

# I N T R O D U C T I O N

---

## La révolution de l'impact positif

***Business for good*: cette réinvention du capitalisme dont B Corp est le symbole**

.....

*« Là où vos talents et les besoins du monde se rencontrent, là est votre vocation. »*

.....

ARISTOTE

Après une trentaine d'années de mise en œuvre dans les entreprises, le développement durable est dans l'impasse : pour les observateurs les plus exigeants, il tourne à vide, puisqu'il échoue le plus souvent à résoudre les problèmes planétaires auxquels il ambitionne de répondre. La preuve : si grâce aux efforts des entreprises, il faut aujourd'hui un tiers de ressources naturelles en moins qu'il y a 30 ans pour produire une unité de PIB ou PNB, nos consommations globales de ressources ont doublé sur la même période. Autrement dit, sur la plupart des marchés, l'explosion des ventes, boostée par la croissance économique et l'augmentation de la population, fait plus qu'annuler les progrès réalisés du côté de la production. Et il aura fallu une crise sanitaire sans précédent, avec l'arrêt quasi total des activités humaines pendant un trimestre,

pour qu'on atteigne la réduction annuelle des émissions de gaz à effet de serre (soit environ 7 %) que nous devons réaliser chaque année jusqu'en 2050, en relançant l'économie plutôt qu'en l'arrêtant, si nous voulons respecter les objectifs de l'Accord de Paris. La cause en est simple : cantonnées à la philanthropie, à l'écoefficacité pour économiser les ressources ou à la conformité réglementaire et au *reporting*, les démarches de développement durable de ces deux dernières décennies, élaborées dans une approche plutôt défensive, ont surtout visé à prévenir les risques et à limiter les problèmes (pour préserver la *licence to operate* des entreprises), mais pas vraiment à résoudre des problèmes. Elles sont focalisées sur ce qu'il se passe à l'intérieur de l'entreprise, à savoir les pratiques internes, les systèmes de management *corporate* et les processus de production (pour en minimiser les impacts négatifs), mais beaucoup moins sur ce qu'il se passe à l'extérieur, au-delà de la barrière de l'entreprise, du côté de l'offre, des produits, de la stratégie commerciale et des marques.

Le problème est que, quels que soient les efforts déployés, être moins mauvais ne suffit pas à être bon – et tant qu'on ne change pas l'offre et le modèle économique, la plupart du temps, on ne change pas grand-chose. Car avec les outils de mesure de l'impact d'un produit tout au long de son cycle de vie, on sait désormais que la phase d'usage est souvent bien plus importante que la phase de production : ainsi, l'impact climatique du secteur automobile est-il lié pour 12 % aux usines et pour 80 % aux véhicules pendant qu'ils roulent – et il en va de même pour un jean, dont 58 % de l'impact climatique survient après l'achat par le client (lavage, pressing, repassage et fin de vie). Certes, sur tous les marchés ou presque, des gammes « vertes » ou des offres « responsables » ont été lancées, mais elles restent encore des « niches » avec une ambition commerciale faible et un soutien marketing léger qui ne leur permettent pas de sortir de l'ornière alternative pour alter-consommateurs urbains, aisés et éduqués où elles semblent cantonnées.

## Vers une approche intégrée, qui transforme l'offre et le modèle économique

Les choses seront-elles différentes dans le « monde d'après » ? La crise du Covid aura-t-elle accéléré le changement et déclenché un « point de bascule salubre » ? Ces dernières années, déjà, 78 % des leaders d'opinion européens affirmaient que les produits responsables devaient désormais être proposés à la place des produits conventionnels, et pas en complément. C'est l'avènement annoncé de ce que les Anglo-saxons appellent le *choice editing*, qui consiste à changer radicalement l'éventail du choix laissé au consommateur – en cessant de vendre les produits inutilement nocifs pour la planète ou aux personnes, et en les remplaçant par des alternatives responsables.

Au-delà des pionniers comme Patagonia, des acteurs nationaux majeurs et des grands groupes mondiaux se distinguent depuis quelques années par un tel engagement à transformer la majorité ou l'intégralité de leur offre en une décennie ou deux. C'est la fin des gammes vertes, bio ou équitables, destinées aux seuls consommateurs « bobo » : désormais, le développement durable est le premier levier d'innovation, comme l'affirme la *Harvard Business Review*. Les leaders de ce mouvement optent pour des choix radicaux et n'ont d'ailleurs plus de scrupules à lier explicitement, dans leur discours, le développement durable et les opportunités de *business*.

Dès le début des années 2000, General Electric et Philips ont ouvertement fait converger leurs objectifs commerciaux et leur engagement à développer des offres vertes, tandis que Marks & Spencer, Nike ou Starbucks prenaient des objectifs de transformation de 100 % de leur offre. Dans la restauration, alors que McDonald's et Coca-Cola enregistrent des ralentissements importants de leurs ventes, révélateurs du désamour des consommateurs pour le fastfood, l'enseigne tex-mex Chipotle, qui a placé depuis plusieurs années au cœur de son positionnement un

engagement pour une nourriture fraîche, saine et locale, enregistre des taux de croissance à deux chiffres (+ 15 % d'augmentation des ventes en 2019, avec quelque 150 nouveaux restaurants ouverts chaque année). En France aussi, l'enseigne de jardinerie Botanic a décidé dès 2008 d'abandonner la vente des produits phytosanitaires au profit d'une promotion plus large du jardinage biologique, cependant que le repreneur de la Camif a redressé avec succès l'entreprise autour d'une offre aux trois quarts ciblée sur le *made in France*, alors que le marché du mobilier est dominé par les importations asiatiques à bas coût. Quant à Unilever, il soulignait dans son rapport annuel en 2018 que ses 28 marques (rebaptisées en interne *sustainable living brands*), qui avaient fait un double travail sur leur mission sociétale et sur la durabilité de leur offre, avaient une croissance supérieure de 69 % à celles qui ne l'avaient pas fait et représentaient 75 % de la croissance du groupe.

Ces entreprises montrent la voie vers des stratégies *business* et développement durable, qui ne sont plus développées en silo (la stratégie *business* ne mentionnant pas le développement durable et la stratégie développement durable ne mentionnant pas les enjeux *business*), mais enfin imbriquées. Elles contribuent ensemble à bâtir la vision d'une entreprise à impact positif, par essence humaniste, au sens où l'entendaient les penseurs de la Renaissance comme Erasme ou Pic de la Mirandole: une entreprise à forte utilité sociale et environnementale, avec une stratégie RSE qui n'est plus gérée à la marge, mais bien intégrée aux activités, une RSE radicale plutôt incrémentale (à la mesure des grands défis de notre temps), une RSE ambitieuse et visible (qui ne reste pas dans des communiqués de presse ou des présentations *corporate*, mais qui est portée et affichée fièrement par l'entreprise dans sa raison d'être), une RSE ouverte aux parties prenantes, voire coélaborée avec elles, une RSE qui est source d'innovation en interne et en externe, une RSE enfin réconciliée avec la performance économique...

## Au-delà du *less bad* : la révolution du *business for good*

.....

« Un optimiste, c'est quelqu'un qui voit l'opportunité dans chaque difficulté.  
Un pessimiste, c'est quelqu'un qui voit la difficulté dans chaque opportunité. »

.....

WINSTON CHURCHILL

Le parallèle vaut ce qu'il vaut, mais on pourrait aujourd'hui dresser sur la RSE le constat que dressait il y a quelques années Martin Seligman (l'inventeur de la psychologie positive) à propos de la psychologie : depuis plusieurs décennies, 80 % des travaux et des efforts sur le sujet portent sur les dysfonctionnements et les problèmes que l'on voudrait prévenir. Le reste, une minorité donc, s'intéresse au versant positif de la chose, à savoir l'étude des forces et des qualités qui permettent à une entreprise (comme aux individus, en psychologie) de s'épanouir. Comme en psychologie, toujours, l'enjeu est donc désormais de s'intéresser davantage à ce qui marche, aux traits communs des entreprises qui s'attachent, non pas juste à minimiser leurs impacts négatifs (approche *less bad*), mais bien à maximiser leurs impacts positifs (approche *more good*). Et ce, dans un contexte où les problèmes se font pressants, du côté du climat ou de la biodiversité, et où nous sommes, selon toute vraisemblance, « la première génération à avoir conscience des enjeux et la dernière à pouvoir agir ».

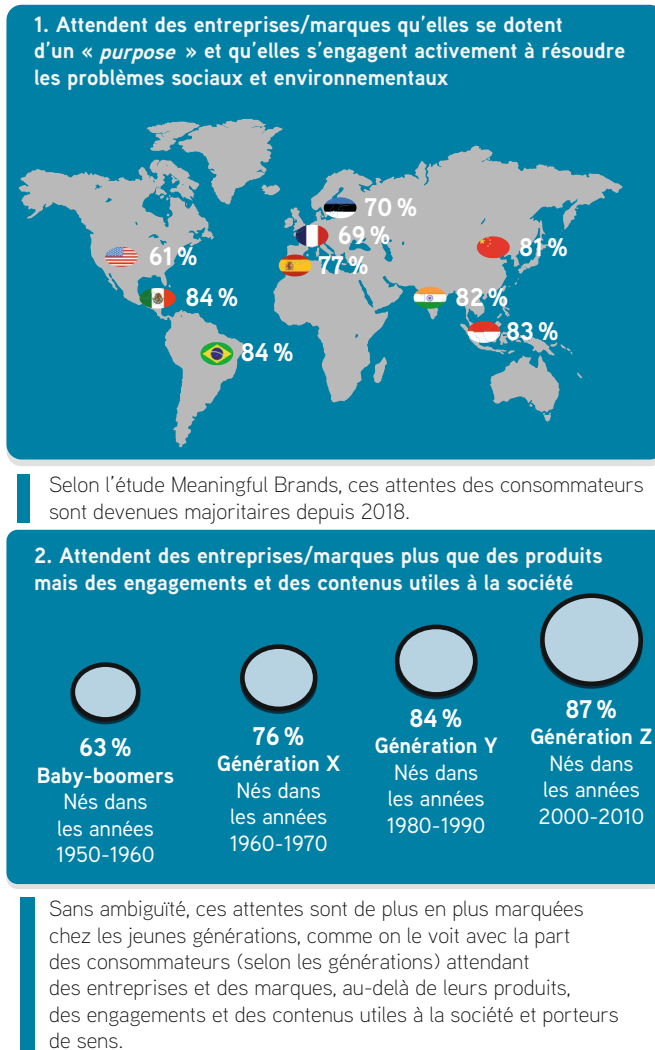
Cette révolution de l'approche positive de la RSE est très clairement signalée par plusieurs faits récents qui ont, de manière tout à fait heureuse, marqué le monde économique ces dernières années :

1. **D'abord, l'intérêt renouvelé pour les questions liées à la raison d'être des entreprises ou au *purpose* des marques.** Cette vogue du *purpose* repose de manière essentielle la question de la raison d'être de l'entreprise, et de l'utilité sociale de ses activités, tant évoquée durant la crise sanitaire de 2020. Avec l'idée que la raison d'être d'une entreprise ou d'une marque ne peut pas se limiter à sa capacité à générer du profit – puisqu'il faut manger pour vivre et non pas vivre pour manger. Et qu'à l'heure de la crise climatique,

ladite raison d'être ne peut pas non plus se contenter de décrire les activités actuelles et leur utilité sociétale supposée, mais qu'elle doit, plus que jamais, définir un cap positif pour l'entreprise, mais également pour la société dans son ensemble, en annonçant et en orientant la façon dont l'entreprise entend (proactivement) transformer ces activités, et donc son modèle... au service d'une transformation (positive) de l'économie et de la société.

Selon l'université d'Oxford et EY, le nombre d'articles publiés à l'attention des dirigeants sur le sujet du *purpose* a été multiplié par cinq entre 1995 et 2016, et a même dépassé depuis 2012 le nombre d'articles publiés au sujet de la RSE et du développement durable. Les dirigeants ne s'y trompent d'ailleurs pas : pour plus de 80 % d'entre eux<sup>1</sup>, une raison d'être puissante améliore la satisfaction des salariés, la résilience de l'entreprise et la fidélité de ses clients. Les consommateurs leur donnent raison, qui attendent à 66 % des marques qu'elles prennent position sur des sujets sociétaux ou environnementaux, et en particulier quand ces sujets affectent leurs clients (47 %), leurs équipes (40 %) et leurs activités (31 %)<sup>2</sup>. C'est aussi ce que confirme l'édition 2018<sup>3</sup> de l'Observatoire des Marques Positives – un consommateur percevant l'engagement sociétal d'une marque a une intention d'achat 2,4 fois supérieure à celle d'un consommateur qui ne le perçoit pas<sup>4</sup> – ou l'étude Meaningful Brands de Havas<sup>6</sup>, faisant apparaître que la moitié des consommateurs ne seraient pas affectés si 77 % des marques venaient à disparaître, dans un contexte où depuis 2018, près de 80 % des consommateurs dans les neuf pays les plus importants attendent que les entreprises et les marques s'engagent activement à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux, et se dotent d'une raison d'être (fig. 1).

- 
1. *Harvard Business Review*, rapport « The business case for purpose ».
  2. Étude Sprout Social, « Championing Change in the Age of Social Media », menée auprès des consommateurs américains, septembre 2017.
  3. Observatoire des Marques Positives, périmètre France, 12 000 consommateurs et 600 marques, UTOPIES, 2018.
  4. Source : Observatoire des Marques Positives France, UTOPIES, 2018.



**Figure 1.** Attentes des consommateurs (Source: Meaningful Brands)

En tout cas, cette reconquête du sens qui s'opère est très clairement reflétée dans l'émergence, partout dans le monde, de différentes réflexions sur la finalité des entreprises, dont l'une

des plus récentes est la multiplication de textes de loi créant un statut légal spécifique pour les entreprises à mission – des États-Unis à l'Italie, en passant par la Grande-Bretagne, le Canada, le Pérou, l'Uruguay, Taïwan, le Rwanda ou naturellement la France, avec la loi Pacte et le statut de société à mission créé en 2019.

2. Ensuite, la nécessaire réinvention du capitalisme qui n'en finit pas de faire la Une des magazines économiques (fig. 2), et tourne là aussi autour de la notion de *purpose* – rebondissant sur les déclarations de Larry Fink (PDG de BlackRock, premier fonds d'investissement au monde) ou sur le communiqué historique de la Business Roundtable (qui rassemble les PDG des entreprises les plus puissantes outre-Atlantique, de Ford à Apple, de JPMorgan à Johnson & Johnson) en 2019, affirmant que les entreprises doivent agir dans l'intérêt de toutes leurs parties prenantes, et non pas des seuls actionnaires, pour une économie « au service de tous ».



**Figure 2.** Sélection de « Unes » de magazines interrogeant le rôle des entreprises dans le monde (Source : ©Financial Times, The Economist, Time Magazine, Forbes et Fortune)



Du côté de BlackRock, le PDG Larry Fink a commencé par annoncer début 2018<sup>5</sup>, certes sans vraiment dire quand ni comment, qu'il n'investirait plus que dans des entreprises qui font plus que limiter les risques liés à leurs activités en apportant une contribution positive à la société. Un message qu'il a encore renforcé par la suite, insistant sur la défaillance des gouvernements de certaines grandes démocraties, la perte de confiance dans les institutions et le fait que dans ce contexte, la société se tourne de plus en plus vers les entreprises publiques et privées pour résoudre les problèmes sociaux et économiques les plus pressants – de la protection de l'environnement à la retraite, en passant par les inégalités entre les sexes et les races. Et de souligner que si les entreprises ne peuvent certes pas résoudre tous les problèmes d'intérêt général, beaucoup de ces défis ne pourront, à l'inverse, être relevés sans un « leadership » et une participation proactive des entreprises. Pour Larry Fink, ces évolutions poussent les entreprises et les marques à se doter d'un *purpose*: une raison d'être claire, un but plus élevé, qui ne doit pas être « la recherche exclusive des profits, mais la force qui anime l'entreprise pour les générer », créant au passage de la valeur pour la société tout entière. Et depuis ses lettres annuelles n'ont cessé de marteler ce même message, en insistant aussi sur l'urgence de l'engagement climatique.



---

5. Dans sa lettre de vœux fort justement intitulée « A sense of purpose ».

« Les bénéfices ne sont en aucun cas incompatibles avec la raison d'être – en fait, ces éléments sont même totalement liés. Les bénéfices sont essentiels pour que l'entreprise puisse efficacement travailler d'une manière qui profite à l'ensemble de ses parties prenantes – non seulement les actionnaires, mais également les employés, les clients et les communautés. À l'inverse, lorsqu'une entreprise a clairement compris et formulé sa raison d'être, elle peut mener ses activités avec une concentration et une discipline stratégique qui favorisent sa rentabilité à long terme. La raison d'être fédère la direction, les employés et les communautés. Elle encourage les comportements éthiques et sert de « filtre » essentiel pour écarter les actions qui iraient potentiellement à l'encontre de l'intérêt des parties prenantes. La raison d'être oriente et renforce la culture de l'entreprise, elle fournit un cadre de prise de décision qui garantit la cohérence des choix et elle contribue à bâtir dans le long terme les rendements qu'attendent les actionnaires de votre entreprise. »

Larry Fink, BlackRock, lettre de vœux aux CEO, 2019.

### 3. Puis, la crise sanitaire du Covid-19 est venue renforcer ces préoccupations :

- D'abord, en questionnant de manière récurrente le caractère « essentiel à la société » de toutes les activités, pour décider si les entreprises concernées devaient ou non maintenir leur activité durant la crise. D'ailleurs, en France, 48 % des marques disaient à l'été 2020<sup>6</sup> que la crise avait engendré ou allait engendrer une réflexion sur leur raison d'être. Et 12 % des marques déclaraient avoir déjà revu leur raison d'être depuis le début de la crise.
- Ensuite, en contribuant à effacer un peu plus la frontière entre intérêt collectif et intérêts privés – on a bien vu que des questions relevant absolument de l'intérêt général, comme la santé, dépendaient avant tout de choix industriels effectués par des acteurs privés, et aussi que ceux-ci pouvaient se mobiliser de manière inédite, non lucrative et ultra-efficace au nom justement de l'intérêt général.

6. Baromètre Union des Marques, juillet 2020.

- Également, parce qu'elle a mis en lumière de manière radicale qu'il n'existera pas de scénario *business as usual*, compatible avec la neutralité carbone planétaire à l'horizon 2050, comme déjà évoqué. Si l'on atteint la réduction annuelle des émissions globales de GES requise par l'Accord de Paris uniquement lorsqu'une crise sanitaire et un confinement mènent à l'arrêt exceptionnel des activités humaines pendant de longues semaines, cela confirme, si besoin est, que les entreprises doivent transformer leurs activités de manière radicale, et non incrémentale. Et que dans le monde d'après, elles doivent faire évoluer leurs produits ou services, leur modèle économique, leurs process et leurs pratiques pour contribuer à la résolution des défis sociaux et environnementaux de notre temps, et à la transformation nécessaire de l'économie et du monde.
- Enfin, parce que dans l'urgence est apparu le besoin de concret et d'actes à mettre en face des mots – et le fait que la mission ou la raison d'être doit avant tout être une raison d'agir pour convaincre. À titre d'exemple, la décision publiquement communiquée par la MAIF aux premiers jours du confinement de restituer à ses sociétaires les 100 millions d'euros d'économies réalisées sur la sinistralité automobile aura sans doute été plus efficace pour faire comprendre, par la preuve, la différence de « l'assureur militant » que les déclarations du groupe sur sa raison d'être, son statut de société à mission, etc.

## L'émergence de B Corp : un signe des temps, emblématique de la volonté de remettre l'entreprise au service de la société et de la planète

.....  
 « Chaque entreprise a le potentiel de changer le monde et ne survivra pas si elle ne le fait pas. »  
 .....

RICHARD BRANSON



Les trois cofondateurs  
de B Lab

C'est dans ce contexte de révolution de l'impact positif que s'inscrit et que doit être resitué le développement de la certification et de la communauté B Corp. À sa source, on trouve l'ONG B Lab, fondée en 2006 par trois entrepreneurs : Bart Houlahan, Jay Coen Gilbert et Andrew Kassoy. Jay Coen Gilbert avait auparavant dirigé AND 1, une entreprise d'équipements sportifs pour le basket-ball revendue à des investisseurs qui, après lui avoir promis l'inverse, ont cherché à réduire les coûts en sacrifiant les engagements de l'entreprise. Jay Coen Gilbert en a gardé un souvenir amer, et s'est dit avec ses deux amis entrepreneurs qu'il fallait faire quelque chose pour protéger les projets entrepreneuriaux, quelle que soit l'évolution de leur

actionnariat, et pour empêcher des fonds « prédateurs » de les vider ainsi de leur sens.

Quinze ans plus tard, le label et la communauté B Corp fédèrent près de 5 000 entreprises de 155 secteurs dans 80 pays, parmi lesquelles des entreprises pionnières iconiques comme Patagonia, The Body Shop, Ben & Jerry's, Tom's, VEJA, Nature & Découvertes, innocent Drinks, Alessi, Big Mamma, Camif, Ecover, Ulule ou La Ruche qui dit Oui – mais aussi de « jeunes pousses » comme Fairphone, Change.org ou Kickstarter, et encore de grands groupes cotés comme Natura au Brésil ou Danone en France.

Leur point commun ? Un engagement à réinventer le capitalisme, en réconciliant le but lucratif (*for profit*, puisque le label B Corp n'est accessible qu'aux entreprises privées, et pas aux associations ou

aux entreprises publiques, qui peuvent quand même utiliser le questionnaire d'autoévaluation BIA) et une mission au service de l'intérêt collectif (*for purpose*). Les entreprises certifiées BCorp affichent ainsi haut et fort leur volonté de chercher, à travers leur mission et leur modèle économique, non pas à être les meilleures au monde, mais bien les meilleures pour le monde. L'un des slogans de BCorp invite d'ailleurs à utiliser l'entreprise comme une force de changement positif dans la société (« *using business as a force for good* »).

Concrètement, pour rendre compte de leur volonté d'avoir un impact positif sur la société, déployée dans leur mission, dans leur modèle économique ou dans leur offre, les entreprises commencent par s'autoévaluer sur un peu plus de 200 questions établies à partir des meilleurs référentiels internationaux : pour toucher le plus grand nombre d'entreprises possible, ce questionnaire d'autoévaluation (baptisé BIA ou B Impact Assessment) présente la caractéristique précieuse d'être 100 % gratuit et accessible en ligne pour toutes les entreprises qui veulent l'utiliser, grandes ou petites, historiques et bien établies ou tout juste créées. Résolument positif, le questionnaire ne permet que de gagner des points, jamais d'en perdre – de sorte que la communauté des entreprises certifiées offre une joyeuse (bio)diversité d'engagements : un même score ou niveau de performance peut ainsi correspondre à une entreprise très écologique ou à une coopérative particulièrement mobilisée sur l'insertion des handicapés, ou encore à une entreprise engagée sur le *made in France*... Pédagogie oblige, le BIA s'adapte aussi au type d'activité et se présente sous la forme d'un questionnaire à choix multiple, de sorte qu'en cochant la réponse qui leur correspond, l'entreprise voit aussi les autres réponses, éventuellement plus ambitieuses, qu'il lui serait possible d'apporter. Si ces alternatives lui semblent possibles et réalisables dans un avenir proche, elle peut aussi mémoriser les questions correspondantes et les utiliser pour structurer son plan de progrès. Concrètement, le questionnaire aide les entreprises à évaluer leur performance opérationnelle dans cinq domaines clés (gouvernance,

collaborateurs, communautés, environnement et clients) et explore aussi l'impact de leur mission, et son alignement éventuel avec l'un des 24 modèles économiques à impact jugés intrinsèquement bénéfiques à la planète et à la société. Avec l'autoévaluation, l'entreprise peut obtenir son score détaillé sur 200 points, se comparer aux quelque 200 000 entreprises dans le monde qui ont comme elle utilisé le BIA pour s'autoévaluer et s'inspirer de celles qui obtiennent de meilleures notes sur certains volets. Seules celles qui dépassent le score de 80 points sur 200 (la moyenne des notes obtenues par les entreprises tourne autour de 55 points) peuvent ensuite prétendre à la certification effective, qui passe par l'audit détaillé de B Lab. Et ce n'est que si la note est confirmée que l'entreprise est alors certifiée, et invitée à s'acquitter des frais correspondants. Les deux dernières étapes sont l'inscription de la mission dans les statuts de l'entreprise, ce qui « verrouille » l'engagement en le rendant officiellement opposable à des tiers, et la signature de la « Déclaration d'interdépendance » qui consacre l'adhésion aux principes fondateurs de B Corp.

Enfin, la certification n'étant pas une fin en soi, mais un formidable cadre de progrès, le questionnaire est revu tous les trois ans par un comité d'experts indépendants pour tenir compte de la montée en maturité de sujets sociétaux en constante évolution : comme la certification est valable pour trois ans, afin que les entrepreneurs aient le temps de faire progresser leurs pratiques entre deux évaluations et ne se consacrent pas qu'au *reporting*, cela signifie aussi factuellement que les entreprises doivent progresser entre deux certifications si elles veulent *a minima* conserver leur score. Cela explique notamment que beaucoup d'entreprises améliorent leur score au fil des certifications – ainsi, l'icône Patagonia était à 107 points lors de sa première certification en 2012 et a atteint 152 points lors de sa plus récente évaluation en 2019, cependant que Ben & Jerry's, par exemple, est également passé de 87 à 110 points dans le même intervalle.

Aujourd'hui, outre l'audit des entreprises candidates à la certification, B Lab se consacre principalement à la promotion du label B Corp et à l'animation de la communauté, mais aussi à l'évolution du questionnaire au fil du temps, aux partenariats avec d'autres institutions incontournables sur le développement durable (par exemple, la Global Reporting Initiative, le Global Compact de l'ONU, etc.) et à la promotion (aux États-Unis et dans tous les pays où ce type de réglementation existe ou se développe) du statut légal de *Benefit Corporation* pour les entreprises qui souhaitent inscrire leur mission sociétale dans leur ADN et dans leurs statuts, dès le départ. Ce statut est distinct de la certification, mais certaines entreprises phares du mouvement, comme Patagonia, ont à la fois le statut de *Benefit Corporation* (procédure administrative et intégration du point dans les statuts) et la certification B Corp (évaluation en ligne, certification par B Lab et inscription de leur engagement dans leurs statuts – fig. 3). C'est aussi le cas en France, pays dans lequel la qualité de société à mission est plus récente (2019) mais où, d'ores et déjà, 22 % des entreprises engagées sont également certifiées B Corp ou en cours de certification.

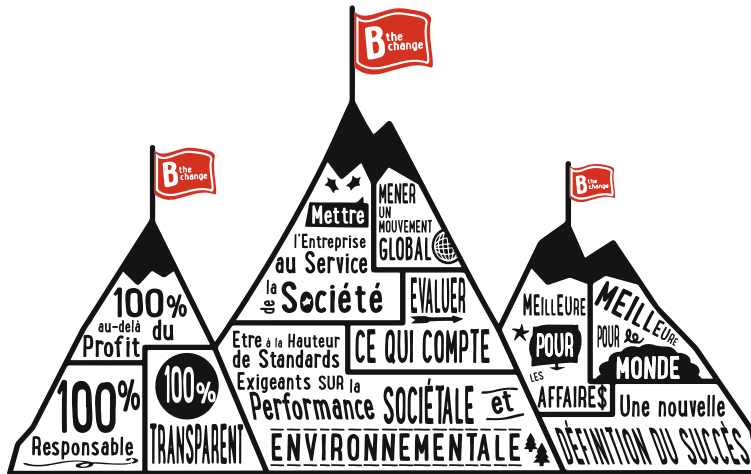


Figure 3. Valeurs associées au mouvement B Corp (Source : B Lab)

## Jay Coen Gilbert, cofondateur de B Lab

Diplômé de Stanford et ancien consultant pour McKinsey, Jay a cofondé dans les années 1990 une entreprise de chaussures et de vêtements de basket-ball, AND1, basée à Philadelphie. Il a dirigé le marketing de l'entreprise, dont il a aussi été directeur général pendant sa période de croissance la plus rapide, jusqu'à atteindre 250 millions de dollars de chiffre d'affaires. Jay a été marqué par la vente d'AND1 à des acheteurs qui ont réduit les coûts en sacrifiant les engagements sociaux et environnementaux de la marque. Il est sorti de cette expérience convaincu, avec ses deux amis entrepreneurs Bart et Andrew, respectivement président et investisseur de la première heure, qu'il fallait faire quelque chose pour protéger les projets entrepreneuriaux à impact, quelle que soit l'évolution de leur actionnariat. Et c'est ainsi qu'ils ont créé B Lab, une organisation à but non lucratif née en 2006 aux États-Unis et désormais présente dans près de 80 pays, réunissant autour du label et de la communauté B Corp près de 5 000 entreprises qui veulent réinventer le capitalisme – en réconciliant le but lucratif (*for profit*) et une mission au service de l'intérêt collectif (*for purpose*).



***Vous avez cofondé B Corp en 2006. Pouvez-vous nous expliquer ce qui vous a motivé historiquement à lancer cette initiative ? Quels sont la philosophie et le but de B Lab ?***

La philosophie et la raison d'être du mouvement sont pour moi tout entières contenues dans la Déclaration d'interdépendance de B Corp. Ce qui s'y trouve, ce sont les premiers mots qui ont inspiré le mouvement et par lesquels nous avons exprimé notre démarche : « Soyons le changement que nous voulons voir dans le monde » : cela dit bien que nous commençons par chacun(e) d'entre nous, par nos choix individuels, pour utiliser toutes les dimensions de ce qu'est une entreprise afin d'apporter une contribution positive au monde



et à la société. Avec l'idée qu'il ne suffit pas de ne pas nuire : nous devons créer des entreprises qui profitent à tous. Cette notion d'interdépendance, avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, et plus largement avec toute l'humanité, avec les générations futures, avec tous les êtres vivants et évidemment avec la nature, c'est l'étoile Polaire qui nous guide. Elle correspond à une vérité fondamentale, qui est que nous sommes tous interconnectés, comme nous le montre le Covid ou la crise climatique. Soit nous prospérons ensemble, soit aucun d'entre nous ne pourra prospérer...

Un autre aspect clé de la philosophie, à mes yeux, c'est l'amélioration continue. Le *business for good* est un voyage et non une destination. De ce point de vue, la certification est une étape importante, évidemment, et parfois un but en soi pour les entreprises, mais au fond, c'est le début du voyage. Tout commence vraiment quand vous entrez dans cette communauté, parce que vous allez y rencontrer d'autres entrepreneurs et d'autres leaders d'entreprise, dont l'expérience vous inspire et vous aide à comprendre comment faire encore mieux dès l'année suivante...



*Le business for good est un voyage et non une destination.*

### ***Quels ont été les jalons marquants du développement de B Corp au cours de ces 15 premières années ?***

Le premier moment à marquer d'une pierre blanche, pour moi, c'est lorsque nous nous sommes retrouvés avec les 18 premières entreprises certifiées, qui ont formé une petite communauté qui a elle-même inspiré les 81 entreprises qui, l'année suivante, sont devenues des « Founding B Corporations »... Car nous sommes un mouvement d'entreprises, avant tout. Nous avons trouvé ces 18 pionniers parmi nos amis ou connaissances pour certains, et pour d'autres, nous les avons contactés, car nous trouvions qu'ils étaient en phase avec ce que nous voulions construire. Nous avons besoin d'entreprises qui soient prêtes à tester les premières versions du standard et aussi nos exigences de modification des statuts, en un mot tout ce que nous avons développé pour aider à distinguer les entreprises véritablement engagées et celles qui menaient juste des campagnes de marketing ou qui pratiquaient le *greenwashing*. Parmi ces organisations figuraient notamment Method et Seventh Generation, deux entreprises de détergents écologiques assez connues qui acceptaient de mettre leur notoriété au service du mouvement : c'était très fort et très symbolique qu'elles soient concurrentes, car cela disait clairement qu'il y a plus de pouvoir dans la collaboration que dans la compétition, si l'on veut transformer un marché. Seventh Generation est d'ailleurs encore certifiée, alors qu'elle a été rachetée par Unilever.

Et donc, quand nous avons été invités à prendre la parole pour la première fois à la conférence BALLE (Business Alliance for Local Living Economies, un réseau très intéressant d'entreprises engagées localement) en 2007, nous existions depuis moins d'un an, et ces pionniers nous ont tous rejoints pour prendre la parole, ce qui évidemment était plus puissant – car les dirigeants d'entreprise sont davantage convaincus quand ce sont leurs homologues qui s'adressent à eux plutôt qu'une ONG...

Un deuxième jalon important s'est produit quand la loi créant les *Benefit Corporations* a été votée dans le Delaware, en 2013, État où se sont constituées la majorité des grandes sociétés cotées en Bourse aux États-Unis. C'était la première preuve que nous pouvions changer le système capitaliste en changeant les règles – et pas juste changer l'intérieur des entreprises... Je suppose que le troisième jalon est la création d'un mouvement international, qui nous a permis de sortir des États-Unis pour travailler avec SistemaB en Amérique latine, de créer BLab Europe, BLab Australie, BLab Afrique de l'Est... Tous ces partenaires globaux qui animent le mouvement depuis huit ans maintenant, c'est un phénomène incroyable à observer, car ils ont tous reproduit et amélioré à l'échelle locale nos débuts aux États-Unis, en rassemblant les pionniers, qui en ont convaincu d'autres, etc.

Un quatrième jalon important a été quand nous avons connu, en 2014, la première assemblée générale d'actionnaires qui a voté le principe de modification des statuts d'une entreprise cotée pour y intégrer explicitement les normes d'obligation fiduciaire afin d'inclure la prise en compte des parties prenantes dans les décisions de gouvernance : le géant cosmétique Natura au Brésil est ainsi devenu la plus grosse entreprise certifiée B Corp au monde, et la première entreprise publique à adopter une telle gouvernance participative.

Une cinquième étape à marquer d'une pierre blanche est en cours, car nous commençons à avoir un bon nombre d'entreprises qui ont changé leurs statuts et qui entrent en Bourse ; certaines sont des *Benefit Corporations*, d'autres sont certifiées B Corp et ont changé leurs statuts, d'autres encore sont les deux... C'est important, car cela montre que la gouvernance participative est désormais acceptée par les investisseurs et les banquiers. D'ailleurs, dans les douze derniers mois, cela a concerné des banques engagées comme Amalgamated Bank ou City First, mais aussi AppHarvest, et bientôt la marque de chaussures Allbirds et le lunetier Warby Parker...

J'aurais pu aussi citer deux autres moments phares du mouvement, car ils illustrent le pouvoir de l'action collective, tant sur les sujets environnementaux que sur les questions sociales. D'abord, en 2019, quand, au moment de la COP25 à Madrid, 500 entreprises certifiées ont créé le B Corp Climate

Collective en s'engageant à atteindre la neutralité climatique en 2030, soit vingt ans avant l'échéance fixée par l'Accord de Paris. Et au même moment au Chili, sur le volet sociétal, à l'initiative de 200 entreprises locales certifiées BCorp, un mouvement qui rassemble désormais plus de 1 500 entreprises s'est engagé sur Desafío10X pour limiter l'écart entre le salaire le plus haut et le salaire le plus bas à un multiplicateur de dix. Ces deux initiatives montrent un engagement croissant de notre communauté pour mettre l'égalité et la justice climatique, qui sont évidemment liées, au cœur de ce que nous pouvons faire et changer ensemble.

***B Lab a construit une dynamique forte pour avancer sur deux jambes, la certification BCorp et le statut juridique de Benefit Corporation qui a débuté aux États-Unis et qui est maintenant étendu à d'autres pays (par exemple, Società Benefit en Italie). Pourriez-vous nous expliquer en quoi les dimensions volontaire et réglementaire sont les deux faces d'une même médaille, tout en étant très complémentaires pour B Lab ?***

Il faut déjà dire que pour l'instant, les deux approches, y compris le statut légal, sont proposées sur la base du volontariat des entreprises ; ce sont des options qu'elles peuvent choisir pour s'engager et innover. Le point important à garder en tête est que nous n'aurons pas de modèle capitaliste crédible intégrant toutes les parties prenantes si nous n'avons pas une gouvernance participative crédible. Donc, il nous faut changer les règles pour faciliter le travail de ceux qui veulent innover dans ce domaine. Toutes les entreprises certifiées BCorp au monde ont modifié leurs statuts dans ce sens, en fonction de ce que permet la réglementation locale. Aux États-Unis, elles le font souvent en devenant des *Benefit Corporations*, et nous avons déjà six ou sept pays dans le monde qui ont adopté des dispositifs plus ou moins proches... dont la France avec la loi Pacte et la société à mission.

Maintenant il faut regarder les choses en face : l'adoption volontaire par les entreprises de cette gouvernance nouvelle est trop lente au regard de la rapidité avec laquelle se déploie la crise multidimensionnelle qui nous fait face. B Lab demande maintenant aux législateurs d'imposer aux grandes entreprises un mode de gouvernance intégrant formellement les parties prenantes. C'est un grand changement pour notre mouvement, mais au fond, depuis plus de dix ans, nous avons montré que cela fonctionne et qu'on peut très bien développer des entreprises, même grandes, en visant la création de valeur pour toutes les parties prenantes. Comme on dit dans l'innovation, nous avons apporté la preuve de concept, qui valide la faisabilité de l'approche. Et comme les défis s'accroissent, nous voulons maintenant rendre cela obligatoire pour les grandes entreprises, avec nos partenaires

du Better Business Act en Angleterre, de la Coalition for Inclusive Economic Growth aux États-Unis et de l'Interdependence Coalition en Europe. De la déclaration faite par la Business Roundtable (qui rassemble les PDG des plus grosses entreprises américaines) en 2019 au « Great Reset » du Forum de Davos en 2020, nous avons des signes que l'heure est venue pour le capitalisme d'un changement de culture et de finalité – en passant de la maximisation de la valeur pour les actionnaires à court terme à la création de valeur pour toutes les parties prenantes à long terme... sous peine d'être pénalisés par le marché financier lui-même ! Maintenant, l'objectif est d'aligner les incitations avec les intentions sur ce sujet, d'où l'idée de faire évoluer les obligations réglementaires.

***BCorp fait partie d'un mouvement international et BLab s'efforce de construire des ponts (plutôt que des murs) avec d'autres initiatives (par exemple, le Global Compact des Nations Unies, le 1 % For the Planet, les statuts juridiques comme la société à mission en France, etc.). Pourriez-vous s'il vous plaît donner des exemples des partenariats les plus fructueux à ce jour ?***

En plus de ce que j'ai évoqué précédemment pour faire évoluer les obligations réglementaires pour les grands groupes, le partenariat avec le Global Compact pour créer le SDG Action Manager, qui permet aux entreprises de mesurer leur performance et de progresser sur leur contribution aux 17 objectifs de développement durable (ODD), est très clairement l'un des partenariats dont nous sommes les plus fiers.

Nous sommes également impliqués dans l'Impact Management Project (aux côtés du Carbon Disclosure Project, de l'OCDE, de la Global Reporting Initiative et d'autres initiatives des Nations Unies comme les Principles for Responsible Investment) : l'objectif est de faire converger les différents standards ESG et de travailler ensemble à construire des référentiels crédibles, surtout, pour créer les changements systémiques nécessaires qui rendront les exigences de transparence sur les impacts sociétaux tout aussi importantes que celles sur les impacts financiers réclamées par les investisseurs.

Aux États-Unis, nous avons aussi mis en place un partenariat très intéressant entre BLab et la Corporate Racial Equity Alliance pour aider les entreprises à mobiliser leurs moyens et à utiliser leur influence, à tous les niveaux, afin de promouvoir l'égalité raciale.

Enfin, nous sommes aussi partenaires du nouveau réseau Imperative 21, avec la BTeam et d'autres organisations comme Conscious Capitalism, Chief Executives for Corporate Purpose (CECP), Just Capital, the Global Impact Investment Network (GIIN), Common Future et Participant Media: ici l'enjeu

est de travailler, toujours dans cette perspective systémique, sur le changement de culture qui est nécessaire pour faire advenir le développement durable. Vous connaissez cette phrase du consultant et penseur Peter Drucker : « La culture mange de la stratégie au petit-déjeuner ! » Autrement dit, aussi pertinents que soient notre stratégie et nos outils pour passer à une gouvernance et une création de valeur orientées sur les parties prenantes, et non plus sur les seuls actionnaires, nous échouerons si notre culture reste focalisée sur la valeur financière et si nous ne nous occupons pas des facteurs humains, en plus des facteurs techniques. Pour conduire ce changement culturel, nous voulons donc développer un nouveau récit sur la finalité du capitalisme et de l'entreprise, centré sur la maximisation du bien-être pour tous sur une planète en bonne santé. Pour cela, il faudra aussi changer, à partir de ce récit, la façon dont on enseigne la création et la gestion d'entreprise – soit dit en passant – car les futurs dirigeants ne doivent plus être formés aux principes et aux outils du capitalisme du xx<sup>e</sup> siècle : il faut donc changer la culture et les programmes d'enseignement des universités, des écoles de commerce et de l'enseignement supérieur...

***Partout, on constate un intérêt croissant des grandes entreprises pour B Corp : certains pourraient y voir une menace pour les valeurs et l'intégrité du mouvement, avec le risque que des entreprises considérées comme non responsables (par exemple, des sociétés produisant de l'eau en bouteille) soient certifiées B Corp et jettent l'opprobre sur le mouvement. Comment voyez-vous les choses ? Que mettez-vous en place pour vous assurer que ce n'est pas le cas ?***

C'est une vraie question, à laquelle je répondrais par trois points différents. D'abord, nous n'atteindrons pas notre objectif de transformation du capitalisme si nous ne réussissons pas à emmener dans le mouvement de grandes entreprises. Donc, c'est un impératif stratégique que de le faire, mais nous devons le faire avec une grande intégrité.

Cette intégrité et cette exigence, qui forment le deuxième point, passent par un processus très exigeant impliquant un comité externe et indépendant (le Standards Advisory Council), qui se charge de proposer en continu des améliorations du questionnaire B Corp, le BIA, et du standard de performance sur lequel il repose. À cela s'ajoute l'obligation pour les grandes entreprises et pour les entreprises cotées qui sont certifiées de modifier leurs statuts comme les autres et de surcroît de faire acte de transparence en publiant l'ensemble de leurs réponses au BIA – ce qui les rend opposables à leurs parties prenantes. Les questionnaires détaillés et leurs réponses sont donc publiés sur notre site Web, avec le détail de leur note. C'est le cas

aujourd'hui pour Danone, Natura et une trentaine d'entreprises cotées, ainsi que pour les filiales d'entreprises cotées, comme Seventh Generation ou Ben & Jerry's qui appartiennent toutes deux à Unilever.

Mon troisième point, c'est qu'évidemment aucun standard n'est parfait. Le mieux est l'ennemi du bien, mais nous nous appliquons à nous-mêmes la règle du progrès continu, la version 7.0 du BIA est meilleure que la version 6, et la version 8 sera encore meilleure. Le monde a besoin d'un outil crédible pour distinguer les très bonnes entreprises de celles qui sont surtout bonnes en communication, et je pense sincèrement que B Corp est le standard le moins imparfait !

Je vous dirais aussi que la question consistant à savoir si certains groupes ne sont pas juste trop grands pour se comporter de manière éthique ou avoir un impact positif me paraît légitime. Il est possible que la taille atteinte par certaines multinationales les rende tout simplement impossibles à gérer d'une manière qui prendrait effectivement en compte leur impact sur l'ensemble des parties prenantes. D'aucuns disent qu'on ne peut pas limiter la taille d'une entreprise, parce que c'est ce qui permet l'efficacité, mais ce sont souvent des gens qui ont en perspective la valeur actionnariale et non la valeur sociétale. Même avec tout ce que nous faisons pour traiter ce point de manière intègre et exigeante, cela pose des questions plus larges à nos sociétés, qui relèvent des politiques publiques...

***Quelles leçons tirez-vous des 15 dernières années de développement de B Corp et B Lab ? Quelles sont vos priorités pour les 15 prochaines ?***

La principale leçon, c'est que tout cela est avant tout une question de communauté. Les référentiels et les questionnaires sont des outils utiles, mais pour moi l'enjeu reste avant tout d'inviter les entrepreneurs à rejoindre une communauté de pratiques ultra-puissante. Ultra-puissante, parce qu'elle ne pousse pas juste chaque entreprise, individuellement, à faire mieux, mais parce qu'elle les pousse à travailler ensemble, pour créer un changement encore plus grand.

Et la priorité, je pense, c'est le changement de culture qu'on évoquait précédemment. C'est fascinant, car si l'on veut changer de récit et s'interroger sur la finalité de l'entreprise, il faut le faire en réalité sur la finalité de la vie : notre nature profonde d'être humains fait que nous avons besoin de connexion ; or, la culture dominante dans l'entreprise promeut surtout la séparation – des autres et du monde naturel. Il nous faut aussi passer d'une culture qui valorise le « toujours plus » à une culture qui se satisfait quand elle a « assez ». Il s'agit d'un changement très profond...

## Jeffrey Hollender, fondateur de Seventh Generation, l'une des entreprises pionnières du label B Corp en 2006... toujours certifiée 15 ans plus tard, malgré son rachat par Unilever en 2016

Après avoir travaillé dans l'éducation et les médias, Jeffrey Hollender acquiert en 1988, avec Alan Newman, un petit catalogue de vente par correspondance de produits d'économies d'énergie qui deviendra rapidement Seventh Generation, désormais connue comme la marque américaine pionnière des produits d'hygiène et des détergents écologiques. Seventh Generation a fait partie des 18 entreprises pionnières certifiées B Corp dès 2006, et fait toujours partie de la communauté B Corp quinze ans plus tard. Jeffrey a dirigé pendant vingt ans l'entreprise, finalement rachetée en 2016 par Unilever pour 700 millions de dollars.

Également cofondateur de l'American Sustainable Business Council, Jeffrey a par ailleurs siégé aux conseils d'administration de Greenpeace USA, de Verite, une importante organisation de défense des droits du travail, ou encore de Health Care Without Harm, un réseau international d'établissements de santé engagés. En 2014, Jeffrey, en partenariat avec sa fille Meika Hollender, a lancé Sustain Natural, la première entreprise à fournir des préservatifs durables, équitables et non toxiques.



Jeffrey Hollender (2014)

***Seventh Generation a fait partie des 18 premières entreprises certifiées B Corp, au tout début du mouvement. Pouvez-vous nous expliquer en quoi cette démarche s'inscrivait dans l'engagement historique de votre entreprise et ce qui vous a motivé à devenir un pionnier de la certification ? Vous souvenez-vous comment tout a commencé ?***

C'était un moment où j'étais très impliqué dans le mouvement des entreprises engagées, et la révolution que cela représentait. J'avais déjà écrit

plusieurs livres sur le sujet, et la création d'une certification me paraissait une façon intéressante de clarifier ce dont on parlait, d'organiser ce marché naissant, alors même que de plus en plus d'entreprises s'autoqualifiaient de responsables, sans qu'il y ait de façon simple pour leurs parties prenantes de distinguer le bon grain de l'ivraie. Les trois fondateurs étaient à la fois intelligents et crédibles, d'autant qu'ils abordaient le sujet sous un angle *business* et pas dans une perspective de recherche académique, sans quoi j'aurais été plus circonspect sur leurs chances de succès. À l'époque, le questionnaire n'était pas du tout aussi abouti qu'aujourd'hui, et il ne pouvait pas vraiment servir de guide pour l'action comme maintenant. De toute façon, Seventh Generation était plutôt très en avance dans ses réflexions sur le sujet ; nous avons créé Vermont Businesses for Social Responsibility dans l'État où nous étions implantés, nous avons été la première entreprise privée à publier un rapport conforme aux lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI)... Nous avons donc voulu soutenir B Lab et les aider, peut-être plus que l'inverse au début ! Juste retour des choses, depuis cinq ans environ, la notoriété de B Corp a commencé à vraiment créer de la valeur pour Seventh Generation. Et nous étions aussi très intéressés par le fait de changer nos statuts pour y inscrire nos engagements, ce qui nous semblait un important pas en avant en termes de gouvernance, même si nos avocats détestaient l'idée.

***De manière surprenante, votre concurrent Method faisait également partie de ce premier groupe de pionniers B Corp. Lorsque Jay m'en a parlé, il a dit que c'était un signal fort qu'il y a plus de pouvoir dans la collaboration que dans la compétition pour transformer votre marché. Qu'en pensez-vous ?***

Adam (Lowry, fondateur de Method) et moi étions plutôt amis. C'était l'un de nos principaux concurrents, mais nous nous entendions bien : nous avions déjà essayé de travailler sur une coalition de fabricants de détergents écologiques, mais la plupart d'entre eux n'étaient pas intéressés, alors que nous partagions la conviction qu'il fallait aussi faire comprendre que ces produits avaient un effet positif sur la qualité de l'air intérieur et la santé, au-delà des questions environnementales. En tout cas, à cette époque, les consommateurs ne connaissaient pas B Corp !



***Seventh Generation fait partie de ces pionniers encore certifiés, 15 ans plus tard. Pouvez-vous nous dire quelles leçons avez-vous tirées du processus du BIA et aussi de ces années de certification ? Est-ce qu'au fil des ans, cela vous a incité à faire plus sur des sujets précis ?***

Aujourd'hui, si vous prétendez être une entreprise responsable sans être certifiée B Corp, cela paraît insolite... et même suspect. Pour Seventh Generation, ce n'était pas moi directement qui faisais le BIA, mais je me souviens que lorsque je l'ai fait pour Sustain Natural en 2013, j'ai trouvé cela très instructif – cela m'a donné beaucoup d'idées simples de choses à changer, comme l'introduction de congés payés dédiés au bénévolat de nos équipes dans leurs communautés.

***Quand Unilever a racheté l'entreprise en 2016, je me souviens avoir lu quelque part que la certification B Corp de Seventh Generation la rendait plus attractive, et aussi que l'ajout de Seventh Generation au portefeuille de marques d'Unilever était un moyen d'accélérer la transition écologique du groupe, après le rachat de Ben & Jerry's en 2000 (qui est également devenue B Corp en 2012). Qu'en pensez-vous avec le recul ?***

Les dirigeants d'Unilever pensaient que les entreprises certifiées B Corp se développeraient plus rapidement. En 2015, le PDG Paul Polman avait tenu des propos très enthousiastes au sujet de B Corp, en expliquant qu'il songeait à la certification même si le périmètre du groupe rendait forcément l'exercice complexe et long. Et il est vrai qu'ils ont racheté la marque de sauces Sir Kensington's, à peu près à la même époque, qui était également certifiée B Corp. D'habitude, les certifications qui fonctionnent le mieux sont celles qui sont portées par les pouvoirs publics, et le côté entrepreneurial de B Corp est clairement inhabituel et très convaincant pour les dirigeants... Nous espérons d'ailleurs qu'Unilever s'engagerait à devenir B Corp.

Cela étant dit, pour revenir à votre question, la protection juridique qu'obtient une entreprise du fait d'être B Corp, en cas de rachat, n'est pas très claire. Au fond, plus qu'un statut légal ou une phrase dans ses statuts, ce sont surtout ses engagements publics qui la protègent, car c'est compliqué de revenir dessus pour ceux qui reprennent l'entreprise. Mais à terme, il devrait y avoir plus de moyens de protéger légalement la mission. Nous reversons par exemple 10 % des bénéfices de Seventh Generation à des causes, et ces choses devraient être inscrites dans les statuts de manière beaucoup plus détaillée, précise et engageante qu'elles ne le sont aujourd'hui.

---



La communauté B Corp Europe  
réunie à Amsterdam en 2019