que pour nous, on voulait cette certification dans l'optique de voir si ce qu'on avait mis en place, en créant cette boîte, était bien ou non d'un point de vue d'une certification à la renommée internationale. Donc on n'avait pas d'attentes de la certification à propos du bien-être au sein de l'entreprise. Et en plus au final il n'y a en effet pas eu d'impact dessus chez nous.

Et en mettant en place cette certification, est-ce que tout s'est passé comme prévu ou est-ce que vous avez rencontré des éléments, événements imprévus qui ont menés à des modifications dans votre entreprise pendant le processus de certification B Corp ?

Le processus dans notre cas c'était un peu comme sur une autoroute, ça a été assez vite. Ce n'était pas très compliqué. Le processus prend un peu de temps, mais ce n'est pas des choses très compliquées dans le sens où c'est un peu parler de ce que tu connais quoi. C'est un peu comme si on devait décrire sa maison, ça prendrait du temps de rassembler tous les détails mais ce n'est pas compliqué, toutes les infos sont disponibles quoi. Donc pour notre part, on n'a pas vraiment fait face à des imprévus ou des changements à mettre en place pendant la certification.

Okay, okay, d'accord.

Et alors maintenant si je parle donc en dehors de la certification B Corp, donc de manière générale, qu'est-ce qui est important pour vous, pour votre bien-être au travail ?

Euh qu'est-ce qui est important pour mon bien-être au travail ? Faire quelque chose qui me plaît.

Et vous n'avez pas d'autres critères ?

Si, travailler avec une équipe motivée et motivante, avoir un environnement de travail agréable.

Et pourquoi ces éléments-là sont importants pour votre bien-être au travail ?

C'est important parce que ça me motive, ça fait que c'est un plaisir de venir au travail et que ce n'est pas perçu comme un fardeau. Je ne sais pas trop en plus de ça, c'est un peu te dire que c'est important parce que voilà, c'est important.

Oui oui, ce n'est pas évident d'expliquer pourquoi c'est important mais vous avez quand même su dire que c'était important pour votre motivation et votre plaisir au travail. Et toujours en relation avec le bien-être au travail, est-ce que des outils de mesure du bien-être du travail existent au sein de votre Skysun ?

Non, chez nous ça n'existe pas encore. On est 6 donc le bien-être au travail ça se voit assez vite dans la façon d'être des gens dans le sens où on est tous dans la même pièce et on travaille ensemble. Maintenant c'est clair qu'au fur et à mesure que les choses grandissent, il faudra peut-être y penser mais pas à ce stade en tout cas. Mais par exemple hier on a passé une heure avec chaque employé pour voir si ce qu'il fait correspond à ses attentes, quelles étaient ses envies pour la suite. Donc voilà, il y avait un temps de parole pour chacun au cas où y a des choses qui doivent sortir.

OK mais du coup j'avais vu que pour la certification B Corp, il fallait répondre à une question sur les résultats ressortis de l'enquête de satisfaction du personnel menée au sein de l'entreprise. Est-ce que vous l'avez faite cette enquête de satisfaction ?

Oui effectivement, donc ça l'enquête de satisfaction c'est un truc qu'on a fait au sein de Skysun. On l'a mise en place au moment de la certification B Corp. C'est quelque chose d'annuel qu'on devra d'ailleurs refaire en octobre.

Et est-ce que par hasard ? Mais si c'est confidentiel, je comprends tout à fait. Je pourrais peut-être avoir accès à aux résultats de la dernière enquête de satisfaction pour pouvoir analyser cet outil de mesure du bien-être au travail ?

Euh oui tu pourrais, faudrait que je la trouve mais oui.

C'est gentil merci beaucoup, comme ça je pourrai analyser cet outil. Et est-ce que par hasard vous auriez le pourcentage de satisfaction en tête ?

Ah non je suis désolée ça je ne saurai pas te dire, je ne me souviens plus du tout des chiffres mais je sais qu'ils étaient bons.

Ce n'est pas grave, je le retrouverai via l'enquête que vous m'enverrez.

Mais du coup, vous m'avez dit qu'actuellement, vous n'avez pas d'outils de mesure du bien-être au travail parce que vous êtes une petite structure mais avez-vous prévu de mettre en place un ou des outils dans le futur ? Proche ou plus lointain ?

Euh, oui, bah donc dans le futur on fera chaque année ces questionnaires d'enquête sur le bien-être au travail et pourquoi pas le faire plusieurs fois par an parce que c'est quand même intéressant de pouvoir estimer ça.

Et pourquoi ?

Parce que ça permettrait d'estimer la motivation des collègues et voir si tout le monde prend bien du plaisir à venir travailler chez Skysun. Parce qu'en tant que dirigeant d'entreprise, y a un stade, si on grandit, où ça devient plus possible de s'asseoir pendant 1h avec toutes les personnes qui sont dans l'équipe. Mais par contre, il y aura toujours un manager qui le fera, du fait de remettre ça sur papier, ça permet d'avoir un aperçu de ce qui s'est dit pendant cette réunion-là.

Et qu'est-ce que vous pensez en général de cette certification B Corp ?

Je trouve ça super, c'est un chouette processus, ça nous permet de grandir dans les bonnes voies, de prendre les bonnes directions. Au début quand on est une petite entreprise, on est un peu comme un orang-outan, on saute dans tous les sens, on n'a pas encore vraiment une bonne ligne droite de ce qu'on va faire donc le fait d'avoir la certification B Corp c'est aussi un petit peu un tuteur, la certification B Corp agit comme un tuteur qui permet de nous tourner vers des objectifs et les implémenter au fur et à mesure de notre croissance. Par exemple j'ai dit que dans notre équipe, personne n'a encore d'enfant, mais le jour où quelqu'un aura un enfant, et bien on ira voir chez B Corp qu'est-ce qu'ils préconisent comme choses à mettre en place pour par exemple les mutuelles,...

Et alors comment est-ce que la certification a été mise en place au sein de votre entreprise? Est-ce qu'il y avait une personne qui était dédiée à réaliser le processus ou

est-ce que toute l'équipe était impliquée, est-ce que vous communiquiez dessus? Ou est-ce que vous l'avez seulement révélée aux autres une fois que vous aviez obtenu la certification B Corp ?

Alors chez nous, tout le monde était impliqué mais y avait une personne responsable. En fait, on a imprimé tout l'Assessment et puis une première personne s'est chargée de répondre au maximum de questions possible et partout où il y avait des questions avec des points d'interrogation, là on faisait des réunions de une à deux heures et là on répondait à ces questions en suspend et puis on continuait à avancer dessus et puis voilà, on faisait trois ou quatre réunions avec tout le monde mais le processus était piloté par une personne, elle était chargée de piloter l'avancement du processus de certification.

Okay, et comment est-ce que vous avez réagi, l'ensemble de Skysun, une fois que vous avez obtenu cette certification B Corp?

Ah ben on était tous content, on a même bu une petite bière pour l'occasion. On était fière. En tout cas c'est quelque chose sur lequel on a beaucoup communiqué, on a même fait une vidéo disponible sur notre chaîne Youtube montre justement un petit peu notre travail, l'ambiance, notre mission,... et la certification B Corp qu'on a obtenue. Parce que la certification B Corp est aussi un peu un vecteur d'attractivité pour nous.

Voilà, je vois qu'on arrive au bout du temps pour vous, j'ai passé toutes les questions les plus importantes en revue, est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ?

Non ça va aussi pour moi. Juste, tu fais quoi comme étude ?

Je suis en ingénieur de gestion à la LSM à Louvain-la-Neuve.

Ah oui ok, et ça a été ton stage avec la situation sanitaire actuelle ?

Oui oui, j'ai vraiment eu énormément de chance, tout mon stage a pu se faire en présentiel et j'ai adoré l'équipe, le cadre et le travail à faire. D'ailleurs j'ai une proposition d'embauche ici pour début août donc je ne pouvais pas rêver mieux.

Ah c'est super ça. Félicitations. Et c'est une entreprise certifiée B Corp ?

Non, elle n'est pas certifiée B Corp et c'est chouette parce que justement, à force d'avoir parlé de mon mémoire et de cette certification, le patron est partant pour se lancer dans cette aventure donc je pourrai peut-être être chargée de cette mission, ça serait super enrichissant, pour moi et pour cette petite entreprise.

Ah ben génial ça. Bonne continuation en tout cas.

Merci beaucoup bonne continuation à vous également et encore un grand merci pour le temps accordé pour cette interview.

Annexe 8 : Entretien avec Lionel Van Rillaer (Inclusio)

Entreprise : Inclusio

Lieu : Bruxelles

Domaine : fond d'investissement dans l'immobilier social

Fonction : Chief Operating Officer (COO)

Âge : 47 ans

Date de la première certification B Corp : Mars 2015

Retranscription

Bonjour Monsieur Van Rillaer.

Bonjour Célia, comment allez-vous ?

Très bien merci beaucoup. Et vous ?

Bien aussi merci.

Un très grand merci pour cette interview. Je sais que ces temps-ci vous avez énormément de travail donc merci beaucoup le temps que vous m'offrez.

Avec plaisir.

Avant de commencer, est-ce que j'ai votre permission pour enregistrer cet entretien afin de pouvoir le retranscrire ?

Oui oui bien sûr.

Et est-ce que vous voulez que je rende cette interview anonyme ?

Ohh, non, vous pouvez faire apparaître, je n'ai rien à cacher.

Okay, ça va, merci beaucoup.

Du coup on peut commencer. Je vais d'abord vous poser 3-4 questions assez générales pour après parler de la certification B Corp en général. Ensuite on parlera du bien-être

au travail lié avec cette certification et finalement des éventuels outils mis en place pour le bien-être au travail au sein d’Inclusio. Donc du coup j’ai épluché un petit peu votre site internet pour déjà un petit peu comprendre la mission de votre entreprise et donc si j’ai bien compris alors le domaine concerne l’investissement social dans l’immobilier, c’est ça?

Oui, c’est ça, donc Inclusio est un fond d’investissement immobilier qui a la particularité d’être spécialisé en immobilier social, donc le business model est assez simple. La première étape, c’est de trouver des actionnaires qui veulent bien nous confier leur argent. Et avec cet argent, nous allons acheter des immeubles existants, neufs ou à rénover, ou nous allons nous-mêmes construire des immeubles neufs. Et il y a 3 types d’immeubles qui nous intéressent. Le premier, ce sont les logements à loyer abordable, donc, ce sont des immeuble typiquement soit des maisons unifamiliales, soit des immeubles d’appartements que nous louons en bloc et toujours sur le long terme à des partenaires qui alors le sous-louent en fonction de leur politique sociale. Donc là, on va travailler typiquement avec des communes, des CPAS et des agences immobilières sociales. Ça ça représente le gros de notre activité, on va dire à peu près 75-80%. La 2e activité, c’est l’immobilier pour les personnes en situation de handicap, donc là, ce sont des immeubles qui souvent sont construits sur-mesure en fonction des demandes d’une ASBL ou d’un organisme qui prend en charge des personnes en situation de handicap. Donc là de nouveau on leur loue sur le long terme. Donc typiquement des contrats de location de 15 ou 30 ans comme ça, ils ont le temps aussi, ils ont des perspectives à long terme pour ces immeubles. Et le dernier créneau dans lequel on est actif, c’est ce qu’on appelle l’immobilier infrastructures sociales. Et là dedans qu’est-ce qu’on a ? On a des écoles, des crèches, des centres d’accueil pour demandeurs d’asile. On a aussi quelques bureaux qu’on loue exclusivement à des ASBL qui sont actives dans le secteur social.

C’est une activité très intéressante. Et depuis combien d’années travaillez-vous au sein d’Inclusio ?

Ça fait 5 ans que je suis chez Inclusio.

Et votre fonction j’ai vu que c’était Chief Operating Officer, c’est bien ça ?

Oui tout à fait, c’est bien ça.

Quel est votre âge ?

Euh, bonne question, je dois chaque fois recalculer, euh, je suis née en 73, donc j'ai 47 ans, j'en aurai 48 dans quelques mois.

Je suis dans le même cas que vous, je dois chaque fois recalculer également.

La première fois qu'Inclusio a reçu la certification B Corp c'était donc en mars 2015 c'est bien ça ?

Alors, c'est possible. Moi je n'étais pas là quand ça s'est fait la toute première fois, j'ai commencé chez Inclusion en 2016. Je me suis occupé de 2 recertifications, mais je n'étais pas là lors de la première certification.

OK, c'est ce qui est indiqué sur le site Internet donc à mon avis ça doit être ça. Qu'est-ce que vous pensez vous personnellement de cette certification en général ?

De manière générale, la certification B Corp est un bon outil pour se poser les bonnes questions. Dans une petite structure comme la nôtre, c'est quand même assez, euh, le processus de recertification a été quand même assez chronophage, donc ça prend quand même pas mal de temps. Pour des grandes structures, je pense que ce n'est pas très grave parce qu'ils ont toujours des équipes en interne qui sont dédiés typiquement à tout ce qui est sécurité, santé, environnement, gestion de la qualité et ce sont typiquement les personnes qui travaillent dans ces départements qui vont pouvoir s'occuper d'une certification aussi. Dans une petite structure comme la nôtre où on est un peu au four et au moulin, c'est quand même assez, voilà, c'est prenant en termes de temps, parce que c'est quelque chose qui vient se rajouter en plus du travail quotidien qu'on a déjà. Le petit point négatif que j'aurai par rapport au label B Corp, mais ça va sans doute changer dans le temps, c'est le fait qu'il est finalement très peu connu en Belgique. C'est un label qui vient des États Unis, et j'ai l'impression, mais bon n'étant pas moi même aux États-Unis, je ne sais pas si c'est correcte ou pas, mais j'ai l'impression que c'est déjà un peu plus connu là-bas. Mais en Belgique, ça reste vraiment très très peu connu. Je pense qu'il y a 6 ans quand on a eu la première certification, il n'y avait pas plus d'une dizaine de sociétés en Belgique qu'il avait parmi les tout premiers et aujourd'hui, je plus regardé les derniers chiffres, vous les connaissez peut-être mieux que moi mais il y a quoi? Il y a peut être une cinquantaine de sociétés en Belgique qui sont B Corp.

Oh non, loin de là. Actuellement, il y en a 21.

Ah, voilà donc ça reste très peu connu en Belgique.

Et quelles sont les raisons qui ont poussé Inclusio à vouloir être certifié B Corp ?

Alors moi je n'étais pas là au tout début quand ils l'ont fait la première fois donc je ne peux pas en être sûr à 100%, mais je pense que la motivation principale était d'avoir un label qui pouvait donner aux candidats investisseur, donc aux candidats actionnaire d'Inclusio, une « garantie », un label de garantie comme quoi Inclusio faisait les choses correctement au niveau social et au niveau environnemental. Un peu comme quand vous allez au supermarché et que vous voulez des légumes de qualité, vous allez chercher un label bio en vous disant que voilà, si ce légume a le cachet bio, c'est sans doute quelque chose de bonne qualité. Et donc j'ai l'impression que ça c'était la motivation principale à l'époque. Il y a beaucoup dans les investisseurs d'Inclusio, comme on parle quand même de gros montants, l'immobilier est un secteur qui concentre beaucoup de fonds propres, et donc il y a beaucoup de fonds d'investissement, des institutionnels et ces gens sont quand même de plus en plus soucieux des aspects sociaux, environnementaux des investissements et des portefeuilles qui gèrent, et donc ces gens, je pense qu'ils sont aussi eux-mêmes à la recherche de sociétés qui ont une plus-value sociale et environnementale. Mais pour eux évidemment, qui voit défiler des dizaines de sociétés dans lesquelles ils peuvent potentiellement investir, pour eux évidemment c'est aussi plus facile de sélectionner des sociétés sur base d'un label qui leur donne entre guillemets la garantie que cette société respecte des critères bien définis et contrôlés par un organisme externe.

Et comment est-ce que le processus de certification a été mis en place? Donc est-ce qu'il y avait une personne en charge du processus ou est-ce que tout le monde y participait ? Comment est-ce que vous avez communiqué dessus ? Est-ce que vous teniez tous les employés informé de l'avancement du processus ou est ce que vous l'avez annoncé seulement une fois la certification obtenue ?

Alors pour la certification initiale, je n'étais pas encore là et c'était donc apparemment 2015. Donc à l'époque la société en 2015, je ne vais pas dire que c'était une boîte vide mais il n'y avait qu'une seule personne qui travaillait. Quand j'ai commencé en 2016, nous étions 2 et aujourd'hui on est 11 mais donc bon à l'époque ils n'ont pas pu communiquer à grand monde

forcément vu qu'il n'y avait pas grand monde. Et alors au niveau des 2 recertifications, ça je m'en suis occupé personnellement. Et j'ai annoncé la bonne nouvelle de la recertification à mes collègues une fois que c'était fait donc les collègues n'ont pas été impliqués dans les processus de recertification. Par contre, le conseil d'administration a été impliqué, notamment lors de la dernière recertification. Parce que nous avons dû, suite aux nouvelles demandes, aux nouveaux critères de B Corp, nous avons dû modifier les statuts de la société, ce qui est un processus quand même un petit peu lourd parce que ça doit d'abord être approuvé par le conseil d'administration, il faut ensuite faire une assemblée générale avec tous les actionnaires qui ont ensuite approuvé les modifications du statut. Donc là, ça veut dire que le conseil d'administration a aussi été impliqué dans la démarche.

Et du coup, par exemple, comme vous dites, vous avez dû changer les statuts de l'entreprise, est-ce que tout s'est passé comme prévu ou vous avez fait face justement à d'autres imprévus ou d'autres choses que vous avez dû modifier pendant les processus de certification ?

Oh non, ça s'est fait sans imprévu, donc on avait reçu des articles standards de B Corp à intégrer dans les statuts. Donc on a pris contact avec le notaire pour refaire les statuts coordonnés et voir quelles étaient les modifications à faire. Et puis on a soumis ces nouveaux statuts à l'approbation du conseil d'administration qui les a approuvés sans discuter ou sans remettre les choses en question. Et idem avec l'Assemblée générale ensuite, qui a approuvé les nouveaux statuts donc ça s'est passé de manière assez fluide étant entendu évidemment que c'est un processus un peu lourd. Parce qu'il faut voir avec un notaire, rédiger les statuts, discuter les textes, les finaliser et puis passer par l'approbation de mon conseil d'administration et de l'assemblée générale, mais il n'y a pas eu de discussion ou de remise en question de gens qui auraient dit non, on n'est pas d'accord pour laisser les statuts comme ils sont.

Vous qui avez donc mis en place les processus de recertification, comment avez-vous accueilli la nouvelle une fois la certification de nouveau obtenue ?

J'étais très contente, on l'était tous d'ailleurs. Parce que c'est l'aboutissement quand même d'un long processus, donc ça on l'a communiquée en interne à nos collaborateurs et aussi au conseil d'administration. Mais on n'a pas fait de grandes annonces à l'extérieur ou de communiqué de presse. Il faut dire que ça tombait aussi à un moment un peu particulier,

parce qu'on a reçu la recertification au mois de décembre de l'année passée et c'était juste au moment où on faisait notre introduction en Bourse. Et cette introduction en Bourse était un processus très très très intense en termes de charge de travail et donc pour être honnête, on avait un petit peu la tête ailleurs à ce moment-là.

Donc tout le monde a eu la même réaction ?

Oui, oui, tout à fait.

Et est-ce que B Corp a changé quelque chose dans votre travail à vous ?

Il m'a fait poser quelques questions, mais je dirais que c'est pas par rapport au bien-être au travail, mais c'est plus par rapport, par exemple à l'impact environnemental de nos chantiers de construction en terme d'économie circulaire, de gestion des déchets, des choix des sites où on va construire si on veut construire un nouvel immeuble parce que c'est vrai qu'il vaut mieux récupérer un vieux terrain industriel pollué qu'on va dépolluer et reconvertir et construire du neuf dessus plutôt que d'aller construire un immeuble neuf sur ce qui était avant un champ de vaches ou un champ pour des agriculteurs. Par rapport aussi en termes des matériaux qu'on utilise aussi, le cycle de vie des matériaux, l'impact environnemental des matériaux. Donc tout ça, c'est des démarches évidemment qui doivent se faire sur le long terme mais la certification a modifié ma façon de réfléchir, je réfléchis beaucoup plus à l'impact que nos projets auront. Le fait de passer au travers toutes ces questions liées à la certification fait qu'on se pose beaucoup de questions et on va, sur le long terme, essayer de mettre des choses en place. Par exemple aussi un autre aspect, c'est tout ce qui est la performance énergétique de nos bâtiments, voir dans quelle mesure on peut améliorer ces performances énergétiques. Et donc je dirais que c'est plutôt des aspect liés à ça, plutôt que le bien-être au travail qui serait lié aux interactions avec les collègues ou avec la manière dont on travaille, ça je dirai que la certification B Corp n'a pas eu d'influence sur par exemple l'organisation interne de l'équipe, la manière dont on travaille et donc sur le bien-être au travail.

Et pourquoi est-ce que la certification B Corp a eu plus d'impact sur par exemple, comme vous dites, l'aspect environnemental, énergétique de vos bâtiments ? Pourquoi ça a eu plus d'impact sur ces points là ?

La certification a eu cet impact sur mon travail car je pense que c'est lié essentiellement à notre activité, donc l'activité immobilière est une activité qui a quand même un gros impact au niveau environnemental. Si on pense à tous les déchets qui sont générés sur les chantiers, aux déchets qui peuvent être générés si on achète un immeuble et qu'on décide de démolir plutôt que de récupérer sa structure et de faire quelque chose avec la structure existante donc voilà, je pense que c'est simplement lié au domaine d'activité dans lequel nous sommes.

Et vous avez observé ces mêmes changements chez les autres travailleurs ?

Oui, parce que forcément, on a, enfin c'est surtout avec les collègues qui s'occupent des chantiers que voilà, on se pose des questions tous les jours et évidemment, il y a toujours un équilibre à trouver entre l'impact environnemental de nos activités et l'aspect économique et financier. D'autant plus qu'on travaille dans un secteur sociale et donc on travaille avec des revenus qui sont quand même assez limités donc on peut se permettre moins facilement des choses que par exemple un promoteur immobilier qui irait vendre des appartements de luxe dans un quartier très prisé, bah lui peut se permettre de faire quelque chose entre guillemets de fantastique au niveau environnemental, écologique et des performances énergétiques du bâtiment parce qu'il sait très bien qu'il va pouvoir vendre cet appartement bien cher après. Nous on est dans un cas de figure un peu différent. On doit pouvoir jongler entre des revenus très faibles et une qualité imposée.

Ouais, tout à fait, c'est plus compliqué. Et est-ce que la certification B Corp a changé quelque chose sur vous-même personnellement ? Donc pas au niveau de votre travail, mais dans votre vie personnelle ?

Dans ma vie personnelle pas vraiment parce que j'étais déjà très sensibilisé à tout ce qui touche à l'environnement, au domaine social, etc. donc non, d'un point de vue purement privé, personnel, ça n'a rien changé non.

Et concernant l'impact de la certification B Corp sur votre bien-être au travail ?

Non plus, pas d'impact. Si ce n'est que, euh, y a peut-être l'un ou l'autre collègue qui s'est dit Ah mais c'est super. Mais sinon dans notre entreprise ça n'a pas vraiment eu d'impact sur le bien-être au travail parce que je crois qu'une des raisons c'est qu'on est une petite équipe et donc on était déjà bien avant cette certification. Le climat au sein de l'entreprise était déjà

bon et donc il n'a pas changé. En plus, comme on a la certification depuis 2016, tous les collaborateurs qu'on a engagés depuis lors, quand ils sont arrivés chez Inclusio, ils savaient déjà qu'il y avait la certification B Corp donc c'est évidemment une moins grande nouvelle de dire aux gens qu'on est recertifié que de leur annoncer pour la première fois « Chers collègues, on n'était pas B Corp et à partir d'aujourd'hui on l'est », voilà, c'est une moins grande nouvelle de dire oui, on l'était et on continue avec.

Et est-ce que vous vous attendiez à ce que la certification n'ait aucun impact sur le bien-être au sein d'Inclusio ? Ou au contraire, est-ce que vous attendiez quelque chose à ce sujet ?

Franchement, je pense qu'Inclusio n'attendait rien de B Corp à propos du bien-être au travail. Comme je vous ai dit, le climat était déjà très bon donc on s'attendait pas à ce qu'il s'améliore encore plus.

Et maintenant, si on met de côté cette certification B Corp pour cette question, pouvez-vous me dire ce qui est important pour votre propre bien-être au travail ? Donc, quels sont les éléments qui composent votre bien-être au travail ? Et pourquoi ?

Ola, y a beaucoup de choses. Il y en a énormément. Alors une première, c'est le domaine d'activité. Donc je me verrai mal travailler pour un marchand de tabac ou un fabricant d'armes donc ça c'est clair que l'objet social de l'activité est très important. Les relations humaines avec les collègues sont très importantes, donc travailler avec des collègues avec qui on ne s'entend pas du tout et bien on ne va pas être bien au niveau travail. La distance entre le domicile et le lieu de travail bien que maintenant tout le monde est en télétravail, tout ça change très vite, mais j'ai travaillé de nombreuses années très loin de chez moi où je passais 2 à 3h par jour dans ma voiture. C'est quelque chose que je ne serai plus capable de faire aujourd'hui donc la distance. Mais au lieu de la distance, je dirai que c'est plus de façon générale la flexibilité, c'est pour moi un critère déterminant du bien-être au travail, c'est de ne pas perdre trop mon temps dans les navettes en pouvant faire du télétravail, faire mon travail quand je veux et où je veux. Et puis après, il y a aussi l'aspect plutôt intellectuelle du travail c'est-à-dire avoir un travail qui est intéressant intellectuellement. Et dans mon cas, ça veut dire travail qui est diversifié, où je peux faire dans la même semaine aussi bien des travaux qui sont plus techniques en terme de gestion de chantier ou de discussions avec les bureaux d'études ou d'architectes que des travaux plus financiers, économiques, en faisant le

budget de la société et faire aussi des choses plus juridiques dans la rédaction des contrats etc. Et donc pourquoi est-ce que tout ça est important ? Et bien parce que tous ces éléments vont déterminer ma motivation à venir au travail et à réaliser mon travail correctement. C'est vraiment ce qui va me motiver à venir travailler et à donner le meilleur de moi-même pour réaliser correctement mon travail.

C'est super, il y a pas mal d'éléments. Et est-ce qu'il existe des outils pour mesurer le bien-être au travail au sein d'Inclusio ?

Non, pas du tout.

Dans le processus de certification B Corp, il y a une question concernant le pourcentage d'employés satisfait au sein de l'entreprise ? Le chiffre se basant sur l'enquête de satisfaction menée au sein de l'entreprise. Est-ce que vous avez mené cette enquête de satisfaction chez Inclusio ?

Quand je dis qu'il y a rien du tout, ce n'est pas tout à fait vrai, on ne fait pas des enquêtes de satisfaction ou d'autres choses pour mesurer le bien-être en soi mais par contre, ce qu'on fait, c'est que une fois par an, on fait ce qu'on appelle un entretien personnel où chaque personne, bon c'est en fonction de la hiérarchie, doit avoir un entretien personnel avec les personnes qui lui rapportent et dans cet entretien personnel, on fixe des objectifs pour l'année suivante, on regarde est-ce que les personnes sont désireuses de faire certaines formations (ça peut être une formation en langue, ça peut être pour apprendre un logiciel, ça peut être des formations plus spécifiques en fonction de l'activité du collaborateur) et inévitablement aussi au cours de cette discussion qu'on a, on demande aussi aux gens comment ils se sentent dans l'entreprise, est-ce qu'il y a des problèmes, est-ce qu'ils ont envie de parler de tout et de rien. Mais voilà,

on ne mesure pas le bien-être à travers un outil ou par exemple où on enverrait un formulaire Google à tous nos collaborateurs en leur demandant de donner une côte de 1 à 5 ou de 1 à 10 sur un ensemble de questions qui permettrait de faire un petit peu un monitoring de leur bien-être au travail. On ne mesure pas ça quoi. Maintenant, on est une toute petite équipe, on est 11, bon avec le Covid évidemment c'est encore plus particulier parce qu'on se voit moins souvent, on se voit quand même beaucoup par vidéo, mais quand on a une petite équipe comme ça, on sent tout de suite si il y a des gens qui sont malheureux ou qui ne se sentiraient pas bien au travail. On a eu le cas avec un collaborateur, bon voilà lui son gros problème,

c'est qu'il trouvait qu'il ne gagnait pas assez, donc on a refait une négociation, on en a discuté avec lui et puis on a augmenté son salaire et donc maintenant il est heureux. Mais voilà, on ne fait pas d'enquête de satisfaction en tant que tel, mais je suis assez confiant que tous mes collaborateurs sont des gens qui sont bien au travail.

Et donc l'enquête de satisfaction pour la question de B Corp, vous ne l'avez pas faite alors ?

Non, on ne l'a pas faite donc pour cette question-là, on aura eu un mauvais score.

Vous expliquiez que vous avez des réunions avec chacun pour se fixer des objectifs, faire un peu un état de la situation,... Quel est le but de ces réunions ? Que cherchez-vous en faisant ces réunions ?

Y a plusieurs objectifs à ces réunions. C'est de un, voir où le collaborateur se situe par rapport aux objectifs qu'on lui a donné l'année d'avant, c'est-à-dire qu'on va lister un certain nombre de choses qu'il doit faire et puis on va un petit peu évaluer, on va lui dire « tiens, voilà, on s'était mis d'accord l'année passée que tu fais ça, ça, ça, ça, ça et ça, bah, qu'est-ce qui a été fait, qu'est-ce qui n'a pas été fait ? Si ça a été fait, pourquoi ? Est-ce que c'est un manque de temps ? Est-ce que c'est un manque de compétences ? Dans quel cas tu devrais suivre une formation ». Donc voilà, et après, qu'est-ce qu'on fixe pour l'année prochaine ? C'est un petit peu ça l'idée donc, de voir globalement, est-ce que le collaborateur répond aux attentes de la société ? Donc est-ce que ce qu'on s'était fixé ensemble est-ce que ça a été réalisé oui ou non ? Et puis, en fonction de ça, voir ce qui éventuellement ne va pas. Et qu'est-ce qu'on peut améliorer ? L'idée étant évidemment que les gens se sentent bien dans leur travail et qu'ils restent le plus longtemps possible chez nous parce que le pire qu'on peut avoir, c'est d'avoir quelqu'un qu'on a formé et qui après 1, 2 ans ou 3 ans ou 4 ans, s'en va vers une autre société parce qu'il ne se sent plus heureux chez nous et alors on doit aller ré engager quelqu'un, refaire un processus de formation qui est long et éventuellement coûteux si on doit passer par un chasseur de têtes pour avoir quelqu'un et repartir entre guillemets à zéro avec cette personne. La plus grande richesse qu'on a dans notre entreprise, ce sont nos collaborateurs, donc on a évidemment envie qu'ils se sentent bien dans la société et qu'ils restent le plus longtemps possible avec nous.

Et comment est-ce que les collaborateurs accueillent justement ces réunions ?

Oh très bien, c'est toujours très bien accueilli parce que ça veut dire que on a beau être dans un job où on est occupé tout le temps du matin au soir, où on court de gauche à droite, et bien on se dit voilà une fois par an, on se prend 2h, on coupe les GSM, on se met dans une salle de réunion et on parle de rien d'autre que de toi et de ta situation chez nous aujourd'hui, et est-ce que tu te sens bien chez nous,... Donc je pense que c'est pris très positivement par tous les collaborateurs. Il y a personne qui m'a jamais « oh non, moi ça ne m'intéresse pas de faire cet exercice, ne le faisons pas ou voyons l'année prochaine si ça nous arrange », non, c'est toujours bien accueilli.

Et est-ce que ces réunions existaient déjà avant la certification B Corp ?

Euh, non, elles n'existaient pas parce que c'est moi qui l'ai mis en place. Donc quand je suis arrivé chez Inclusio, la certification B Corp existait déjà, mais comme je l'ai dit tout à l'heure, quand Inclusio a obtenu la certification B Corp, je ne suis même pas sûr qu'il y avait déjà une ou un employé qui travaillait pour la société, c'était peut-être encore à l'époque une boîte quasi vide donc c'était aussi normal qu'à l'époque ça n'existait pas, mais donc ça c'est quelque chose qu'on a mis en place après.

Et est-ce que le fait que vous ayez mis en place cet outil a un lien avec la certification B Corp ?

Non. Non, parce que c'est en fait quelque chose que je faisais déjà chez mon employeur précédent, qui lui n'avait pas de certification B Corp et donc c'est quelque chose que j'avais pris l'habitude de faire avec mes collaborateurs et que j'ai importé entre guillemets en venant chez un Inclusio. Mais donc ce n'est pas lié à la certification.

Est-ce que dans le futur vous comptez mettre en place des outils de mesure du bien-être au travail comme par exemple une enquête de satisfaction ?

Alors je pense que ça va dépendre de la taille de l'équipe. Tant qu'on reste une petite équipe de 11 personnes, on va peut-être encore un peu grandir, et qu'on a des contacts très réguliers, quasi quotidiens, donc hors période Covid on travaille sur un plateau et il y a juste 2 petits bureaux séparés un pour l'équipe financière et un pour le grand patron, tant qu'on est dans ces conditions là en un coup d'œil on voit si les gens sont bien ou sont pas bien donc je ne pense pas que ce soit nécessaire de faire des enquêtes de satisfaction formelle. Maintenant c'est vrai

que si l'équipe devait grandir ou si à un moment, on devait sentir, j'invente hein, je raconte n'importe quoi mais imaginons qu'il y ait un changement au sein d'une équipe et que y'a une personne nouvelle qui est arrivé et qui crée de la bisbrouille au sein de l'équipe et qu'un moment on sent qu'il y a un malaise général, alors là oui à ce moment là ça sera peut être utile de faire une enquête de satisfaction plus générale pour essayer de comprendre quel est le problème et essayer de trouver une solution. Mais tant que tout se passe bien, que les collaborateurs sont heureux, personnellement, je ne vois pas vraiment l'intérêt d'aller faire une enquête de satisfaction générale auprès d'eux. Après, c'est aussi une question de nouveau, de taille de sociétés et du temps qu'on a et qui est limité. Il y a 168h dans une semaine, on essaie quand même de dormir 6 ou 7h par jour, et puis il y a la vie familiale à côté, y'a la vie sociale à côté et donc quand on bosse déjà 60 à 70 heures par semaine, il y a un moment où il faut faire des choix aussi et se dire voilà, est-ce que ça a du sens d'aller faire une enquête de satisfaction alors que quand je regarde autour de moi, j'ai l'impression qu'ils sont plutôt bien, peut être que je me trompe complètement et qu'ils sont tous malheureux mais généralement j'ai un bon feeling avec ça, et donc voilà, je vais entre guillemets pas perdre mon temps à faire une enquête de satisfaction si j'ai l'impression qu'il n'y a pas de problème. Par contre si un jour j'ai l'impression qu'il y a un problème au sein des équipes bah oui là ça vaudra la peine de le faire mais je ne vais pas mettre ça en place pour avoir plus de points chez B Corp, ça non.

Et justement, dans les questions posées par B Corp, comment est-ce que vous trouvez que le l'aspect bien-être au travail est pris en compte dans le processus de certification ? Est-ce que ça représente beaucoup de questions ou pas par rapport aux autres domaines de questions ?

Je vais être très honnête, je ne pourrais pas répondre à cette question parce que la recertification entre-temps, je l'ai faite euh, donc on a eu la recertification au mois de décembre, mais le processus avait déjà commencé au mois de février ou mars. Euh il a été retardé parce que du côté de B Corp, je pense qu'avec le COVID ils ont été aussi un petit peu perturbé et donc tout ça a pris beaucoup de temps et donc il y a des questions auxquelles j'ai répondu il y a maintenant bientôt un an et donc honnêtement, je ne saurai pas pour répondre.

Pas de souci, je comprends.

Pour ma part on a couvert toutes les questions, est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ?

Euh, non, moi, je n'ai pas d'autres points. Je vous avoue que moi, là, l'aspect entre guillemets, bien-être au travail dans le cas de la certification B Corp, je n'y ai pas attaché beaucoup d'importance parce qu'on est une petite équipe et que j'ai l'impression que les collaborateurs se sentent heureux dans notre entreprise. Il y a quand même beaucoup de collaborateurs qui avant, travaillaient dans d'autres entreprises qui avaient une activité immobilière mais qui était déçu de la mentalité ou qui cherchaient un sens à ce qu'ils faisaient, et donc en venant faire une activité immobilier chez nous avec un sens social, ils ont déjà tous fait un peu une démarche de se dire voilà, on en avait marre de notre ancien boulot et on vient chez Inclusio parce que pour nous, ça fait du sens, c'est un chouette projet, il y a un objectif social et donc tout ces collègues sont heureux je vais dire, parce que ils ont déjà fait cette démarche, donc pour moi, la certification B Corp était plus importante sur les aspects d'impact environnemental, l'impact énergétique, performance énergétique des bâtiments, choix des matériaux de construction, etc. Parce que ça, c'est quelque chose auquel on est confronté tous les jours. Alors que l'aspect bien-être au travail, dans le cas d'Inclusio, n'est pas entre guillemets un sujet de discussion parce que tout se passe bien et on n'est pas confronté à des problèmes, donc je n'ai sans doute pas non plus attaché beaucoup d'importance à ces aspects là dans la certification, c'est-à-dire que j'ai répondu aux questions telles qu'elles venaient, mais on n'a pas mis des nouvelles choses en place dans le domaine du bien-être au travail dans le cadre de la certification. Voilà, donc je suis peut-être un peu entre guillemets faible ou pauvre dans ce domaine-là pour la certification B Corp mais parce que nous on ne ressentait pas de problème ou de besoins spécifiques dans ce cadre-là.

Oui je comprends tout à fait vos arguments. En tout cas encore un très grand merci pour cette discussion, c'était très intéressant.

Ah oui, j'avais juste une petite question, j'ai lu dans votre dossier qui est sur votre site internet que vous parlez de Re-Vive dedans. Je n'ai pas très bien compris si c'était une filiale ou non ?

Ce n'est pas une filiale. Donc en fait Re-Vive est une société qui en fait est un promoteur immobilier gantois et donc la différence entre nous, Inclusio est un fonds d'investissement, c'est-à-dire que nous on achète des immeubles ou on en construit et on les garde, on en reste

propriétaire sur le long terme et on vit des loyers qui nous sont versés par nos locataires. Re-Vive, lui, est un promoteur immobilier, donc promoteur immobilier, c'est un autre business model, c'est-à-dire que eux ils achètent des terrains, ils construisent des immeubles dessus et puis ils les revendent et vivent avec le bénéfice qu'ils ont sur la revente de leurs immeubles. Et historiquement Re-Vive est un des 3 fondateurs d'Inclusio, donc il y a 3 sociétés qui ont créé Inclusio en 2015 je pense donc il y a la société Re-Vive, il y a la Banque Degroof Petercam et il y a une société qui s'appelle KOIS Invest qui est spécialisée dans ce qu'on appelle l'Impact Investment, c'est-à-dire les investissements qui ont une plus-value sociale, et donc ils se sont mis, en fait ils se sont rendu compte à un moment tous les 3 qu'ils voulaient faire plus ou moins la même chose, ils avaient déjà chacun fait un petit projet dans leur coin et puis ils se sont retrouvés un peu par le hasard des événements, et ils se sont dit, bah pourquoi est-ce que plutôt que de faire chacun un petit truc dans notre coin est-ce qu'on se mettrait pas ensemble pour voir les choses de manière un peu plus grande et avoir une force de frappe plus grande et combiner l'expertise financière de la Banque Degroof, l'expertise immobilière de Re-Vive et l'expertise d'Impact Investment de KOIS et c'est comme ça que ça a démarré l'histoire Inclusio. Et donc aujourd'hui Re-Vive a toujours un poste d'administrateur au conseil d'administration d'Inclusio mais ce n'est pas une filiale ou nous on n'est pas une filiale de Re-Vive, je dirai qu'il y a un lien historique et on les connaît forcément bien parce qu'on a déjà fait quelques projets immobiliers avec eux, des projets qu'eux ont développés et dont nous avons racheté des immeubles et donc voilà, on se connaît très bien mais il n'y a pas de lien d'actionnariat entre Inclusio et Re-Vive. Et eux ils ont aussi la certification.

Vous avez un contact chez eux?

Oui oui j'ai vu ça sur le site de B Corp, j'ai une interview prévue avec eux demain justement.

Ah parfait parce que sinon j'allais vous proposer de vous aider vu que je les connais bien mais si vous avez déjà rendez-vous avec eux c'est parfait.

Ah oui, merci beaucoup c'est très gentil de proposer en tout cas. Et bien écoutez, encore merci beaucoup en tout cas parce que c'était super intéressant et merci vraiment pour le temps que vous m'avez accordé parce que je sais que cette période est très chargée.

Avec plaisir et bonne chance pour la dernière ligne droite des études.

Merci beaucoup. Bonne continuation.

Merci. Bonne journée.

Annexe 9 : Entretien avec Mieke Vanhuyse (Revive)

Entreprise : Revive

Lieu : Gand

Domaine : promoteur dans l'immobilier durable et à impact

Fonction : Chief People Officer (DRH)

Âge : 46 ans

Date de la première certification B Corp : Décembre 2012 → 1^{ère} entreprise belge B Corp

Retranscription

Bonjour, Madame Vanhuyse, enchantée.

Bonjour Célia, enchantée. Tu peux m'appeler Mieke.

D'accord, ça va, merci. Avant de commencer, je voulais d'abord vous dire un très, très grand merci pour le temps que vous m'accordez, je sais que ce n'est pas évident en cette période, donc merci beaucoup pour cette interview. C'est vraiment gentil.

Pas de souci, avec grand plaisir.

Est-ce que j'ai votre accord pour pouvoir enregistrer cette interview pour la retranscription ?

Oui, bien sûr.

Et est-ce que vous voulez que je rende l'interview anonyme ou est-ce que je peux faire apparaître votre nom et prénom dans la retranscription ?

Oui, oui, aucun souci pour faire apparaître mon nom, je n'ai pas de secret.

D'accord, ça va. Merci beaucoup, c'est gentil. Donc voilà ici, on va commencer plutôt par discuter de questions générales à propos de vous, de votre parcours professionnel. Et puis ce sera des questions aussi générales à propos de la certification B Corp, pour ensuite se focaliser sur le bien-être au sein de l'entreprise, le lien avec la certification B

Corp, et finalement voir si vous avez d'éventuels outils de mesure du bien-être au sein de votre entreprise.

D'accord. Très bien.

Pour commencer, j'ai fait quelques recherches sur Internet concernant Revive et donc si je ne me trompe pas, le secteur d'activité dans lequel opère votre entreprise, c'est bien l'immobilier durable et donc c'est un peu un promoteur immobilier, c'est ça ?

Oui c'est ça, promoteur immobilier, mais nous, on fait que des brand field development, ce qui veut dire qu'on fait des friches industrielles, on fait une conversion en site durable, donc on fait que des anciens sites industriels, on les assainit, donc qui sont pollués et on les assainit. Alors on ne touche pas les Green field comme on appelle, donc tout ce qui est vert ou des terrains euh, on n'achète pas, on fait que des anciennes industries. C'est ça la différence avec les autres promoteurs, question de durabilité, c'est là déjà que commence. La question de durabilité, c'est là que commence l'histoire en durabilité. Donc voilà ça c'est important de dire qu'on fait que brand field et des friches industrielles et des grandes friches aussi. Ce n'est pas qu'on fait par exemple des appartements ou des petites stations comme ça pour en faire quelques petits appartements, on fait vraiment des grandes friches donc pour le moment en Flandre, Bruxelles et en Pologne. Et on va commencer au Portugal également.

D'accord. Et pas encore en Wallonie alors ?

Oui, Ben on fait des études sur quelques sites en Wallonie, on a revendu un site très récemment en Wallonie. C'était en Wallonie mais au bord, c'était à Braine-le-Comte. Et on a fait une étude en région de Liège, mais là, on n'a pas continué parce que c'est trop complexe, surtout parce qu'il y avait plein de gens, plein de Stakeholders et donc c'était trop compliqué et on aurait eu trop de retard pour pouvoir commencer le développement.

Ok, d'accord. Et combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de Revive ?

Moi-même ?

Oui, oui.

Ensemble avec mon mari Nicolas, qui est fondateur, on a commencé ici où je me trouve maintenant, on a commencé chez nous, à la maison il y a 12 ans, maintenant. Donc, c'est mon mari qui a fondé Revive et puis après c'est un parcours assez classique, au début, j'ai fait surtout la communication et puis les premiers employés étaient là et après 2 ans j'étais à plein temps chez Revive. Donc ça fait également 12 ans.

Et j'ai vu votre fonction actuelle sur le site internet, donc vous êtes Chief People Officer c'est bien ça ?

Oui, je n'aime pas parler de ressources humaines, parce que ressources ça me semble un peu comme on a du matériel donc c'est pour ça que je préfère quand dit qu'on travaille avec des gens et pas des ressources.

D'accord. Et alors félicitations parce que j'ai vu que Revive est la première entreprise belge à avoir reçu la certification B Corp.

Oui oui, on a mis beaucoup de travail là-dessus. Maintenant, je crois savoir que ça doit faire 9 ans, 10 ans ?

Oui, c'est ça, c'était en 2012, donc ça fait 9 ans.

Oui voilà, je me rappelle.

Qu'est-ce que vous pensez, vous personnellement, de cette certification B Corp de manière générale ?

C'est très bien que ça existe, surtout parce qu'on a beaucoup d'organisations qui sont dans le privé et qui s'occupent et qui veulent s'occuper surtout de tout ce qui est durabilité, en durabilité non seulement écologiquement, mais aussi le social impact qu'on veut avoir. Par rapport à des administrations nationales par exemple, nous avons beaucoup plus de moyens et beaucoup plus de flexibilité pour faire avancer les choses plus vite que si on était dépendant des administrations. Donc ça c'est très, très bien. Je crois qu'entre-temps, l'organisation B Corp, a aussi fait une évolution, une grande évolution. La seule chose qui est très très difficile pour le monde certification B Corp, c'est que c'est très général, c'est-à-dire que, et surtout en Belgique, on a une législation qui est très spécifique, surtout en ce qui concerne tout ce qui est RH, et là, y a pas beaucoup de manière pour nuancer les choses ou pour exprimer que des

fois, on est obligé de suivre la législation, évidemment, mais des fois la législation ça nous limite aussi et ça B Corp ils ne comprennent pas trop bien et des fois ça arrive que les points diminuent mais là où nous on est bloqué. Ils ne sont pas très larges, flexibles à ce niveau-là. Donc des fois c'est frustrant, mais ils ont bien raison je crois d'être un peu strict pour le moment.

D'accord, donc vous trouvez qu'il y a un petit décalage entre les législations belges et la certification B Corp ?

Oui, et c'est surtout comme je dis, c'est très général d'un point de vue de B Corp, ils ne regardent pas toutes les législations nationales de chaque pays. Parce que c'est tout à fait différent en France, qu'en Belgique, qu'en Hollande. Ils prennent tout sur un même pied d'égalité et des fois, c'est difficile parce qu'on essaie de faire le mieux possible mais puisqu'on est bloqué, on peut rien faire nous donc c'est dommage.

Quelles sont les raisons qui ont poussé Revive à vouloir obtenir cette certification B Corp ?

Parce que c'est un copy paste je pourrais dire de notre vision et notre mission. Donc on a lu vraiment dans les journaux il y a 10 ans on a on a lu, je ne sais pas où, un article sur B Corp et on s'est dit « ça c'est nous ». C'est ce que nous on veut faire et voilà, on a commencé à essayer de faire la certification. Et je crois qu'on a accéléré quand même la connaissance de B Corp dans les autres organisations en Belgique, parce qu'une fois qu'on a été certifié, ils ont été attirés par notre entreprise en voyant la certification et en se demandant « tiens, ça existe, c'est quoi ? », des autres entreprises regardent Revive et se demandent c'est quoi B Corp, qu'est-ce qu'ils font ? Et du coup, ça a avancé plus vite je crois. Et donc c'est vraiment bien parce que B Corp nous rend plus attractifs. Et pour nous c'était bien je crois évidemment un moyen de mettre dans notre communication pour être plus clair et mieux définir ce qu'on fait, ce qu'on veut faire vers l'extérieur, envers nos clients mais également tous ceux avec qui on travaille.

Et comment a été mise en place cette certification ? Est-ce qu'il y avait une personne qui était en charge du processus de la certification où est-ce que vous avez impliqué tous les travailleurs ? Comment vous communiquer ? Est-ce que vous vous communiquer à

chaque instant du processus sur l'avancée de la certification où est-ce que vous communiquez uniquement au moment de l'obtention ?

Alors je vais parler de maintenant puisque lors de la première obtention, on avait débuté on était que 4 donc c'était que nous 4. Mais maintenant on a en fait Suzanne que j'espère vous allez voir.

Oui tout à fait, je suis entrée en contact mais je pense qu'elle n'a pas encore eu le temps de répondre.

Alors ça va faire 6 ans qu'elle est là et en fait tout le monde est impliqué parce qu'il y a différents sujets qui sont les ressources humaines, la communication, tout ce qui est écologie donc en fait, tous les 3 ans on refait le processus de recertification et pendant ces recertifications, elle continue à travailler là dessus. C'est pour ça que voilà, elle connaît par cœur tout le trajet et elle implique vraiment tout le monde qui est concerné, qui peut penser ensemble avec elle pour rassembler toutes les données dont elle a besoin mais surtout en sens inverse aussi, quand on fait des projets comme par exemple quand on achète une friche et bien on commence à penser « qu'est-ce qu'on va faire avec, qu'est-ce qu'on peut faire? », elle est un peu, je l'appelle notre conscience, elle nous dit « oh, est ce que ça correspond à B Corp mais aussi à notre mission et notre mission, est ce que ça rentre vraiment là-dedans ? Est-ce qu'on n'est pas trop commerciale ou à l'inverse ? » Donc, elle implique vraiment tout le monde pendant tout le parcours. Et juste avant la certification, elle est encore plus dure avec nous pour rassembler toutes les données, et après évidemment elle fait la communication dans l'équipe.

Et comment se sont déroulés ces processus de certification B Corp ? Est-ce que tout s'est déroulé comme prévu ou est-ce que vous avez déjà fait face à des imprévus, à des choses à modifier de façon inattendue ?

Alors euh, je crois que c'est une question plutôt pour Suzanne. La première fois, on avait un score assez haut déjà, c'est pour ça que je ne me rappelle pas très bien qu'on avait des choses pour lesquelles on était en choc je dirai. Rien ne m'a frappé l'esprit donc non, nous n'avons pas fait face à des imprévus.

D'accord, pas de soucis. Comment est-ce que vous, personnellement, vous avez accueilli l'obtention de cette certification B Corp ?

C'est un peu la preuve qu'on fait bien ce qu'on veut faire, que notre « purpose » était comme on l'avait défini donc là c'était bien. C'était surtout une confrontation positive que tout ce qu'on fait pour les ressources humaines, pour le people, ben en fait on fait déjà tout ce qu'il y a dans la certification B Corp donc, mais sauf qu'on peut toujours s'améliorer je crois, mais en gros, on fait bien. Et c'était, surtout pour nous, tout ce qu'on fait pour notre équipe chez nous, c'est évident, ça vient du cœur et du coup quand c'est noté comme ça noir sur blanc dans une certification, c'est prouvé que ce qu'on fait est vrai, est bien. Et on s'est rendu compte qu'il fallait beaucoup plus communiquer là aussi vers l'extérieur, parce que, mais pour nous c'est tellement évident, mais quand on en parle après la certification, on se dit « ah tient, on fait déjà ça, on a un score comme, ça comme ça,... ».

Et tous les autres employés ont réagi de la même façon ? Ils ont tous aussi très bien accueilli cette certification B Corp ?

Oui oui. Mais je crois que Suzanne va dire la même chose, ça doit encore vivre beaucoup plus dans l'équipe et c'est pour la même raison, je crois, parce que notre autre mission est vraiment d'établir des quartiers très durables, on fait vraiment tout encore côté social, écologique, économique également, et c'est tellement notre mission que tout le monde trouve que c'est évident que c'est ça notre but et donc je pense qu'ils se rendent moins compte de l'importance de certification. Chaque année, surtout l'année de la certification, c'est toujours Suzanne qui est toujours la première à faire attention. Donc c'est très très bien accueilli, mais je crois qu'ils ne se rendent pas bien compte l'importance et surtout que pour nous, ça fait une différenciation par rapport aux autres développeurs, donc ça doit beaucoup plus entrer dans toutes les têtes.

Est-ce que cette certification a changé quelque chose dans votre travail ?

Euh, juste côté ressources humaines alors ?

Pas spécialement, mais juste votre travail à vous ? Donc forcément quand même dans les ressources humaines vu que c'est votre fonction.

B Corp n'a pas vraiment modifié ou eu d'impact sur la manière dont je travaille, mais ça reste toujours, je suis justement un peu plus attentive au well-being et ce qu'on fait, c'est de l'accentuer encore plus, et peut-être que j'ai remarqué qu'il y avait des choses qu'on pouvait améliorer encore. Mais la manière dont je travaille, non, pas vraiment de modification liée à B Corp.

Et alors chez les autres travailleurs au sein de Revive, est-ce que vous avez remarqué des changements dans leur façon de travailler, dans leur travail ?

Euh, je crois que si il y a eu des changements, c'est surtout dans le travail chez les développeurs. Alors nous on a une équipe de développement, on pourrait dire les architectes, et eux, ils réfléchissent beaucoup plus dans tout ce qui est l'impact qu'ils peuvent avoir dans le développement des friches sur tous les aspects qui sont cotées dans la certification, ils sont plus conscients là dessus quand ils travaillent et aussi les gens qui travaillent sur le marketing, là aussi ils réfléchissent mieux sur « c'est là qu'on doit communiquer là-dessus, qu'on doit communiquer là dessus » donc ils réfléchissent à l'impact de leur travail. Donc dans ce sens-là, dans ces fonctions-là oui, ça a eu un impact parce que je pense que ce sont les fonctions qui sont fort concernées par B Corp.

Est-ce que cette certification B Corp a changé quelque chose sur vous-même personnellement ?

Euh, je crois, oui. Je crois que je suis encore plus consciente, même si ça vient du cœur et que c'est notre ambition et vision, dans ma vie même privé, je réfléchis plus par exemple à si j'achète ou non, où on achète l'électricité, l'eau et toutes ces choses-là, oui, ça a quand même changé oui. On est plus conscient sur comment on vit.

Et concernant votre bien-être au travail, est-ce que cette certification B Corp a eu un impact sur votre bien-être au travail ?

Honnêtement, je ne crois pas que c'est dû à la certification B Corp. On est encore petit là, on est « que » 50 employés mais on a vraiment commencé de 0 et c'est pour ça qu'on a toujours vécu dans cet esprit de famille, donc pour nous c'est évident, donc en fait la certification n'a pas changé grand chose. Mais je peux imaginer que pour des autres organisations et des très

grandes organisations où il y a vraiment une hiérarchie, où c'est très structuré, alors B Corp ça peut aider, ça peut aider à faire réfléchir les gens au management, là oui.

Et du coup, quand vous avez mis en place la certification B Corp, est-ce que vous attendiez des changements au niveau du bien-être ou est-ce vous n'aviez pas d'attentes à ce sujet ? Est-ce que vous aviez des attentes du style « ok on va être certifié, je pense que le bien-être va vraiment être impacté » ou comme vous disiez, vous vous sentiez déjà tellement bien que vous vous aviez prévu qu'il n'y aurait pas de changement ?

Alors c'est pas qu'on avait espéré un changement, mais on s'est engagé pour faire la certification donc en fait ça serait normal, selon nous, qu'il y avait des choses qui allaient s'améliorer ou des choses sur lesquelles on va venir mettre plus l'accent là-dessus.

Donc vous espérez de l'amélioration et c'était de l'amélioration concernant le bien-être au travail ?

Euh, oui et non, pas spécialement du bien-être au travail en fait, mais plutôt quelques sujets qu'on se disait qu'il faut mettre plus l'accent là-dessus. Je n'ai pas d'exemples qui me viennent en tête là tout de suite.

Et maintenant, si on met entre parenthèses cette certification B Corp, donc on oublie cet aspect-là, pour vous personnellement, quels sont les éléments qui sont importants pour votre bien-être au travail ? De quoi se constitue votre bien-être au travail ?

Je crois qu'il faut qu'il y ait un sens dans tout ce que je fais, que le travail soit intéressant, donc le « purpose ». C'est important d'avoir une manière de travailler qui est très flexible, c'est-à-dire qu'on peut choisir où et comment on travaille. On travaille tous pour les mêmes buts, pour les mêmes objectifs, mais comment on le fait, la façon de réaliser mon travail ça il doit y avoir de la flexibilité. Et surtout, c'est d'avoir de la reconnaissance au sein de l'organisation.

Et pourquoi ces éléments sont importants pour vous, pour votre bien-être au travail ?

Alors quand je pense à moi, c'est important parce que le fait de recevoir de la reconnaissance pour mon travail prouve qu'on n'est pas seulement un ressource mais bien quelqu'un qui est bien présent et qui a un rôle à jouer dans l'entreprise. Donc c'est important pour moi d'avoir

un rôle dans mon entreprise, de me sentir écoutée parce que pour moi, c'est un peu le but d'être dans une entreprise, c'est d'être présent, investi, et se faire entendre et avoir un rôle à jouer. Parce que du coup, avec ça, ça fera que je suis motivée pour venir travailler, motivée pour faire mon travail et je le ferai avec joie plutôt que de le subir.

Ok, d'accord. Alors maintenant du coup, si on aborde un petit peu les outils mis en place concernant le bien-être au travail au sein de Revive, est-ce que justement du coup des outils de mesure du bien-être au travail existent au sein de votre entreprise?

Euh, ça, c'est une longue histoire, mais on avait mis en place il y a une année, au début de la pandémie, une enquête pour mesurer le bien-être de toute l'équipe et sur différents critères mais surtout à propos du travail à distance donc le travail à la maison, mais aussi comment il voit le management, est-ce qu'ils se sentent bien dans l'entreprise, mais aussi est-ce qu'ils ont le sentiment d'avoir une voix, est-ce qu'ils se sentent entendus ? Donc voilà, on a mis ça en place il y a un an, on l'a fait, mais pour être honnête, on est encore très petit, on n'a pas trop de moyens et, ça coûtait trop cher pour nous pour pouvoir continuer. Donc maintenant on est en train de faire le développement pour faire une enquête nous-même, notre propre enquête qu'on fera une fois par an. C'est en marche.

C'est surtout pour mesurer, parce qu'on devient de plus en plus grand, comme j'ai dit, on vient de 0 à 50 personnes, mais la manière dont on travaille, on est vraiment, c'est un peu cliché peut-être, mais on est comme une famille et tout évident et pour nous, ça nous semble un peu contraire de devoir mesurer tout. Parce que vous voyez par exemple on a donné, je ne sais pas si vous l'avez lu dans les journaux, on avait donné 4 jours de congé ?

Oui, j'ai lu l'article, il était sur votre site internet.

Du coup, il y avait les journaux qui m'appelaient, la VRT,... et tout le monde se posait la question, pourquoi vous l'avez fait ? Moi j'ai dit parce que c'est pour dire merci parce que tout le monde avait travaillé beaucoup, beaucoup l'année passée et c'était une année qui n'était pas évidente et après, on nous demandait « est-ce que vous avez senti la différence après ces 4 jours ? » Mais moi je ne veux pas mesurer, c'est comme si vous donniez un cadeau à un enfant et pour voir après si il fait mieux. Donc ça c'est difficile pour nous d'avoir le déclic pour commencer vraiment à mesurer des choses qui viennent du cœur. Ça c'est encore un peu difficile pour moi.

Justement, pourquoi du coup, est-ce que vous avez mis en place cette enquête de bien-être ? Quel était le but de cette enquête ?

Parce que tout le monde travaillait à la maison. Et c'était un bon moment, parce que c'était en ligne. J'aurais voulu l'installer plus tôt je crois mais c'était que quelques semaines avant, donc j'ai attendu et puisque tout le monde était à la maison, que le questionnaire était en ligne également, donc c'était le moment et c'était aussi pour tenir contact avec tout le monde. Et après on a aussi communiqué dans toute l'équipe tous les résultats. Et on a pris quelques critères où il y avait un score un peu moindre ou où on se disait « tiens, ça c'est important pour nous et pour l'équipe, on va travailler là dessus » et c'est comme ça par exemple qu'on a vu, et vous verrez, c'est comme ça dans tout les organisations avec la communication interne, c'est toujours le topic qui fonctionne le moins, que maintenant on a commencé un parcours en communication et coaching pour le management, mais aussi aux communications pour toute l'équipe donc pour les 50 personnes. Et ça c'est bien qu'ils voient que tiens, on a fait l'enquête et qu'on fait des choses avec les résultats de cette enquête, qu'on ne jette pas les résultats.

Tout à fait. Et est-ce que les résultats de cette enquête étaient satisfaisants pour vous ?

Euh, oui, en fait oui, la plupart oui. C'était un peu, mais ça c'était surtout question de la pandémie, où il y avait des personnes qui commençaient à hésiter, qui avaient peur de perdre leur job. Et là on veut vraiment être très transparent avec tout le monde, donc cette peur n'était pas nécessaire et ça m'a étonné quand même par contre parce qu'on fait beaucoup de communication, on est très ouvert avec tout le monde, et donc ça m'a étonnée que ces personnes ne venaient pas directement chez nous et passaient seulement par l'enquête. Mais donc ça prouve bien l'utilité de l'enquête.

Est-ce que cette enquête de bien-être a eu un impact sur le bien-être général au travail au sein de Revive ?

C'est difficile à dire. Surtout parce qu'on ne s'est pas vu beaucoup, on a fait beaucoup de choses entre temps et on a fait le plus pouvait, le mieux qu'on pouvait pour rester en contact avec tout le monde, mais il y a toujours des gens qui qu'on n'entend pas, qui n'aiment pas trop parler là-dessus, donc c'est difficile à dire pour vraiment dire « oui ça a changer beaucoup ». On doit encore seulement le voir.

Et quelle a été la réaction de vos collaborateurs quand vous avez mis en place cette enquête de bien-être ?

Je crois bien qu'ils étaient contents parce qu'on avait un taux de réponse de à peu près 97%. Et j'ai fait la différence avec des autres organisations qui utilisaient le même outil (et qui pouvaient le payer eux, pendant la pandémie c'était gratuit pendant 6 mois, c'est pour ça que je l'ai fait) et j'ai parlé avec d'autres gens de ressources humaines et là il y avait vraiment un taux de réponse de moins de 50%. Donc quand on voit notre taux de réponse, c'est tellement haut que les gens se sentent entendus et qu'ils ont compris l'objectif et le sens de la mise en place de cet outil.

Et est ce que la mise en place de cet outil est liée à la certification B Corp ?

Euh, on aurait voulu, mais c'est vraiment trop cher, on aurait voulu l'utiliser pour avoir des données pour pouvoir les entrer dans la certification B Corp, donc les utiliser pour la certification. Parce que nous, on parle toujours en disant que ça vient du cœur mais ce n'est pas concret et pour la certification, ça aurait été bien d'avoir vraiment des chiffres, des données pour pouvoir mettre dans la certification. Mais on espère pouvoir en faire un nouveau, qu'on va faire nous-même, après l'été maintenant pour recommencer. On est déjà en train d'en établir un mais uniquement pour voir pour ce qu'ils attendent de l'équipe de management. Donc surtout dans les soft skills donc tout ce qui est empowerment, communication de la vision, côté stress, ce qui est important pour eux, donc on est en train de faire une enquête là-dessus pour pouvoir évaluer notre management là-dessus, « est-ce qu'ils s'occupent vraiment du bien-être de leurs équipes ? »

Et j'ai vu dans le processus de certification du Corp qu'une des questions concernait justement le pourcentage d'employés satisfaits dans l'entreprise sur base de l'enquête de satisfaction menée au sein de l'entreprise. Et du coup, est-ce que vous avez su répondre à cette question? Est-ce que vous aviez mené l'enquête à ce moment-là?

Non, parce que ça concernait justement de 2019-2020 et l'enquête qu'on a menée, on l'a faite en mars 2020, donc c'était trop tard, on n'a pas pu utiliser les résultats de l'enquête pour la certification parce qu'on était déjà recertifié à ce moment-là.

Ah, oui d'accord. Et juste par curiosité, c'est quoi le nom de l'enquête de satisfaction que vous avez utilisée ?

Euh, ça vient de Intubo. Mais c'était une Start-up qui faisait très bien ça, ils ont été repris dans une très grande entreprise internationale, et maintenant, eux, apparemment, ils ont des objectifs avec des chiffres d'affaires qu'ils doivent obtenir en fin d'année. Et c'est pourquoi maintenant ils envisagent des organisations plus grandes, plus massives, qui peuvent se le payer ? J'ai entendu leur message en fin d'année et j'étais vraiment déçue. Donc ce n'est pas encore pour nous, mais en fait c'était très bien. Je crois que le nom précis c'est Unit 4.

Ah ben parfait, merci beaucoup. Et est-ce qu'en mettant en place B Corp pour la première fois, et également pour toutes les autres fois qui ont suivies, vous avez créé ou mis en place d'autres outils liés ou mesurant le bien-être au travail ?

De nouveau, je dois dire non. Ce n'est pas grâce à B Corp. De nouveau, on a vu qu'on le faisait déjà en remplissant le processus de certification et on se disait « tiens, nous on le fait ». Donc on fait beaucoup, beaucoup de réunions. On fait aussi des réunions vraiment de feedback en 360 en petites équipes mais très low profile, donc pas avec des objectifs en chiffres mais vraiment pour voir comment ils se sentent, ce qui a marché bien, qu'est-ce qui a marché plutôt mal, qu'est-ce qu'ils peuvent améliorer,... Et on est toujours des groupes de 10 pour discuter. Mais ça on le faisait déjà avant. C'est venu en même temps que notre équipe évoluait donc ce n'est pas grâce à la certification B Corp. Mais du nouveau, je peux bien me rendre compte que dans les grandes organisations qui sont plutôt classiques dans le style de management et qui sont très hiérarchiques, nous on est très linéaire, ça j'espère qu'il y a des gens qui sont dans le management qui vont réfléchir un peu plus à travailler avec des people et non des ressources.

D'accord, et donc dans le futur, vous prévoyez de mettre en place des outils concernant le bien-être au travail ?

Euh, ça dépend du type d'outil parce que comme j'ai dit, j'ai un petit peu horreur de tout ce qu'on doit mesurer parce que ça ne vient plus du cœur, mais je crois qu'on devra mettre en place des outils pour justement pouvoir mesurer parce qu'on va encore évoluer, on sera peut-être 70 dans 2-3 ans et donc on aura moins de contacts, c'est normal en grandissant, au début j'avais des contacts avec tout le monde et maintenant c'est de plus en plus difficile. Et donc

avec la certification B Corp, c'est bien parce qu'on peut voir avec leur check list quels sont les points sur lesquels on va devoir travailler, qu'est-ce qu'on va devoir mesurer et comment.

Juste pour revenir sur l'enquête que vous allez vous-même créer, pourquoi vous voulez mettre ça en place chez Revive ? Quel est le but derrière cette enquête ?

Justement pour rester en contact et parce qu'on ne sait jamais ce que les personnes vivent dans une équipe. On peut être très ouvert et très transparent mais il y a toujours des choses qui sont plus difficiles à dire en face-à-face. Et aussi pour pouvoir quand même tenir le contact et tout ce qu'ils vivent dans l'équipe et de voir justement comment on peut améliorer tel ou tel sujet.

D'accord. Parfait. Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ?

Non, en faite, non, c'était très clair.

Merci beaucoup et félicitations pour cette belle évolution parce que passer de 4 à 50 personnes c'est une belle réussite.

Merci beaucoup. On a toujours dit au début que quand on serait 15, c'était tout, on s'arrêtait là. Et nous voilà à 50 ! En tout cas bon courage avec tout le boulot encore, bonne chance.

Merci beaucoup c'est gentil. Bonne continuation à vous.

Annexe 10 : Entretien avec Camille Balduyck (AIR Coop)

Entreprise : AIR Coop

Lieu : France (Annecy)

Domaine : Conseil en innovation stratégique

Fonction : Consultante en stratégie d'impact et d'engagement

Âge : 33 ans

Date de la première certification B Corp : Septembre 2015

Dans quel pays travaillez-vous ?

France

Dans quel secteur d'activité opère votre entreprise ?

Conseil en Développement Durable

Combien d'année d'ancienneté avez-vous au sein de cette entreprise ?

2,5 ans

Quel est votre âge ?

33 ans

Quelle est votre fonction actuelle au sein de votre entreprise ?

Consultante indépendante et Associée d'AIR coop (car mon entreprise est une CAE Coopérative d'Activités et d'Entrepreneurs où chacun des coopérateurs est indépendant et génère son propre chiffre d'affaires et donc se rémunère à hauteur de son activité.

Combien de travailleurs compte votre entreprise ?

17

En quelle année votre entreprise a-t-elle été certifiée B Corp ?

2015 pour la première fois

Que pensez-vous de cette certification en général ?

C'est une certification exigeante qui permet aux entreprises candidates de se poser les bonnes questions et surtout d'avoir un outil d'amélioration continue. De plus la gratuité du BIA offre à tous la possibilité de s'améliorer. Plus d'excuses relatives au frein financier

Quelles sont les raisons qui ont poussé votre entreprise à vouloir l'obtention de cette certification ? Et pourquoi ?

Je n'ai pas l'historique exact mais il me semble que c'est parce que c'était la seule certification qui permettait de mesurer son impact environnemental, social et sociétal avec une vision holistique de l'entreprise et de ses parties prenantes. C'est par ailleurs encore aujourd'hui une des plus exigeantes sur la performance env./sociale/sociétale ainsi que sur la notion de transparence et de gouvernance de l'entreprise.

Quelle a été votre réaction quand vous avez obtenu cette certification B Corp ? Et pourquoi ?

Je n'étais pas dans l'entreprise au moment de la 1^{ère} certification d'AIR coop mais j'imagine qu'il y a eu un sentiment de gratitude de faire partie des 1ères entreprises certifiées en France et donc les plus exemplaires

Comment a réagi l'ensemble des autres travailleurs à la certification ? Pourquoi ont-ils eu cette réaction ?

Je ne peux pas me prononcer là-dessus.

Cette certification a-t-elle changé quelque chose dans votre travail ?

Plus qu'un réel changement dans mon travail, le fait d'être certifié donne une valeur supplémentaire à la structure et me procure un sentiment de fierté d'y appartenir.

Est-ce que ces mêmes changements sont observés chez les autres travailleurs ?

Oui je pense que dans l'ensemble ce sentiment est partagé même si certains sont assez critiques et à juste titre car être certifié même avec un bon score ne veut pas dire qu'il n'y a aucun souci en interne et que tout le monde est parfaitement à l'aise avec la situation. C'est en effet le point d'attention que je soulèverai sur cette certification. Elle mesure beaucoup de

choses mais il ne faut pas s'arrêter uniquement aux seules questions qui sont traitées dans ce référentiel (qui encore une fois est une excellente base) mais il faut aussi repérer et savoir adresser d'autres problématiques qui pourraient être rencontrées. Le cas de la coopérative étant un peu particulier puisque ce sont les coopérateurs associés qui « dirigent » l'entreprise et qui sont à la fois aussi indépendant. Il est donc nécessaire que chacun des associés s'impliquent, en plus de son travail d'indépendants dans la vie de l'entreprise (ce point-là n'est par exemple pas traité dans le questionnaire B Corp)

Qu'est-ce que la certification B Corp a changé sur votre bien-être au travail ?

Ce n'est pas tant la certification qui peut impacter le bien-être au travail mais plus la façon dont l'entreprise gère cet axe « collaborateurs » qui est un des domaines d'impact mesuré dans le score global.

Comment votre bien-être a-t-il été impacté ?

Si une entreprise cherche à gagner des points sur ce domaine d'impact, elle va devoir mettre en place des mesures qui seront bénéfiques à la qualité de vie et au bien-être au travail des salariés.

Qu'est-ce qui est important pour votre bien-être au travail ? Quels sont les éléments qui constituent votre bien-être au travail ?

- 1) Une bonne connaissance et facilité d'accès aux outils, process, ressources offertes par l'entreprise dans le cadre de nos activités
- 2) Des bonnes relations avec les autres coopérateurs
- 3) Un alignement personnel avec les choix/décisions/orientations stratégiques prises par la coopérative

Pouvez-vous expliquer pourquoi ces éléments sont importants ?

Ils permettent de travailler sereinement dans un cadre qui correspond à nos attentes et dans lequel on se sent en adéquation. Il favorise aussi la projection au sein de ce collectif qu'est la coopérative.

Est-ce que des outils de mesure du bien-être au travail existent au sein de votre entreprise ? Si oui, lesquels ?

La coopérative étant toute jeune (2ans) même si l'entité initiale existe depuis 2010, ce genre d'outil fait partie des éléments que nous devons améliorer. De par la nature de l'entreprise, il n'y a pas de personne en charge dédiée à ces sujets aussi nous avançons petit à petit. Un questionnaire de satisfaction relatif à la satisfaction des coopérateurs vis-à-vis des services proposés par la coopérative a été adressé une seule fois l'année dernière en amont de notre AG et les résultats y ont été présentés. Mais nous n'avons pas d'autres outils de mesure du bien-être au travail en tant que tel.

Pourquoi ont-ils étaient mis en place, quel est le but de chacun de ces outils ?

S'assurer que le service support répondait aux attentes des collaborateurs

Quels sont les résultats de ces outils ? Les objectifs sont-ils atteints ? Si non, pourquoi à votre avis ?

Les résultats étaient dans l'ensemble très positif

Quel(s) impact(s) ont-ils sur votre bien-être au travail ? Et pour quelle(s) raison(s) ?

Cela montrerait que la coopérative prend en considération nos attentes et qu'il est donc possible de faire remonter des éléments qui ne nous conviendraient pas.

Existaient-ils avant la certification B Corp ? → Si non, dans le cas où ils datent de la certification, étaient-ils requis ou recommandés par la certification ou ont-ils étaient mis en place de façon volontaire par l'entreprise ? C'est en effet parce que c'est quelque chose qui est évalué dans le questionnaire que nous avons choisi de le mettre en place. Non pas dans le but exclusif d'obtenir des points complémentaires mais bien parce que nous nous sommes rendus compte que c'était un élément important que nous ne traitions pas jusque-là.

B) Si non, pourquoi aucun outil n'existe ?

Par manque de temps/prise en charge du sujet du fait de l'organisation de la coopérative où chaque collaborateur est indépendant et il n'y a à ce jour qu'une seule employée de la structure en charge de l'administratif/social/formation

Comment faites-vous pour mesurer le bien-être au sein de votre entreprise ?

De manière informelle au travers des échanges entre coopérateurs, de manière plus formelle au travers des entretiens réalisés régulièrement (plusieurs fois/an) dans le cadre du suivi des

coopérateurs et maintenant de l'enquête de satisfaction

Est-il prévu de mettre en place de nouveaux outils dans le futur ? Quand ? Et pourquoi ce moment-là ?

C'est en effet un axe d'amélioration à envisager mais aujourd'hui rien n'a été précisé à ce sujet

Dans le processus de certification, B Corp vous a normalement demandé le pourcentage d'employés satisfaits au sein de votre entreprise. Avez-vous fait cette enquête de satisfaction ?

Oui c'est ce que nous avons demandé au travers du questionnaire évoqué précédemment

Ces résultats ont-ils changé avec la certification ? Ont-ils été impacté ? Si oui, de quelle manière ?

N/A pas de comparaison possible, le questionnaire n'a été adressé qu'une seule fois.

Annexe 11 : Entretien avec Marie Duhem (La Brasserie de Brunehaut)

Entreprise : Brasserie de Brunehaut

Lieu : Brunehaut

Domaine : brasseur

Fonction : Responsable qualité et brasseur

Âge : 30 ans

Date de la première certification B Corp : Mars 2021

Retranscription

Bonjour Madame Duhem.

Bonjour Célia.

Un très grand merci pour cette interview parce que je sais que ce n'est vraiment pas évident de consacrer du temps comme ça pour des interviews donc merci beaucoup. Avant de commencer, est-ce que je peux enregistrer notre conversation pour pouvoir la retranscrire ?

Oui oui, aucun problème.

Et votre nom peut apparaître dedans ou vous préférez que je rende ça anonyme ?

Non, il n'y a aucun souci à ce que mon nom apparaisse.

D'accord, merci. Comme on a 40 minutes pour cette interview, je ne vais pas procéder comme d'habitude, je vais commencer directement avec les questions les plus importantes pour mon sujet. Et après, si on a le temps, je vous poserai des questions plus générales sur la certification B Corp.

Ok ça marche.

Quelle est la date précise de votre certification ? Parce que votre entreprise n'est pas reprise sur le site de B Corp donc j'ai fait des recherches et j'ai trouvé mai 2021 sur votre LinkedIn, c'est correct ?

C'est mars 2021.

OK d'accord, parfait. J'ai vu que vous êtes dans la qualité, quel est le titre exact de votre fonction au sein de Brunehaut ?

Je suis responsable qualité et également brasseur en même temps.

Et alors, c'est un petit peu délicat, mais j'aurai besoin de savoir votre âge ?

J'ai 30 ans.

D'accord parfait. Merci. Est-ce que la certification B Corp a changé quelque chose dans votre travail d'un point de vue général ?

Je dirais non, mais je pense que c'est encore un peu tôt pour être sûre à 100% de ma réponse. La certification est trop récente mais pour l'instant elle n'a pas eu d'impact sur mon travail car on n'a pas dû faire beaucoup d'aménagement en fait dans la société pour être B Corp donc ça n'a pas eu beaucoup d'impact.

Et est ce que vous observez cette même tendance chez les autres travailleurs ?

Oui, ils disent la même chose que moi.

D'accord. Et qu'est-ce que la certification a changé sur vous-même? Donc plutôt d'un point de vue personnel et non professionnel ?

C'est une fierté pour moi de travailler dans une société reconnue comme ça et ça apporte des objectifs même personnellement.

Ok, et donc ces objectifs sont en rapport avec la certification du coup ?

Oui oui, parce qu'on a dû se donner des objectifs à atteindre pour dans 3 ans où on aura une nouvelle certification, une remise à niveau du certificat, et comme je suis en production et qu'on s'est donné comme objectif de réduire notre consommation d'eau et bien tous les jours

je pense à ça, que ce soit au boulot ou également à ma maison. Donc ça j'y pense par exemple chez moi. Et j'y pense aussi en travaillant mais pour revenir sur ce que j'ai dit plus haut, j'y pense, c'est un objectif, mais ça n'a pas changé mon travail.

OK, donc votre quotidien est impacté ?

Oui tout à fait.

Et est-ce que la certification B Corp a eu un impact sur votre bien-être au travail ?

Non, ça n'a rien changé.

Et en mettant en place cette certification B Corp, vous vous attendiez à ce que ça ne change rien à propos du bien-être au travail ou est-ce que vous espériez des modifications au sein de votre entreprise ?

Non, personnellement je pensais qu'on allait avoir quelque chose mais pas en rapport avec le bien-être. Mais après c'est peut-être trop récent et on est aussi dans une mauvaise période pour les brasseries. On se sentait déjà bien ici donc personne ne s'attendait à ce qu'il ait un changement à ce niveau avec la certification.

Oui c'est vrai que là, ça ne doit vraiment pas être évident.

On a eu notre certification mais je pense qu'on ne l'a pas eu au bon moment.

Vous avez dit que vous vous attendiez à quelque chose, vous vous attendiez à quoi ?

Entre collègues, et notre patron nous avait parlé de ça, il y a des sociétés qui disent que par exemple après 5 ans dans la société, ils offrent un vélo électrique à tous et on est tous là depuis plus que 5 ans et on habite tous à moins de 15 kilomètres de la brasserie. Donc on avait essayé d'avoir un vélo électrique, apparemment c'est rentré dans l'oreille mais il va falloir du temps. Donc je m'attendais un peu à ce que B Corp accélère un peu ce genre d'initiatives envers les travailleurs.

C'est super bien que vous habitez tous tout près, c'est pratique.

Oui mais au final on prend tous notre voiture tous les jours donc c'est un peu dommage.

Alors maintenant, c'est une question qui n'a absolument aucun rapport avec la certification. Donc on oublie cette certification B Corp. Qu'est-ce qui est important pour votre bien-être au travail? Donc de quoi est composé votre bien-être au travail ?

La reconnaissance de notre travail. Les horaires aussi, la flexibilité des horaires, mais je sais que les horaires c'est difficile partout mais c'est vrai qu'ici, on a la chance d'être dans une petite société donc si on a un enfant malade et qu'on demande pour partir il n'y a pas de problème donc pour ça on ne peut vraiment pas se plaindre. Et puis un petit peu le salaire quand même aussi. Et également l'ambiance avec les collègues, comme on est une petite société, quand on a quelque chose à dire et bien ça clash et puis 30 minutes après c'est déjà bon quoi.

Et pourquoi du coup tous ces éléments sont importants pour votre bien-être? Pourquoi c'est important pour votre travail ?

Pour avoir envie de travailler, que ça soit un plaisir de travailler. Sans ça je n'ai pas envie de me lever le matin. Donc, pour la motivation générale.

OK. Et est-ce que des outils de mesure du bien-être au travail existent au sein de la brasserie Bruneau ?

Oui, on a dû mettre en place un questionnaire, une enquête de satisfaction pour mesurer le bien-être parce que B Corp posait une question en rapport avec ça et c'est moi qui ai passé la certification Marc-Antoine De Mees. On a créé un questionnaire, je pense que c'est un questionnaire type qui existe sur Internet et c'était pour justement savoir si on se plaît au travail, les horaires, les salaires, l'ambiance,... Et donc c'était une enquête de satisfaction pour évaluer le bien-être et on avait gardé ça anonyme pour que les gens puissent répondre vraiment ce qu'ils avaient envie de répondre.

Et pourquoi avez-vous mis en place cet outil ?

Parce que dans la certification B Corp justement ils veulent savoir comment nous sommes au travail. Ils demandent le pourcentage de personnes satisfaites au sein de l'entreprise donc c'est pour ça qu'on a réalisé cette enquête.

Et quels ont été les résultats globalement ?

Globalement très bons, sauf une personne, et finalement comme on est que 8 ici on a vite su qui c'était et ça nous a remis en question. Et donc on est actuellement occupé au fur et à mesure à arranger ce problème de mal-être.

Et pour quelle raison, d'après vous, même si le résultat est bon, il y a tout de même une personne qui ne se sent pas bien ?

Oh et bien ça c'est parce que ça dépend toujours du caractère des gens. Il y en a qui voient le verre à moitié plein et il y en a toujours qui voient le verre à moitié vide. Ça dépend de chacun. Et lui c'est plutôt à moitié vide. Donc c'est personnel et c'est dans sa façon de vivre je pense.

Est-ce que cette enquête de satisfaction a eu un impact sur le bien-être au travail au sein de votre entreprise ?

Comme j'ai dit, on est une société dans laquelle on n'est pas beaucoup et du coup on parle beaucoup entre nous et du coup sur un temps de midi on en a discuté entre nous et sans dire qu'on savait qui était la personne qui ne se sentait pas très bien, et bien au final il y a des choses qui sont sorties. Même en étant dans une petite société, il y a toujours des choses qui frustrant certaines personnes et qu'on ne dit pas forcément donc le fait de faire l'enquête c'était bien parce que c'était l'occasion justement de remettre les choses à plat et de recommencer sur un bon pied.

Et donc la mise en place de cet outil, de cette enquête, est liée à la certification B Corp ?

Oui, en lien avec la question qu'ils nous posaient sur le pourcentage d'employés satisfait. Et on a l'intention de la revoir tous les ans.

Et est-ce que dans le futur vous prévoyez de mettre en place de nouveaux outils de mesure ?

Ça on se le dit souvent entre nous qu'on devrait avoir par exemple une fois par an une réunion d'évaluation. Ça c'est quelque chose qu'on désire tous, mais ça prend beaucoup de temps pour un patron comme le nôtre, parce qu'on est une petite société donc il faut mettre un petit peu la main à tout et ça prend énormément de temps. Donc il y a un manque de temps. Après, il sait qu'il y a le désir et donc ça c'est ce qu'on voudrait, un « tête-à-tête » chaque année.

Et est-ce que vous pensez à d'autres outils que vous aimeriez mettre en place ?

Euh, non, on a juste pensé aux réunions annuelles mais c'est tout. Et en plus c'est pas vraiment pour mesurer le bien-être mais du coup plus pour partager, un moment d'échange.

D'accord. Et alors qu'est-ce que vous pensez vous personnellement de cette certification B Corp en général ?

Ce n'est pas assez reconnu par le grand public, je trouve, ou plutôt ce n'est pas assez connu en Belgique par rapport à l'implication que ça donne à la brasserie quoi. Quand on en parle autour de nous, les gens se demandent ce que c'est ça B Corp et je trouve que c'est assez compliqué à expliquer ce que c'est rapidement et en termes simples je trouve. Et du coup les gens au final ils se disent juste « ah oui ok, c'est bien ». Et en plus on est une petite société donc je pense que ça impacte moins les gens parce que si par exemple Danone dit qu'ils sont B Corp, là ça a plus d'impact que nous je pense. Nous les gens se disent juste « oui ok c'est bien » mais voilà, sans plus.

Alors du coup pourquoi Brunehaut a justement voulu obtenir cette certification B Corp ? Quelles sont les raisons qui l'ont poussé à vouloir se certifier B Corp ?

Le patron de la brasserie en a toujours eu envie et il s'est toujours donné des objectifs et quand il a découvert cette certification, il s'est rendu compte que c'était quelque chose qui pourrait l'évaluer. Voir si justement si ce qu'il pensait bien faire depuis le début dans l'entreprise l'est vraiment. Comme par exemple en mettant des panneaux solaires, en faisant une installation de nettoyage automatique, toutes les choses comme ça. Il voulait savoir vraiment et être jugé autrement que par lui-même. Il voulait avoir des chiffres, savoir si oui ok c'est bien ce que tu fais ou ben non, il y a encore beaucoup à faire. Donc il voulait se comparer à un référentiel pour avoir une évaluation.

OK, et alors, comment la certification B Corp a été mise en place ? Concernant le processus, est-ce qu'il y avait une personne qui s'en chargeait ou est-ce que toute l'équipe était impliquée ? Et comment communiquiez-vous là-dessus ?

C'est arrivé chez nous, on nous a annoncé ça, on nous a fait une présentation, il y a une dame, je ne sais pas si c'est une auditrice, qui est venue, c'était une dame belge qui représente B Corp, qui est venue nous expliquer B Corp et à ce moment-là, notre patron nous a dit, voilà,

j'ai répondu à toutes les questions, j'ai autant de points et maintenant il va falloir qu'on travaille parce qu'on doit donner des preuves à ces réponses. Voilà. Et à ce moment-là, c'est moi qui ai été mise à contribution pour trouver les preuves, répondre au fur et à mesure aux questions qu'ils nous posaient. Et après pour le dernier, dernier examen on va dire, c'est mon patron et moi qui avons répondu aux questions par visio avec les Américains.

Et comment vous avez réagi face à l'annonce de votre parton ? Vous étiez prévenus ou vous étiez devant le fait accompli que vous vous lanciez dans la certification B Corp ?

C'était un de ses objectifs à lui mais nous ça nous a emballé, on était tous partants pour le faire. On a trop. On trouvait que c'était super pour la société, et de toute façon on aime bien les certifications chez nous.

Et pendant que vous cherchiez les preuves, vous communiquiez de l'état de l'avancement du processus avec le reste de l'équipe ou vous leur avez juste seulement annoncé à la fin ?

On communiquait avec tout le monde, on disait par exemple on a encore autant de questions et il nous reste 15 jours pour y répondre donc ils savaient, comme je suis en production au bureau ils voyaient que je passais plus de temps au bureau à me consacrer pour ça donc ils étaient au courant. Et puis il y avait aussi parfois des questions où on avait besoin de l'aide des autres. Par exemple, B Corp demande si on travaille avec des personnes en difficulté, ou handicapée et je savais qu'on avait engagé il y a quelques années une personne qui est reconnue handicapée, mais c'est tout. Et pour cette question, ça ne rentrait pas dans les critères et c'est seulement en en parlant avec d'autres qu'ils m'ont dits qu'on travaillait avec un atelier protégé des fois donc moi je ne le savais pas donc c'est utile de communiquer parce qu'ensemble on avait toutes les réponses. Donc il faut parfois plusieurs têtes pour réfléchir à ça et pour regrouper toutes les informations. Parce que quand on est B Corp, bah oui au fur et à mesure on pense et on se dit « ah, ça, ça peut être intéressant pour B Corp, on va le faire et le mettre dans le dossier B Corp » mais sinon tant qu'on n'a pas envie de passer cette certification, c'est compliqué de retrouver après les preuves de choses qui se sont faites justement avant la certification. Parce qu'on y a prêté souvent moins attention.

Et comment s'est déroulée cette mise en place ? Est ce que tout s'est passé comme prévu ou est-ce que vous avez fait face à des changements au sein de votre entreprise ?

Il y a juste eu une demande de la certification qui a été obligatoire à faire, c'est changer les statuts de la société. Il fallait changer ça. Ça n'a pas trop posé de problème mais voilà, c'est quelque chose de plus lourd à faire quoi. Parce qu'il faut passer devant le notaire et tout ça. Donc c'est noté dans les statuts de la société qu'on est B Corp, et si jamais on veut être repris ou si il y a une plus grosse brasserie qui veut nous racheter, la brasserie doit rester B Corp. En reprenant, ils s'engagent à reprendre la société B Corp.

D'accord. Une fois que vous avez obtenu cette certification, comment est-ce que vous personnellement, donc pas les autres travailleurs mais vous, accueilli cette certification B Corp ?

C'était un soulagement, parce que moi j'étais en plein dedans, en plein dans les questions. On a eu le stress des examens avec la dernière réunion en visio. Et on voyait nos points diminuer au fur et à mesure parce qu'évidemment oui, quand on répond aux questions, bah on n'est pas à 100% neutre. Pour faire les questions au départ, ce n'est pas notre patron seul qui y avait répondu. Il avait pris quelqu'un d'externe qui connaît la brasserie pour justement éviter de tout voir en rose et être dans le monde des bisounours. Donc pour essayer d'être le plus objectif possible. Mais il y a toujours des choses auxquelles on pense et finalement sur papier on ne sait pas vraiment prouver ce qu'on pense. Donc on perd un petit peu. Et donc, au final, il faut 80 et on est arrivé à 80,6, quelque chose comme ça. Et on commençait à 86. Donc on a quand même perdu des points au fur et à mesure et on se disait mince mince mince et du coup quand ils nous ont dit que c'était bon, on était super heureux et aussi fier de l'avoir obtenue.

Et comment les autres travailleurs ont réagi face à l'obtention de cette certification ?

Ils étaient tous fiers aussi. Y en a même un qui s'est senti impliqué directement dans son quotidien donc par exemple, quand il est rentré chez lui, il a fait une commande de vêtements sur Patagonia, parce que c'est certifié B Corp. Donc, c'était marrant.

C'est une très belle initiative. Alors voilà, j'ai passé en revue tous les sujets que je voulais aborder avec vous, est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ? Que ce soit lié au bien-être ou non, à B Corp ou non.

Non, je vais juste dire que la certification B Corp est une certification américaine et donc du coup il y a beaucoup de choses pour nous qui coulent de source, comme par exemple les

congés de maternité, congés de paternité, le salaire minimum... Mais qu'en Amérique, quand on leur parle de ça, ils sont super étonnés. Donc il y a des questions qui font partie du questionnaire général qui pour nous sont un peu moins utiles étant donné qu'ici en Europe c'est une norme d'avoir des congés de maternité, paternité...

Ok, donc pour vous la pondération des questions, l'importance des questions, n'est pas vraiment adaptée à chaque pays alors ?

Oui, les questions ne sont peut-être pas encore adaptées à l'Europe.

Bah écoutez, moi j'ai fait un petit peu le tour des questions. Ah non, juste pour être sûre, avant la certification, vous n'aviez pas d'outils de mesure du bien-être au sein de l'entreprise alors ?

Non on n'en avait pas.

Et vous faisiez comment pour mesurer le bien-être ?

Il n'y avait pas de mesure du tout. On pensait que tout allait bien et au final, on s'est rendu compte qu'il y avait une personne qui n'était pas super bien, donc du coup c'était vraiment bien de mettre l'enquête en place. Ça a permis à tout le monde de pouvoir s'exprimer librement et mieux déceler ce qui ne va pas.

Et bien écoutez, c'est parfait. J'ai bien pris note de vos réponses, c'était très intéressant, ça va bien m'aider.

Super, merci beaucoup. Bon courage pour la rédaction.

Merci beaucoup à vous. Bonne continuation.

Annexe 12 : Entretien avec Charlotte Van Hoecke (Edmire)

Entreprise : Edmire

Lieu : Anvers

Domaine : développement d'innovations durables

Fonction : HR Manager

Âge :

Date de la première certification B Corp : Octobre 2019

Retranscription

Hello Madam Van Hoecke. Thank you very much for this meeting and for your time.

Hello Célia. Thank you for your interest to Edmire. Since we don't have much time if it's ok for you, I will just explain what is Edmire and we do here.

Yes of course it's ok for me. But just before we go further, can I ask you if I can record?

Yes of course. If you have to write down everything, yes. And no needs to make it anonymous, I have nothing to hide.

Ok, thank you.

So at Edmire, we work at developing and designing products. We are still in a B2B context. And we are not the only one doing that, of course, but our specialty actually is that we use the life cycle thinking an equal design principles and we do this in every project that we get from a customer. So we work in a B2B context, we always work for customers. And this is our approach of our product design, product development.

We got to pick up certified in November 2019. An actually nobody of us knew about the B Corp certification, but our CEO followed an online course in sustainability management at the Cambridge University an in one of his classes there was talks about the B Corp label and we said "Okay, yeah, maybe it's interesting." Note that we were not looking for some kind of label because, I don't know, some labels have some kind of bad connotation, nobody believes a label anymore and like for example, the Bio label "Is it really bio?" So it can give some negative connotation as well, but actually when we saw the assessment for the first time, we

really had the feeling that ok, this is such a good guideline for doing better business. Even though maybe we don't manage to get enough points to become the B Corp or to receive the label, it's such a good guideline to change our strategy, to change the way we want to do business. To change the way we want to work together with our employees, rethink how we manage our salaries for them, that kind of things. So, actually it was more like, okay, this is a good guideline and we want to do better. In that time, we were not yet using as much as now the life cycle thinking, the eco design principles, but it was really something that we felt in our team, we are product designers, everybody in his personal life is aware of this sustainability problem of the impact that we have and as a designer, you have a huge impact in the way you design a product you, yeah, you have an amazing impact in in how it affects the CO2 emission and everything like that. Well, there is also the fact that, for the boss, this certification motivated him also because he hoped that with this, customers would be more attracted to come to Edmire because the B Corp certification guarantees that things are done right at Edmire and so we would get more contracts and therefore sales would increase.

This was so important. We even had a feeling that if we don't change this, if we don't stop doing general product developments but if we start doing sustainable product developments, we will even lose some of our best designers that are working here and they have their personal goal that is doing better. So we believe that something had to change. But it's difficult when you feel something needs to change for our team, we need to look at product development with another glasses. So we wanted to look at another perspective and then yes, the B Corp assessments was such a good guideline for us.

And we had a feeling that when you're doing the assessments, it's quite American because you like "are you doing health insurance? Yeah, good thing" but it's like every company in Belgium for example. So there were a lot of parts like that and we were ok, checking boxes is so easy, but it's also so common in Belgium. So for the American, it's amazing, but here it's normal.

But there were a few things like the diversity aspects, and not today anymore but that day, I was the only woman in the in the company for example. We know the designer world is white and male. It is like it is, but doing this kind of exercise, this kind of strategic exercise and having this guideline with all those topics and questions an all the fact that if we do better on this point we can score so much more can, ok we have to be aware of it. Even though it's not easy because it's not easy to have a nicely diverse team in our sector. It's just not easy. It's

not that we don't want to. It's just how it is. But it's good to be aware of it and it was a good thing and it was quite easy to get enough points in the assessment.

And do the B Corp certification requires some changes in your company when your implemented it?

We only had to adapt few small things I guess. But for the next recertification, we will have to change the statutes of the company. It's mandatory. What we did for example, on the well-being part, actually we had a feeling that is something that we already did quite a lot and also because we had these small initiatives like Healthy Foods every lunch, we provide as an employer we provide everyday lunch which is local from local stores, local small restaurants, it's all vegetarian so no meat, vegan as possible... What we also do is, we did it already before the Covid crisis, is doing meetings by walk. So you instead of going in the meeting room, we will take a coffee and we go out and have a walk around the block and actually the good thing is that it's really inspiring as well. Almost every time you have a better meeting. Just because you're walking aside from each other and not watching in each other faces, it helps to just say what you want, which is maybe a little bit harder when you're face to face in a meeting room or something. So it makes it really more personalized. I think it's really good for one of our company value that is transparency for example. It's really good. We have a very open way of working, open communication and all those small things like this go out for a walk when you have a meeting and don't stay in this narrowing meeting room without fresh air so it's healthy for your not only for physically, but we also try to have some impact on the mental health. So we take care about well being at Edmire but it was the case before B Corp, I think it was the case since the creation of Edmire.

And Corona is very difficult to keep that going. All those small initiatives we had and on which we had a good score already in the assessment, a lot of them fell out now so we cannot do the daily lunch, we cannot get together... So it's really difficult. So we can get a feeling that we're not doing our best on the well-being part. I feel it in my own vibes. Okay, it's difficult working this way, but I also feel it in our team that is a need to come back together in the office and be together and work together, work as a team instead of as individuals. Yeah, so it's hard now.

And do you have tools to measure the well being in your company?

What we did only a few times during the lockdown is some kind of Pulse Surveys. So just to check, with very short survey of three or four questions, how are you doing? It was something that we did not do immediately because we are such a small team that actually being there, I know how it's going with everybody. So actually, I am the tool, I am the satisfaction screener. So I know that we do not have a very structured way for evaluations and it is why we try to be as opened as possible, if there is something you need, come and ask and let's talk about it if it's not going well. And I think I have very good sensors seeing that's okay there's something, there is an issue. Actually I was the tool, but since we had to work remotely it changed a little bit. So I started with the Pulse Surveys but I'm not doing it very often. Maybe I should do it more often, I was looking actually for a tool to have this Pulse Surveys more often continuously but I think that the satisfaction survey to see just how it goes, it's a bit stupid when you're small and as a small company you do not always need all those stuff, but I think it's good that it is in the assessment, in the B Corp requirements. When we are growing maybe we will use this type of things because it will help us to grow in a healthy way.

So you plan to use the tool of satisfaction survey in Edmire in the future but only if the staff grows?

Yes it is exactly that. We will not use this tool now but maybe if we grow in the future.

Ok. And has the certification changed anything in your work?

When I started three years ago in our company, everybody was 40 hours a week just on the same chair looking at their screen. And I was like “oh my God. I'm not a designer and even for me it's horrible, I get a burden in two weeks if I do this, if I cannot change environment, if I cannot have inputs from other people around me” and it was really like this. When I started working there, okay there was no remote working policy of whatever but just go and sit with our clients or go to a co-working space. There are so many options just go into a coffee bar or whatever but go out, please go out. That is something that B Corp also helps me to implement this type of things. There were in my head, but there was not yet implemented. They didn't feel that it was necessary or that it could be good, so this flexible way of working where everybody can choose for their own. Am I somebody who needs to sit on the same share whole week or not? And it appears that it was not the case for everybody. And it is actually good in the way we work more efficiently and more effective. It's just good to have B Corp

because I have to match the needs of employees and the needs of the boss and sometimes it's difficult and I think that the B Corp certification helps me.

And on the well-being part, just to summarize, I think we did only the classical things because we didn't become B Corp certified to change or improve our well being, it was not the goal. The goal was to be guided as I said before. Maybe a few extras things like this healthy meal and this work for a walk for the meeting. I think we have some work in the more metrics like doing more Pulse Surveys but only if we want to grow as a company. So in this case, we probably will use this more metrics about the well being of our employees in strategic decisions in the future.

And now if we don't care about the B Corp certification, so this question is not related with B Corp. What is important for your personal well being at work? What are the components of your well being at work?

For me it's flexibility that is the key for me personally, it will give me the motivation to do a good work. Meaning in the hours I can schedule in my agenda, I have two small children as well so I want to be flexible in my schedule to pick them up in time few days a week for example. I have my Wednesday afternoon free, but I am flexible as well if there is something very important or if I have a meeting that is impossible to schedule an other time or whatever. So I try to be flexible as well. For me, my well being start with a healthy mind and all the rest will follow it because I feel in myself that when my head is doing fine, I'm able to find the time to do some sport, to eat better... Everything comes out of that. So I think this is the main focus. And if you ask me, I think this flexibility also means that you have responsibilities, that I have my tasks to do but nobody will check the way I will do them. So some kinds of freedom in the way I can schedule my agenda but also when I put my deadlines or whatever. I think that all start in your head so when you are mentally healthy, it will help you to get physically healthy as well.

I didn't see the time passed, I will have to go soon.

Okay no problem. Just before you left, how long have you been working at Edmire?

I work here since 3 years now. And the company will have 11 years this year.

And just before to leave, I think about one more important component for my well being at work, a good relation with the colleagues. So for me a good relation is an open communication, work in an inclusive organization where everybody listen to each other. So the relation is important.

Ok perfect. Thank you. Do you want to add something else?

Hum no, I think that we cover everything. Thank for this meeting, it was also interesting for me from an HR perspective.

I'm glad you liked it. Thank you very much again for this interview. Have a nice day.

Bye

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