



**HEC MONTRÉAL**

**Certification B Corp : l'impact sur les employés**

**par Joanie Mercier**

**Sciences de la gestion  
(Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de Maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Mars, 2018  
© Joanie Mercier, 2018

# HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2018-2830

**Titre du projet de recherche :** Le processus de certification B Corp et la mobilisation des employés

**Chercheur principal :**

Joanie Mercier,

Étudiante M. Sc. - HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**

Luciano Barin-Cruz

Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 26 juin 2017

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 26 juin 2017

**Date d'échéance du certificat :** 01 juin 2018

---



Maurice Lemelin

Président du CER de HEC Montréal

# HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 26 juin 2017

À l'attention de : Joanie Mercier  
Étudiante M. Sc.,  
HEC Montréal

**Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche**

**# Projet : 2018-2830**

**Titre du projet de recherche :** Le processus de certification B Corp et la mobilisation des employés

**Source de financement :** CRSH - CCS : R2112

---

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 26 juin 2017. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 juin 2018**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

**Le CER de HEC Montréal**

## Résumé

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est fréquemment intégrée à la stratégie des entreprises. De toute évidence, les gestionnaires possèdent une multitude de façons d'introduire de telles pratiques au sein d'une entreprise. Parmi ces méthodes, on compte l'obtention d'une certification de RSE qui démontre l'engagement de l'entreprise et la légitimité des pratiques. Le but de cette recherche est d'étudier la certification B Corp en s'attardant à l'impact qu'elle engendre sur les employés d'une entreprise certifiée. À présent, les recherches menées sur cette certification sont relativement restreintes, ainsi cette étude permet de contribuer à cette littérature. Par ailleurs, force est de constater que les études menées en RSE se concentrent davantage sur les impacts des pratiques du point de vue organisationnel, ou bien par rapport aux parties prenantes de l'entreprise, délaissant ainsi l'impact sur les employés (Aguinis et Glavas, 2012). Afin de rectifier le tir par rapport à ce manque observé dans la littérature, l'objectif de cette étude est de comprendre **comment l'obtention de la certification B Corp impacte les employés d'une entreprise certifiée**.

À cet effet, j'ai effectué une recherche qualitative sur quatre études de cas auprès de PME québécoises. Par le biais d'entrevues semi-structurées réalisées auprès de gestionnaires et d'employés des entreprises, je suis arrivée à dégager un processus composé de quatre mécanismes par lesquels les employés cheminent après l'obtention de la certification B Corp.

Les conclusions permettent de tisser des liens entre le processus émergent et diverses notions de la littérature, notamment en ce qui concerne le changement organisationnel, le déploiement d'une stratégie de RSE et la mobilisation des employés. Par ailleurs, on soulève plusieurs recommandations professionnelles pour les gestionnaires afin de cibler les enjeux clés et les opportunités pour les employés en entreprenant un tel processus de certification.

**Mots-clés** : Certification B Corp, RSE, employé, mobilisation, changement, PME

# Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Liste des abréviations et des sigles.....	viii
Remerciements .....	ix
Introduction.....	10
<b>Chapitre 1 : Revue de littérature.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 1 : RSE - Perspective de la direction stratégique .....</b>	<b>13</b>
1. Émergence de la RSE .....	14
2. Attentes des consommateurs et profitabilité.....	16
3. Institutionnalisation et enjeu de la RSE.....	19
<b>Section 2 : Déploiement de la stratégie de RSE .....</b>	<b>24</b>
1. Étapes, détails, objectifs .....	25
2. Activités touchées.....	27
3. Gestion du changement .....	33
<b>Section 3 : Mobilisation des employés .....</b>	<b>37</b>
1. Mobilisation des employés dans un changement organisationnel.....	38
2. Évaluation et impact de la mobilisation des employés.....	41
3. RSE et l'attitude des employés.....	46
<b>Chapitre 2 : Méthodologie.....</b>	<b>50</b>
<b>Section 1 : Type de recherche.....</b>	<b>50</b>
1. Nature de la recherche : L'analyse qualitative .....	50
2. Sélection des entreprises.....	51
<b>Section 2 : Collecte de données.....</b>	<b>53</b>
1. Répondants .....	54
2. Guide d'entretien des répondants .....	55
<b>Section 3 : Analyse des données .....</b>	<b>56</b>
1. Structure des données .....	57
2. Codification et analyse des données.....	57
<b>Chapitre 3 : Présentation et analyse des données .....</b>	<b>59</b>
<b>Section 1 : Accorder de la légitimité .....</b>	<b>60</b>
1. Crédibilité de l'organisation .....	60
2. Vocabulaire B Corp.....	62
3. Formalisation.....	64
<b>Section 2 : Aligner les employés .....</b>	<b>67</b>
1. Alignement stratégique.....	68
2. Orientation pour les employés.....	70
3. Alignement des valeurs .....	70
4. Alignement des objectifs .....	73
5. Tri dès l'embauche .....	75
6. Développement d'outils .....	77

<b>Section 3 : Stimuler les employés .....</b>	<b>80</b>
1. Environnement de travail .....	81
2. Sentiment de fierté.....	83
3. Sentiment d'appartenance .....	85
4. Participation à des projets intéressants .....	88
5. Ouverture de la direction.....	89
6. Intérêt personnel envers B Corp .....	91
7. Intégration des employés dans le processus de certification.....	92
8. Intégration des employés dans la stratégie .....	94
<b>Section 4 : Désir d'engendrer des changements .....</b>	<b>96</b>
1. Amélioration continue à l'interne.....	97
2. Participation à un impact social positif .....	100
3. Ambassadeur .....	101
4. Communauté locale .....	103
5. Réduction de l'impact environnemental.....	105
6. Approvisionnement responsable .....	108
<b>Section 5 : Cheminement à travers les mécanismes identifiés.....</b>	<b>110</b>
1. Explication du cheminement avec les cas étudiés.....	111
2. Aspects négatifs à considérer dans le cheminement.....	114
<b>Chapitre 4 : Conclusions et limitations de la recherche.....</b>	<b>116</b>
<b>Section 1 : Résumé des résultats de l'étude.....</b>	<b>116</b>
1. Accorder de la légitimité .....	116
2. Aligner les employés .....	118
3. Stimuler les employés .....	120
4. Désir d'engendrer des changements.....	123
<b>Section 2 : Contributions théoriques de l'étude.....</b>	<b>125</b>
1. Liens entre le cadre émergent et le cadre discursif du changement organisationnel (Jian, 2011) .....	125
2. Recommandations professionnelles .....	132
3. Certification B Corp .....	133
<b>Section 3 : Limitations et pistes pour de futures recherches .....</b>	<b>134</b>
1. Limitations de l'étude.....	134
2. Pistes pour de futures recherches .....	135
<b>Bibliographie .....</b>	<b>i</b>

## Liste des tableaux

Tableau I.	Définitions de RSE .....	15
Tableau II.	Caractéristiques des normes et certifications de RSE au Québec.....	21
Tableau III.	Typologie des comportements des PME fournisseurs en réponse aux exigences des grandes entreprises.....	30
Tableau IV.	Nouveau modèle de gouvernance .....	31
Tableau V.	Synthèse des caractéristiques des employés mobilisés <i>versus</i> démobilisés.....	44
Tableau VI.	Synthèse des caractéristiques de la mobilisation collective.....	45
Tableau VII.	Contexte des entreprises étudiées .....	53
Tableau VIII.	Caractéristiques des entretiens.....	55
Tableau IX.	Résumé des étapes de l'analyse des données.....	58
Tableau X.	Résumé des points communs entre le cadre discursif du changement et le cheminement des employés à travers la certification B Corp.....	126



## Liste des figures

Figure 1.	Schéma résumé de la RSE d'après la perspective de la direction stratégique .....	13
Figure 2.	Schéma résumé du déploiement de la stratégie de RSE .....	24
Figure 3.	Phases et étapes du processus d'implantation de la stratégie de RSE .....	26
Figure 4.	Sept modèles d'intégration de RSE à l'organisation .....	27
Figure 5.	Gestion du changement selon ISO 26 000 .....	35
Figure 6.	Schéma résumé de la mobilisation des employés .....	38
Figure 7.	Stratégies d'intervention pour favoriser la mobilisation des employés .....	39
Figure 8.	Dimensions comportementales de la mobilisation des employés.....	42
Figure 9.	Dimensions affectives de la mobilisation des employés.....	43
Figure 10.	Mécanismes affectant les employés dans un contexte de certification B Corp	59
Figure 11.	Cheminement des employés à travers les mécanismes identifiés.....	112

## Liste des abréviations et des sigles

BDC	Banque de développement du Canada
BOP	Base de la pyramide
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CSR	Consommation socialement responsable
CSR	Corporate social responsibility
DD	Développement durable
GE	Grandes entreprises
GRH	Gestion des ressources humaines
ISO	Organisation internationale de normalisation
OBNL	Organisme à but non lucratif
ODCE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SA	Social accountability

## Remerciements

La réalisation de ce mémoire m'a permis de rencontrer des personnes qui ont l'audace de faire différemment et qui ont l'ambition de changer les choses. D'un point de vue personnel, j'ai grandement appris à travers ce processus rempli d'embuches et de découvertes. La persévérance et la patience sont des qualités qui ont été mises à rude épreuve, faisant en sorte que je suis d'autant plus fière de mener à terme ce mémoire.

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur Luciano Barin-Cruz, qui a été d'une grande d'aide avec ces précieux conseils. J'apprécie également les nombreuses disponibilités qu'il a pu me dédier, et ce, avec promptitude. Je remercie Caroline Archambault qui m'a sauvé deux fois plutôt qu'une. Je tiens à témoigner ma reconnaissance pour Anne Mesny qui a su mettre de l'ordre dans mes idées lors des balbutiements de mon mémoire.

Je remercie d'autant plus mes amis et mes parents pour leurs encouragements et la confiance qui ont su faire grandir en moi afin d'accomplir ce projet. J'adresse plus particulièrement mes sincères remerciements à mes amies Fredo, Gen, Jess, Martine, Nat et Rachelle qui ont entendu encore et encore mes préoccupations, et qui ont toujours été présentes pour me soutenir moralement.

Je souhaite remercier mon copain Tak, qui a su croire en mes idées et mes capacités dès les tous débuts, et avec qui, j'ai partagé plusieurs séances d'études, ayant comme objectif de compléter nos parcours scolaires pour amorcer de nouveaux projets.

Ce mémoire représente une expérience d'un travail de recherche acharné, mais surtout une chance d'avoir rencontré des gens inspirants, qui a soulevé en moi le désir de participer à avoir un meilleur impact sur la société et l'environnement dans lequel nous vivons.

## Introduction

Ce travail de recherche s'inscrit dans le contexte de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'introduisant de façon croissante dans la stratégie des organisations. Suivant ce courant, les entreprises s'imposent des objectifs économiques et financiers, tout en y ajoutant des composantes culturelles, sociales et écologiques (Gond et Igalens, 2014). En outre, on constate que les attentes à l'égard des entreprises sont de plus en plus variées. Les parties prenantes souhaitent faire valoir leurs intérêts et être prises en considération dans les décisions organisationnelles des entreprises (Turcotte *et al.*, 2011). Dès lors, ces changements nécessitent de concilier les actions externes menées par l'entreprise avec ses pratiques internes. De ce fait, les parties prenantes exigeront de l'entreprise de la cohérence. Ainsi, les gestionnaires doivent trouver un équilibre entre toutes les attentes des partenaires, ce qui s'avère une tâche difficile puisqu'on désire éviter les conflits entre les parties ayant des intérêts opposés (Saulquin et Schier, 2007). Les entreprises doivent répondre aux attentes des investisseurs et des propriétaires en réalisant des profits, en plus de démontrer de la transparence dans la prise de décision afin d'atteindre des objectifs sociaux également (Bernandez, 2009).

Au Québec, les PME font face à de nombreux défis associés à la RSE, ceux-ci concernent le développement d'une expertise en matière de DD et comment en faire un avantage compétitif, l'engagement des parties prenantes envers les pratiques de DD, le changement à réaliser à l'interne afin d'ancrer les pratiques dans la culture de l'organisation et finalement, son intégration à long terme dans la stratégie de l'entreprise (Turcotte, 2012). Pour répondre à ces enjeux, les entreprises ont la possibilité de déployer plusieurs stratégies. Comme l'intérêt des parties prenantes envers la préservation de l'environnement est en croissance, les entreprises jugent attrayant de déployer une stratégie de visibilité axée sur des actions uniquement symboliques (Ramus et Montiel, 2005). En effet, certaines entreprises ayant une faible performance en matière de RSE souhaiteront tout de même gagner en légitimité pour répondre à ces défis et engageront des actions symboliques. Pour plusieurs, cette mise en application se nomme le *green-washing*. À l'opposé, d'autres entreprises choisissent plutôt de mettre sur pied des actions de fond par rapport à la RSE, autrement appelé du *green-highlighting* (Walker et Wan, 2012). D'autres auteurs ont développé une taxonomie des stratégies de RSE qui permet

de définir et de classer les pratiques selon leur niveau d'engagement. On compte alors, la RSE dite «cosmétique», la RSE périphérique, la RSE intégrée et RSE-BOP (Martinet et Payaud, 2008).

De toute évidence, il existe plusieurs façons d'entreprendre des actions de fond en démontrant un niveau d'engagement variable envers la RSE pour les PME. Parmi celles-ci on compte l'obtention d'une certification de RSE. Au Québec, on retrouve les normes BNQ 21 000 et ISO 26 000. En 2012, une autre certification s'est présentée aux entreprises québécoises. Il s'agit de la certification B Corp qui est détenue par 22 entreprises à travers la province. Poiré Turcotte (2017) a d'ailleurs réalisé une analyse comparative des ces normes dans le but de dresser un portrait à jour de ces outils dans un contexte québécois. Cependant, aucune étude n'a été menée afin d'éclairer la perspective interne de l'entreprise dans un contexte de certification de RSE au Québec.

La littérature abonde en ce qui concerne l'importance accordée aux employés par rapport à une stratégie de RSE. On y conclut que les entreprises ayant de bonnes pratiques de RSE sont plus attractives pour les employés potentiels (Greening et Turban, 2000). De plus, on note que les employés sont plus engagés au travail, car l'organisation pour laquelle ils travaillent possède une bonne réputation en lien avec sa stratégie de RSE (Peterson, 2004). On démontre également la relation entre l'engagement organisationnel et la perception de l'employé par rapport à la RSE (Brammer, Millington et Rayton, 2007). D'après une autre perspective, certains chercheurs se sont intéressés à la formalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) auprès des PME à travers un processus de certification SA8000 (El Abboubi et Cornet, 2012). En revanche, on ne traite pas de la certification B Corp selon la perspective des employés en ciblant les entreprises québécoises. Comme les employés représentent une source davantage concurrentielle au sein d'une organisation, et qu'ils sont considérés responsables en grande partie de la mise en œuvre de pratiques de RSE (Wright, McMahan et McWilliams, 1994), il importe d'étudier la relation entre la certification B Corp et les employés. C'est d'ailleurs l'un des premiers objectifs de cette recherche soit de se concentrer sur l'impact de la certification B Corp sur les employés d'une entreprise certifiée.

Le second objectif de l'étude est de déterminer comment la certification influence la stratégie d'une entreprise. On souhaite alors comprendre l'effet de cette dernière sur l'entreprise, c'est-à-dire en adoptant une perspective plus large que le premier objectif ciblé. Ce faisant, il peut

être envisageable qu'en ayant un impact sur la stratégie de l'entreprise, ceci ait un impact sur les employés par la suite.

En outre, on souhaite dresser un portrait sommaire des PME québécoises certifiées. Étant donné que la certification a fait son entrée dans la province il y a quelques années, il est intéressant de noter les différences et les similitudes suite à l'obtention de la certification entre les entreprises certifiées. Par conséquent, ceci peut être utile dans la mesure où l'on souhaite améliorer le processus de certification, les ressources offertes aux entreprises certifiées dans le but d'améliorer la mise en place de pratiques de RSE.

Le premier chapitre de l'étude est réservé à la revue de littérature. Celle-ci est divisée en trois sections distinctes. La première section concerne la RSE du point de vue de la direction stratégique. La deuxième section traite de l'implantation d'une stratégie de RSE au sein d'une organisation. Et finalement, la troisième section aborde la mobilisation des employés dans un contexte de changements et de RSE.

Le second chapitre s'attarde à la méthodologie de recherche déployée afin de répondre à la question de recherche : **Comment la certification B Corp influence les employés d'une entreprise ?** En effet, la première section décrit le type de recherche dont il est question. Par la suite, on traite de la méthode de collecte de données. Finalement, la dernière section détaille les étapes qui ont été suivies afin d'analyser les données récoltées.

Le troisième chapitre a pour objectif de présenter et d'analyser les données. Ainsi, on décrit les quatre mécanismes ayant un impact sur les employés soit : Accorder de la légitimité, Aligner les employés, Stimuler les employés et Désir d'engendrer des changements. En définitive, un cheminement des employés à travers les mécanismes identifiés est expliqué.

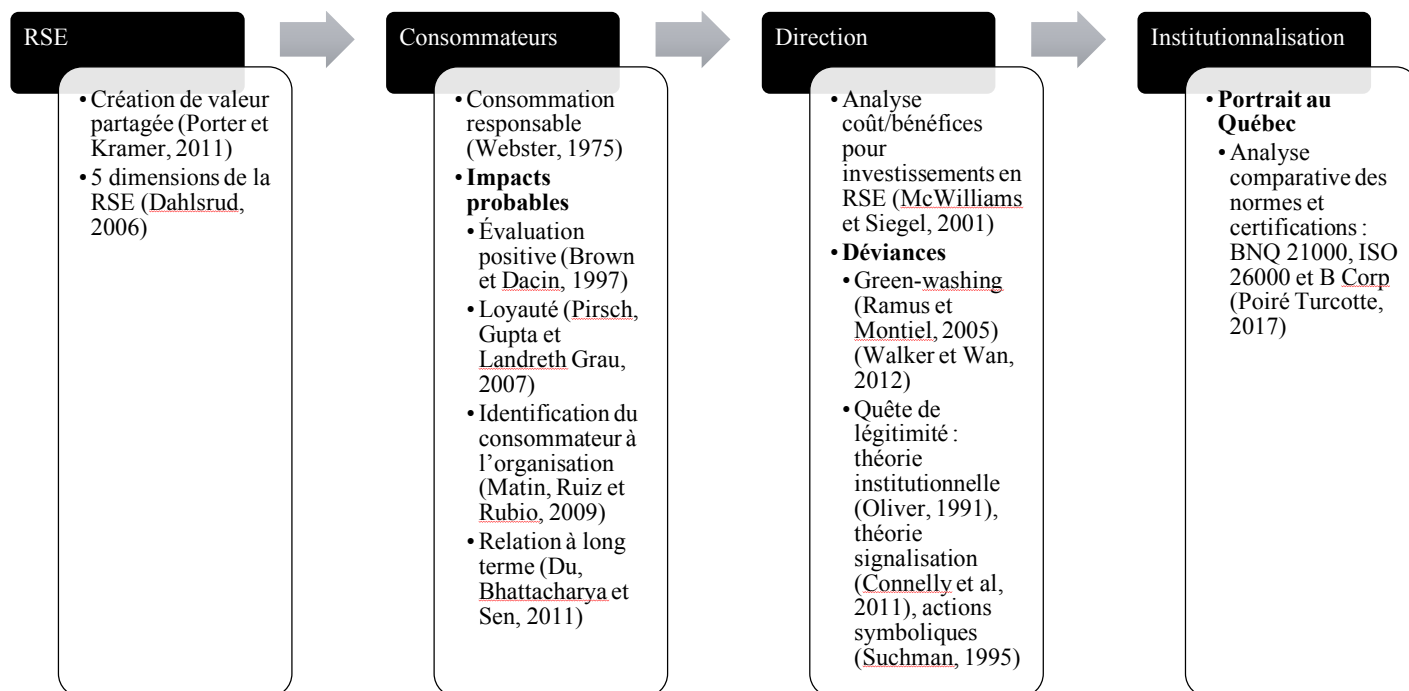
Le quatrième et dernier chapitre de ce mémoire présente dans une première section un résumé des résultats de l'étude afin de répondre à la problématique posée. Dans une seconde section, on présente les contributions théoriques et pratiques. Finalement, les limites et les pistes pour des recherches futures sont exposées.

# Chapitre 1 : Revue de littérature

## Section 1 : RSE - Perspective de la direction stratégique

Dans cette première section, j'exposerai un bref historique de la responsabilité sociale et la définition choisie du concept de la RSE. En plus d'avoir un impact sur les entreprises, la responsabilité sociale crée une panoplie d'attentes chez les consommateurs, c'est d'ailleurs ce qui sera traité dans la deuxième partie de cette section. Finalement, afin que les entreprises gagnent en légitimité et redorent leur réputation, face à la menace criante du *green-washing*, plusieurs certifications et normes voient le jour afin d'institutionnaliser la RSE. Dès lors, les principales certifications présentes au Québec seront détaillées (Figure 1).

Figure 1. Schéma résumé de la RSE d'après la perspective de la direction stratégique



## **1. Émergence de la RSE**

### **1.1. Contexte de la RSE**

Dans le système capitaliste, on constate des problématiques émergentes au cours des dernières années. Des problèmes sociaux liés à la santé, à l'éducation, à l'environnement notamment prennent de plus en plus d'ampleur, et des solutions doivent être envisagées. Rapidement, les entreprises sont pointées du doigt et doivent reconstruire leur légitimité quant à leur responsabilité à l'égard de la société.

Une solution proposée par Porter et Kramer (2011) est de modifier les pratiques des entreprises dans une optique de création de valeur partagée, qui se veut bénéfique d'un point de vue social, mais aussi économique. En effet, « shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economics progress » (Idem). Plus précisément, selon Porter (2011), la valeur partagée se définit comme étant des « corporates policies and practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing social and economic conditions in the communities in which it operates ».

Ce concept vient alors donner davantage de légitimité aux entreprises auprès des communautés dans lesquelles elles œuvrent, puisqu'elles démontrent ainsi un intérêt marqué pour la création d'une valeur économique tout en créant une valeur sociétale. Conséquemment, au lieu d'être perçues comme la source du problème, les entreprises deviennent une partie de la solution proposée à la communauté.

### **1.2. Définition du concept**

Par ailleurs, Porter et Kramer (2011) distinguent la RSE et la création de valeur partagée. En revanche, cette distinction dépend de la définition de la RSE sur laquelle on s'appuie pour faire cette comparaison. Il importe de définir la RSE pour justement établir s'il existe des différences entre ces deux concepts (Tableau 1).



Tableau I. Définitions de RSE<sup>1</sup>

<b>Auteur(s) (année)</b>	<b>Définition</b>	<b>Dimensions</b>
<b>Carroll (1979)</b>	The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time	Social Économique
<b>Commission of the European Communities (2001)</b>	A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis	Volontarisme Parties prenantes Social Environnemental Économique
<b>Frederick, Post et Davis (1992)</b>	Corporate social responsibility can be defined as a principle stating that corporations should be accountable for the effects of any of their actions on their community and environment	Parties prenantes Social Environnemental
<b>Hopkins (1998)</b>	Corporate social responsibility is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a socially responsible manner. Stakeholders exist both within a firm and outside. Consequently, behaving socially responsibly will increase the human development of stakeholders both within and outside the corporation	Volontarisme Parties prenantes Social Économique
<b>Lea (2002)</b>	CSR is about businesses and other organizations going beyond the legal obligations to manage the impact they have on the environment and society. In particular, this could include how organizations interact with their employees, suppliers, customers and the communities in which they operate, as well as the extent they attempt to protect the environment.	Volontarisme Parties prenantes Social Environnemental
<b>McWilliams et Siegel (2001)</b>	Actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law	Volontarisme Social
<b>Van Marrewijk (2003)</b>	In general, corporate sustainability and CSR refer to company activities – voluntary by definition – demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders	Volontarisme Parties prenantes Social Environnemental Économique

---

<sup>1</sup> Inspiré de Dahlsrud (2006).

Dahlsrud (2006) a réalisé une étude portant sur les différentes définitions de RSE. Il a conçu un tableau récapitulatif des définitions les plus citées en les classifiant par dimensions (Tableau 1). Dans le cadre de cette étude, la définition de la Commission européenne en 2001 sera employée puisqu'elle englobe l'aspect volontaire, environnemental et social tout en incluant l'aspect stratégique de l'organisation et l'inclusion des parties prenantes.

## **2. Attentes des consommateurs et profitabilité**

### **2.1. Consommation responsable**

L'intégration de pratiques de responsabilité sociale au sein des organisations génère un intérêt grandissant auprès de la direction stratégique, puisque ces mesures influenceraient le comportement des consommateurs. À ce propos, les consommateurs ne se contentent plus de choisir un produit ou un service en fonction de leurs besoins. À présent, ils accordent également une importance particulière à l'éthique des entreprises ainsi qu'à la RSE (Konrad *et al.*, 2006). Les consommateurs s'attendent à ce que les organisations leur offrent plus que des produits de qualité et moins chers (Bhattacharya et Sen, 2004). En d'autres mots, les consommateurs cherchent des organisations qui sont alignées à des valeurs sociales tout en contribuant à la communauté (Maignan, Ferrell et Ferrell, 2005).

Par ailleurs, les consommateurs sont submergés d'informations, celles-ci sont souvent considérées comme étant complexes et imparfaites. Elles proviennent de sources diverses et sont partagées dans des buts différents. Si bien qu'il peut être difficile de faire un choix en tant que consommateur (Brenkert, 2002). Il importe donc aux organisations ayant des pratiques de RSE d'arriver à bien informer ses parties prenantes.

Étant donné que les consommateurs sont de plus en plus à la recherche d'entreprises socialement responsables, on constate que ceux-ci tentent d'exprimer leurs préoccupations sociales par le biais de leur consommation. Il suffit de penser aux différentes crises que vivent les organisations accusées de ne pas considérer les aspects sociaux et environnementaux. Les consommateurs prennent position par rapport à ces événements et choisissent parfois de les boycotter. Par exemple, les cas de Nestlé dans les années 1970, de Shell en 1995 et de Nike à la fin des années 2000. Par ces actions concrètes, les consommateurs militent contre ces pratiques qu'ils jugent

déplorables à travers leurs achats, ce qui a un impact direct sur l'entreprise visée (François Lecompte et Valette-Florence, 2006). Justement, avec cette nouvelle façon de se procurer des biens et services des individus, on voit apparaître le concept de consommation socialement responsable (CSR) que l'on peut définir comme suit :

*La consommation socialement responsable peut être envisagée comme un concept global, regroupant tous les comportements de consommation où l'individu prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée et utilise son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société. (Webster, 1975)*

Cette prise de conscience des consommateurs peut créer des conséquences négatives sur la performance des entreprises étant donné le pouvoir des individus. En effet, dans les pays industrialisés, la consommation des ménages s'élève à 60% du produit intérieur brut. Dès lors, si les ménages choisissent d'employer leur pouvoir d'achat et leur pouvoir politique pour contrer les pratiques irresponsables des entreprises, cela peut générer d'importantes pertes de revenus pour celles-ci (Viseur, 1997). À titre d'exemple, Danone a subi une chute des ventes de 12% en un mois et demi durant la crise vécue, tandis que Shell a constaté une baisse de 20% à 50% (Fourest, 2005).

En regard de ces modifications liées au comportement des consommateurs, les entreprises ressentent des pressions pour satisfaire les attentes en matière de RSE de leurs parties prenantes. Afin, d'assurer leur pérennité plusieurs optent pour l'intégration de stratégies de RSE au sein de l'organisation. D'ailleurs, cela soulève des questionnements à savoir si les motivations des entreprises à réaliser ce type de stratégie est véritablement pour répondre aux problèmes sociaux et environnementaux, ou bien par conformité aux pressions des groupes d'intérêt.

## **2.2. Impact des pratiques de RSE**

Les pratiques de RSE peuvent influencer le comportement des consommateurs sur plusieurs aspects. D'une perspective plus étendue, plusieurs recherches ont démontré que les pratiques de RSE génèrent une évaluation positive des produits et des marques de la part des consommateurs (Brown et Dacin, 1997). Il a également été conclu que la RSE mène à une plus grande loyauté (Pirsch, Gupta et Landreth Grau, 2007).

D'un point de vue plus précis, Matin, Ruiz et Rubio (2009) affirment que la RSE joue un rôle dans l'identification du consommateur par rapport à l'entreprise ainsi que dans l'évaluation de cette dernière. Or, lorsqu'un consommateur s'associe aux pratiques de RSE, la loyauté à l'égard de l'entreprise se voit ainsi renforcée. Ceci provient du fait que le consommateur a une perception plus positive de l'organisation et qu'il s'y identifie avec la mise en place de ces pratiques. De ce fait, on constate que cela appuie les avantages qu'une organisation peut bénéficier en établissant une relation dévoilant son identité quant à sa responsabilité sociale. Le lien unissant la loyauté à la marque et à la RSE n'apparaît pas comme étant un mécanisme œuvrant à court terme (Du, Bhattacharya et Sen, 2011), mais qui dépend du maintien de la relation à long terme, pour finalement créer la loyauté (Matin, Ruiz et Rubio, 2009).

D'autre part, une organisation déployant des pratiques de RSE est en mesure de construire une relation de confiance avec les clients et arrive à susciter leur engagement. Également, des consommateurs engagés ont un impact positif sur leur propre comportement d'achat, la communication de bouche-à-oreille (Lacey et Kennett-Hensel, 2010). Ceci étant dit, si la direction stratégique choisit intégrer des pratiques de RSE, le comportement des consommateurs est décidément positivement influencé.

Également, suivant la théorie de la perspective de la firme, les dirigeants d'entreprises désirent maximiser les avoirs des actionnaires laissant libre cours aux mécanismes du marché qui contrôlent l'organisation (Jensen, 1988). D'après cette théorie, les dépenses relatives à la RSE seraient l'équivalent d'investissements permettant ainsi à l'entreprise et à ses actionnaires de réaliser davantage de profits. Comme le propose McWilliams et Siegel (2001), les pratiques de RSE devraient être intégrées dans la stratégie même de l'entreprise et une analyse de coûts/bénéfices est souhaitable pour établir le niveau optimal des ressources à déployer pour ce faire. Il est établi qu'un niveau précis d'investissement en RSE peut ainsi maximiser les bénéfices en plus de répondre aux demandes des parties prenantes. Ceci étant dit, si une analyse coûts/bénéfices est réalisée dans le but de guider la mise en œuvre de la stratégie de RSE, ceci peut mener à une plus grande profitabilité de l'entreprise.

### 3. Institutionnalisation et enjeu de la RSE

#### 3.1. Green-washing

Étant donné que les entreprises sont conscientes des attentes des consommateurs par rapport à leur responsabilité sociale, certaines d'entre elles choisissent d'adopter une stratégie s'apparentant à du green-washing. D'abord, il importe de définir ce concept. Ramus et Montiel (2005), affirment que le green-washing est « disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image ». Cette définition sous-entend que de diffuser des mauvaises informations se fait de façon intentionnelle. Tandis que Walker et Wan (2012), définissent le concept comme suit : « symbolic information emanating from within an organization without substantive actions. Or, in other words, discrepancy between the green talk and green walk ». Dans le cadre de cette étude, la définition qui est adoptée est la seconde puisqu'elle englobe également la première et permet d'avoir une vision plus systémique du green-washing.

D'après Walker et Wan (2012), il existe deux raisons pour lesquelles les entreprises adopteraient une telle stratégie. Premièrement, selon la théorie institutionnelle présentée par Oliver (1991), l'une des motivations serait d'obtenir de la légitimité en se conformant aux attentes des consommateurs comme il a précédemment été expliqué dans les précédentes sections. Deuxièmement, la théorie de la signalisation (Connelly *et al.*, 2011) permet de comprendre qu'en démontrant des actions symboliques ainsi qu'en déployant un discours centré sur la RSE, ceci pourrait faciliter le partage des valeurs de l'entreprise aux parties prenantes externes (Ramus et Montiel, 2005).

D'un point de vue de l'implantation des pratiques de RSE, « managers may prefer symbolic actions to substantive actions on environmental issues as signaling green values is easier and permits greater internal flexibility than implementing these values with actions » (Suchman, 1995). Ceci constitue un enjeu puisque le green-washing va à l'encontre de la définition de la RSE qui implique que les organisations réalisent des actions concrètes au profit de l'environnement et de la société.

Comme la quête de la légitimité est au cœur des préoccupations des gestionnaires et des actionnaires des entreprises, on constate qu'une stratégie de *green-washing* peut-être bénéfique

selon certains critères pour l'organisation. La section suivante aborde le portrait du Québec des certifications et des normes de RSE et met en relief que l'existence de tels cadres réglementaires est également justifiée par la quête de légitimité des entreprises. Or, il importe de se questionner sur la légitimité même de ces certifications et normes. Sont-elles véritablement crédibles ? Offrent-elles un cadre suffisamment restrictif pour les adhérents, de sorte que cela prouve leur engagement en RSE ?

### **3.2. Portrait du Québec des certifications et des normes de RSE**

Une analyse comparative des normes et certifications de RSE au Québec (Tableau 2) réalisé par Poiré Turcotte (2017) permet de comprendre les distinctions entre la certification B Corp, la norme BNQ 21 000 et la norme ISO 26 000. La norme BNQ 21 000 cible la démystification de la RSE, s'adressant ainsi à des entreprises peu familières avec le concept. Le principal élément différenciateur entre la certification B Corp et la norme BNQ 21 000 est qu'ils ne semblent pas avoir été conçus pour les mêmes clientèles. Pour ce qui est de la certification B Corp, la clientèle semble être les entreprises, tandis que pour la norme BNQ 21 000, on s'adresse aux experts de la RSE, soit à certains consultants.

Par ailleurs, il a été constaté que grâce à son approche de communication marketing, la certification B Corp arrive à rejoindre sa cible plus aisément en démontrant la facilité de la démarche à suivre pour l'obtention de la certification. À l'opposé, c'est davantage le caractère complexe de la norme BNQ 21 000 qui semble être communiqué. Finalement, la norme ISO 26 000 est peu connue auprès des entreprises québécoises. D'autant plus que la complexité du processus fait en sorte qu'elle n'est pas très accessible pour les PME, c'est pourquoi plusieurs gestionnaires adopteront préférentiellement la norme BNQ 21 000.

De toute évidence, cette étude comparative des normes et certifications de RSE au Québec ne répond pas aux questions précédemment énoncées par rapport à la crédibilité de celles-ci. En revanche, la recherche déploie une perspective des différences à considérer pour les gestionnaires qui doivent choisir entre l'une ou l'autre des certifications et normes. La légitimité de ces certifications au Québec demeure toujours peu étudiée dans la littérature.

Tableau II. Caractéristiques des normes et certifications de RSE au Québec<sup>3</sup>

Caractéristiques	B Corp	BNQ 21 000	ISO 26 000
<b>Objectif général</b>	Vise à être un outil qui peut rapprocher de la vision ultime d'une prospérité partagée et durable en encourageant les entreprises à intégrer la création d'une valeur sociale et environnementale dans leur modèle d'affaires.	Vise à rendre les entreprises efficaces et autonomes face à l'intégration des principes du développement durable dans leurs stratégies d'affaires et dans leurs pratiques de gestion (Jean Cadieux et Dion, 2012)	Vise à promouvoir une compréhension commune du champ de la responsabilité sociale et à aider les organisations à contribuer au développement durable.
<b>Maturité du référentiel</b>	2006	2010	2011
<b>Origine</b>	États-Unis	Québec	Internationale
<b>Portée</b>	Internationale	Provinciale	Internationale
<b>Champ d'application</b>	Tous types d'organisations à but lucratif	Tous types d'organisations à but lucratif ou non lucratif, mais particulièrement les entreprises manufacturières	Tous types d'organisations à but lucratif ou non lucratif
<b>Certification</b>	Oui	Non	Non

---

<sup>3</sup> Inspiré de Poiré Turcotte (2017)

<b>Caractéristiques</b>	<b>B Corp</b>	<b>BNQ 21 000</b>	<b>ISO 26 000</b>
<b>Coût d'achat de l'outil et frais de certification</b>	Accès aux outils : gratuit Certification : cout annuel varie selon le chiffre d'affaires (soit de 500\$ à 50 000\$) Consultation : accompagnement du B Lap gratuit, mais frais de consultation externe si nécessaire	Accès aux outils : gratuit Consultation : frais varient selon les besoins	Accès aux outils : 319,88\$ en anglais et 462,05\$ en français Consultation : frais varient selon les besoins
<b>Période estimée d'implantation</b>	Démarche rapide de 6 semaines (peut aller jusqu'à 12 mois dans certains cas)	Démarche pour PME : 6 à 10 mois Démarche pour GE : 10 à 15 mois	Information indisponible
<b>Niveau de compétence estimé</b>	La plupart des entreprises réussissent à obtenir la certification sans l'aide de consultant, mais dans certains cas la démarche peut nécessiter l'accompagnement d'un consultant externe (avocat, expert en développement durable, consultant).	La démarche BNQ préconise un accompagnement personnalisé pour réussir le changement organisationnel souhaité, souvent à l'aide d'un consultant externe.	L'accompagnement par un expert peut faciliter l'implantation.
<b>Piliers liés à la RSE</b>	Gouvernance Communauté Environnement Employés Consommateurs Modèle d'affaires bénéfique	Transversaux Économiques Sociaux Environnementaux	Gouvernance Droits de l'homme Relations et conditions de travail Environnement Loyauté des pratiques Consommateurs Communauté et développement local



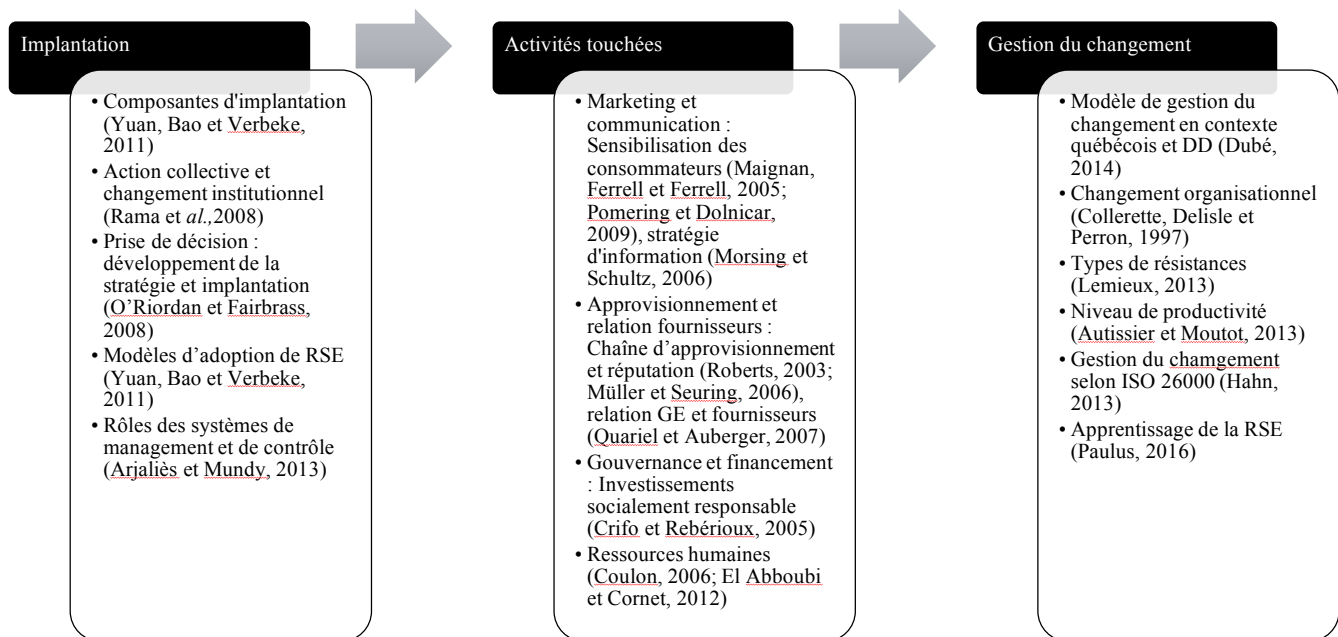
Caractéristiques	B Corp	BNQ 21 000	ISO 26 000
<b>Étapes d'implantation</b>	Obtenir un diagnostic (évaluation d'impact B) Engager l'équipe Créer un plan Mettre en œuvre Peaufiner Célébrer et prochaines étapes (partager les accomplissements)	Partager votre vision Consulter vos parties prenantes Constater votre situation présente Identifier vos enjeux Choisir vos priorités Communiquer vos engagements Agir progressivement	Compréhension de la RSE Intégration de la RSE Communication en rapport avec la RSE Amélioration de la crédibilité d'une organisation à l'égard de la RSE Revue des progrès Amélioration des performances Évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires
<b>Positionnement au Québec</b>	Nombre d'entreprises en croissance, une dizaine d'entreprises certifiées	Norme la plus utilisée par les consultants québécois	Peu utilisée Longue à obtenir et peu conviviale

En définitive, le concept de RSE a été situé du point de vue de la direction stratégique, en plus de comprendre l'importance qu'attribuent les dirigeants d'intégrer des pratiques de RSE à stratégie, et que certains choisiront d'institutionnaliser leurs démarches. Compte tenu de ce qui précède, il importe maintenant d'adopter une perspective plus opérationnelle pour intégrer les pratiques de RSE aux différents départements des organisations.

## Section 2 : Déploiement de la stratégie de RSE

En ce qui concerne la facette opérationnelle de la stratégie de RSE (Figure 2), on constate dans la littérature qu'il existe quelques modèles, dont il est question au cours des prochaines pages, afin d'intégrer les pratiques de RSE aux différentes fonctions de l'organisation. Ceux-ci sont parfois considérés a-contextuels, n'étant pas très utiles pour les dirigeants. Ensuite, les différentes fonctions d'une entreprise susceptible d'intégrer la stratégie de RSE sont exposées. Pour terminer, la gestion du changement d'une perspective de RSE, qui est d'ailleurs un sujet peu traité dans la littérature, fait état des façons d'arriver à mener à bien le changement entrepris.

Figure 2. Schéma résumé du déploiement de la stratégie de RSE



## 1. Étapes, détails, objectifs

### 1.1. Étapes de l'implantation

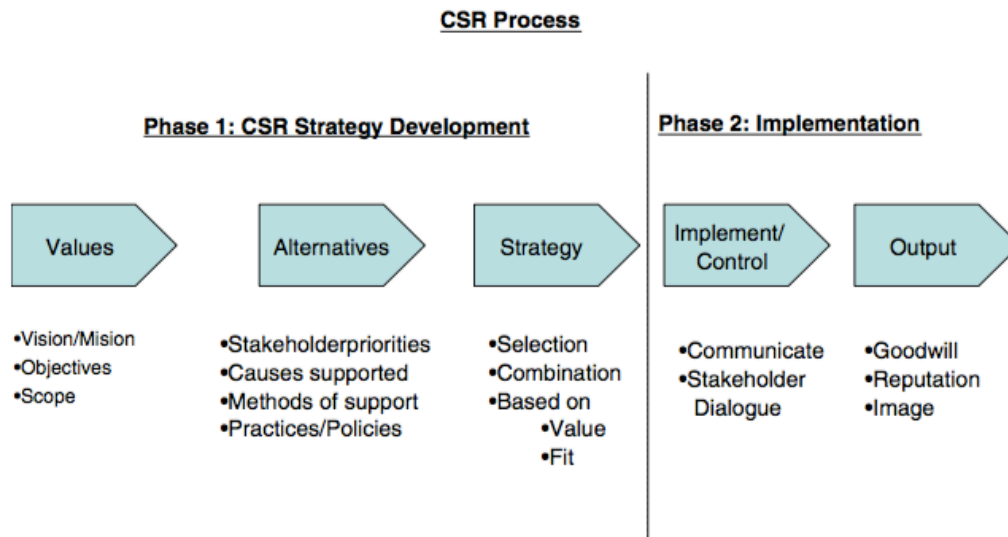
D'un point de vue pratique, la littérature regroupe principalement les mêmes composantes pour l'implantation d'une stratégie de RSE soit : Réaliser une évaluation de la RSE, créer une stratégie de RSE (souvent réalisée en collaboration avec les intervenants sélectionnés) et identifier les engagements spécifiques à appliquer, créer des systèmes de suivi et de contrôle (et plus précisément, identifier des indicateurs de performance), (Yuan, Bao et Verbeke, 2011), identifier les canaux de communication appropriés pour différents auditoires et évaluer fréquemment la performance. (Bondy, 2008).

Le processus d'implantation d'une stratégie d'implantation est souvent présenté comme un modèle linéaire permettant de décrire les pratiques actuelles de RSE en plus de théoriser les processus et les structures mis en place.

D'après une autre perspective, Rama *et al.* (2008) proposent un modèle d'implantation de RSE qui met l'accent sur les capacités d'une organisation quant à l'action collective et le changement institutionnel. Ce modèle suggère que les gestionnaires de la stratégie de RSE doivent surveiller fréquemment leur environnement. Parallèlement, ils doivent également cibler des moyens de répondre à l'environnement en déployant leurs capacités existantes. En terme financier, ce modèle propose de concevoir les investissements de RSE sous l'optique d'un portefeuille. En ce sens, il est souhaitable d'équilibrer les investissements selon leur environnement.

Pour ce qui est de la prise de décision dans le cadre d'une stratégie de RSE, O'Riordan et Fairbrass (2008) proposent un modèle (Figure 3) divisé en deux parties. L'une étant le développement de la stratégie et la seconde est l'implantation de la stratégie dans l'organisation. Ce processus se concentre sur une approche structurée et systémique de la prise de décision pour les gestionnaires devant répondre à différentes attentes de partenaires, engageant ainsi un dialogue avec ces derniers. Ce dialogue permet d'ailleurs de gérer adéquatement les relations avec les parties prenantes par la suite. Grâce à celui-ci, les organisations et les parties prenantes influencent de façon constructive les pratiques de RSE selon leur opinion respective.

Figure 3. Phases et étapes du processus d'implantation de la stratégie de RSE

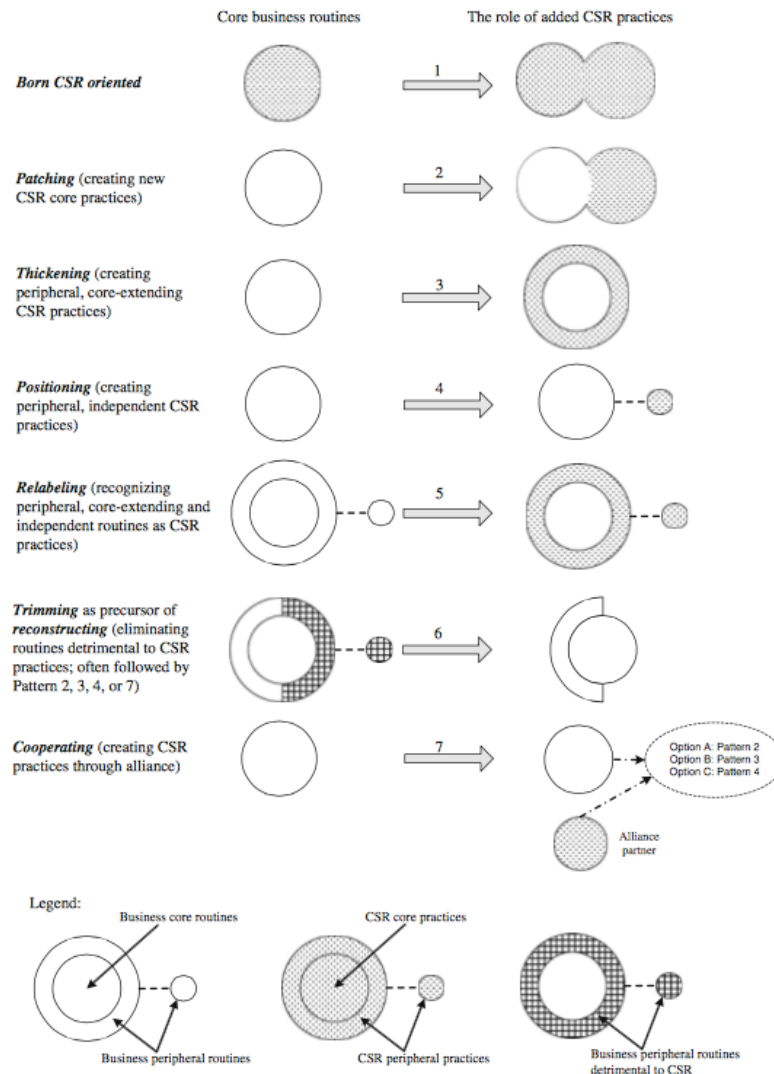


La notion de *fit* organisationnel est mentionnée dans la littérature de l'implantation de stratégie de RSE. En effet, selon la théorie de la *core-periphery*, Yuan, Bao et Verbeke (2011) ont développé sept modèles d'adoption de RSE pour l'intégration d'une stratégie en s'intégrant aux autres activités de l'organisation (Figure 4). En ciblant le niveau de cohérence interne, il est possible de positionner l'entreprise parmi l'un de ces modèles d'après trois dimensions : la création d'une nouvelle routine, si la pratique de RSE est reliée aux activités de bases ou périphériques de l'organisation et les mécanismes permettant de créer et d'absorber les nouvelles pratiques. Finalement, chacun de ces modèles requiert un niveau différent d'adaptation à l'interne en lien avec les pratiques déjà présentes dans l'organisation.

## 1.2. Objectifs d'une stratégie de RSE

Arjaliès et Mundy (2013) ont évalué le rôle des systèmes de management et de contrôle dans le cadre de l'intégration d'une stratégie de RSE en organisation. D'une part, ils ont conclu que ces systèmes pouvaient stimuler la mise sur pied de nouvelles stratégies et déclencher des changements organisationnels en plus de respecter leurs engagements quant à la responsabilité sociale. D'autre part, les auteurs notent que l'intérêt des gestionnaires par rapport aux rôles des leviers de contrôle fait en sorte que ceux-ci arrivent à mieux gérer les risques associés à la stratégie de RSE. En somme, ces systèmes permettent d'atteindre plus facilement les objectifs fixés par la direction par rapport à la RSE.

Figure 4. Sept modèles d'intégration de RSE à l'organisation



D'ailleurs, les objectifs les plus fréquents en matière de RSE sont le gain en légitimité, l'amélioration ou le maintien de la réputation, l'établissement d'un avantage concurrentiel, la conformité à des lois et règlements, répondre aux pressions de l'industrie, faire du greenwashing et désirer conserver une ressource (Schaltegger et Burritt, 2010).

## 2. Activités touchées

Une fois la stratégie de RSE implantée, on remarque que celle-ci peut avoir un impact sur plusieurs activités de l'organisation. Par exemple, il est possible que cette stratégie se propage dans les activités de marketing et communication, d'approvisionnement, de gouvernance et de

financement et de ressources humaines. Les prochains paragraphes expliquent comment ces activités peuvent être affectées par un changement vers l'implantation d'une stratégie de RSE.

### **2.1. Marketing et communication**

Comme il a été noté précédemment, les pratiques de RSE ont une influence sur les intentions d'achat des clients lorsque ces derniers connaissent l'existence de ces implications. Afin que ceux-ci soient au courant des pratiques des entreprises, il importe que les entreprises les communiquent. D'ailleurs, Maignan, Ferrell et Ferrell (2005) ont étudié le niveau de sensibilisation des consommateurs par rapport aux campagnes et aux pratiques de RSE. En revanche, parfois de telles campagnes de communication et de publicité peuvent générer une vague de scepticisme auprès des consommateurs.

Également, Pomeroy et Dolnicar (2009) ont conclu que le niveau de sensibilisation des consommateurs par rapport à la RSE semble relativement faible. Ainsi, il importe d'éduquer les clients afin qu'ils soient conscients des pratiques de RSE que les organisations déploient. De plus, l'étude démontre qu'une meilleure contextualisation ne sera pas efficace si les initiatives de RSE ne concordent pas avec les activités et les valeurs actuelles de l'entreprise.

D'une perspective managériale, Morsing et Schultz (2006) sont venus à la conclusion de trois conseils aux gestionnaires d'entreprise qui souhaitent mettre sur pied une stratégie de RSE. Premièrement, il est nécessaire de porter une attention particulière à la stratégie d'information des parties prenantes pour assurer de communiquer au grand public les pratiques de RSE afin de bâtir la légitimité et la réputation de l'entreprise. On constate qu'une telle stratégie de communication peut être controversée puisqu'elle peut être perçue comme étant de l'autopromotion. D'ailleurs, ceci soulève le questionnement à savoir si l'obtention d'une certification ou la conformité à une norme concorderait avec la définition de l'autopromotion proposée par les auteurs. Si tel est le cas, il importerait d'étudier si l'obtention d'une certification est une stratégie controversée de la perspective du grand public. Deuxièmement, les résultats de l'étude démontrent que les consommateurs s'attendent au minimum que les entreprises partagent leurs rapports annuels et leurs pratiques de RSE sur un site web. Ces communications sont préférées aux publicités corporatives dévoilant les initiatives de RSE. En somme, on constate que des pratiques de communication de RSE permettront de mieux répondre

aux parties prenantes en plus de créer une relation avec ceux-ci afin de les intégrer dans la construction d'une communication mutuelle en matière de RSE. Finalement, Morsing et Schultz (2006) démontrent que les entreprises doivent effectuer des stratégies de sensemaking et sensegiving (Gioia et Chittipeddi, 1991) afin de mieux comprendre l'importance de l'intégration des parties prenantes notamment grâce à la communication.

## **2.2. Approvisionnement et relation fournisseurs**

Dans le passé, plusieurs controverses ont fait surface par rapport à des violations des droits de l'homme au travail auprès des sous-traitants des entreprises. Celles-ci étaient en lien avec des stratégies d'externalisation qui ont pour objectif principal d'assurer la rentabilité de l'entreprise en employant une logique de production qui mise sur la réduction des salaires et à agir de façon à ignorer les impacts sociaux et environnementaux de leurs choix stratégiques. D'après Oliver (1991), il s'agit d'une stratégie d'évitement qui a été déployée par plusieurs multinationales telles que Nike, Home Depot, Joe Fresh, Total et bien plus.

Faisant face à des pressions de groupes sociaux, les entreprises ont dû prendre des mesures afin de rétablir la situation. Ainsi, plusieurs secteurs ont mis sur pied des codes de conduites et des pratiques d'audit pour leur chaîne d'approvisionnement dans le but de rétablir leur réputation (Roberts, 2003) en plus de dialoguer avec les parties prenantes (Capron et Lavigne, 2005).

Une étude menée par Müller et Seuring (2006) fait état de 130 articles ayant comme sujet le management durable de la chaîne d'approvisionnement. L'étude met en évidence que les objectifs principaux de ses pratiques sont de réduire les risques soit principalement la réputation, au non-respect des droits de l'homme et d'un objectif de production qui respecte l'environnement.

Quariel et Auberger (2007) présentent deux visions de la relation de la grande entreprise et de ses fournisseurs, soient les PME en ce qui concerne la diffusion de la RSE. Tout d'abord, on note l'existante une vision messianique quant à cette relation. En effet, le Pacte mondial cadre dans ce type de vision: « Le Pacte mondial engage les dirigeants des entreprises à embrasser, promouvoir et faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption ». Du côté de l'OCDE, on indique que les grandes entreprises doivent : « Encourager, dans la mesure

du possible, leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux Principes directeurs ». (OCDE, 2000). On constate que les grandes entreprises intègrent non seulement des pratiques de RSE, mais on leur demande d'inciter les PME à, elles aussi, faire de même. On dit que cette vision messianique s'intègre dans un cercle vertueux puisque cela apporte des améliorations au niveau social, environnemental en plus de créer un avantage économique aux entreprises concernées.

Par ailleurs, Quariel et Auberge (2007) présentent la vision défensive qui « se situe dans un contexte où les parties prenantes sont puissantes et où la responsabilité du donneur d'ordres est mise en cause ». À titre d'exemple, on remarque ce cas lorsque plusieurs intervenants sont présents dans des pays où les législations sont peu restrictives et les conditions économiques et sociales sont déplorable. Ainsi, les ONG font preuve d'une plus grande vigilance (Roberts, 2003) et possèdent un grand pouvoir. D'après cette vision, on résume que les codes de conduite deviennent un outil de gestion des risques. La certification ISO 14000 constitue justement un outil de gestion des risques auprès des fournisseurs en étant une garantie contre les risques liés à la chaîne d'approvisionnement. Quariel et Auberge (2007) résument les comportements des PME face aux attentes des grandes entreprises par le tableau suivant (Tableau 3).

Tableau III. Typologie des comportements des PME fournisseurs en réponse aux exigences des grandes entreprises<sup>4</sup>

		Intégration d'objectifs de DD dans les stratégies d'achat de la grande entreprise cliente			
		Aucune intégration	Affichage formel sans vérification	Vérification de la mise en œuvre des engagements	Intégration des objectifs DD dans les achats
Stratégie et réponse de la PME fournisseur par rapport à la RSE	Ignorance	1 : pure logique de marché Pas de RSE	3 : acceptation formelle	4 : injonctions contradictoires	6 : sanction pour la PME
	Affichage formel				7 : accompagnement pédagogique Renforcement des capacités
	Conformité et mise en œuvre	2 : désengagement de la PME	5 : transformation de contrainte en opportunité	8 : partenariat constructif	
	Intégration forte				

<sup>4</sup> Tiré de Quariel et Auberge (2007)



### 2.3. Gouvernance et financement

Parmi les activités touchées par l'intégration d'une stratégie de RSE dans une organisation, on compte également l'implantation de pratiques reliées à la finance durable. En effet, on entend par ce terme d'effectuer des investissements socialement responsables, soit des actifs qui tiennent compte de critères extrafinanciers qui s'attarde à la performance sociale et/ou environnementale (Crifo et Rebérioux, 2015). D'après ce nouveau contexte d'investissements, Crifo et Forget (2015) ont conçu un nouveau modèle de gouvernance et de performance possible grâce à la finance durable. Le modèle créé permet aux entreprises de considérer les externalités environnementales et sociales. L'un des principes centraux de ce modèle est la transparence et la divulgation d'informations financières et extrafinancières. Conséquemment, les chercheurs concluent que dans les pays de l'ODCE ce nouveau modèle de gouvernance pourrait permettre aux entreprises d'atteindre de nouvelles formes de croissances. Dès lors, si ce modèle de finance durable est intégré au sein des entreprises cela pourrait potentiellement réduire les risques associés à la stratégie de green-washing élaboré précédemment puisque la rentabilité à court terme souhaitée par les actionnaires serait remplacée par de nouveaux objectifs tel que résumé dans le Tableau 4.

Tableau IV. Nouveau modèle de gouvernance<sup>5</sup>

	<b>Actionnarial</b>	<b>Partenarial</b>	<b>Intégré (finance durable)</b>
<b>Objectif</b>	Valeur pour actionnaires	Valeur pour toutes les parties prenantes	Valeur sociale
<b>Marchés financiers</b>	Très actifs	Limités	Actifs
<b>Actionnariat</b>	Dispersé	Concentré par blocs	Avec des investisseurs institutionnels de long terme
<b>Discipline et contrôle</b>	Externe Marché	Interne Contrôle (ex : audit)	Principes harmonisés de gouvernance (ex : OCDE)
<b>Politique RSE</b>	Oui si elle accroît la performance financière	Oui	Oui

<sup>5</sup> Tiré de Crifo, Rebérioux et Williamson (2013)

<b>Incitations et horizons</b>	Court terme, incitations financières fortes	Long terme, incitations financières faibles	Long terme, mix incitations financières et non financières
<b>Conseil d'administration</b>	Représente les intérêts des actionnaires	Dominé par les parties prenantes	Diversifié

#### 2.4. Ressources humaines

Les pratiques de RSE peuvent également être reflétées par les initiatives de ressources humaines. En effet, Coulon (2006) a étudié les pratiques de RSE au niveau de ressources humaines en France. L'étude a ciblé certains aspects soit le recrutement de personnes handicapées ou peu qualifiées, les initiatives favorisant l'accès ou le retour à l'emploi ainsi que les mesures d'encourageant le dialogue entre la direction et les employés. Par contre, les conclusions de l'étude ont démontré que les pratiques étaient peu présentes dans les entreprises. Ainsi, la notion de RSE au niveau des ressources humaines répond presque essentiellement aux lois et normes en vigueur.

El Abboubi et Cornet (2012) montrent l'importance de l'intégration des employés dans un processus de certification. Étant donné que l'obtention de la certification en question, soit SA8000, passe par l'audit du personnel, il importe que ceux-ci adhèrent au projet. Conséquemment, la direction et les gestionnaires doivent faire des compromis en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines. Avant tout, la phase de contextualisation est nécessaire pour identifier les souhaits des parties prenantes. Ensuite, les traducteurs jouent un rôle crucial qui aura comme tâche de concilier les attentes du personnel et les contraintes de l'organisme octroyant la certification. Finalement, on conclut que l'élément central qui permet d'atteindre l'adhésion du personnel dans ce processus est que la direction doit arriver à faire des concessions par la négociation pour la satisfaction de ses employés.

Parallèlement, la littérature note que les employés constituent une partie prenante très importante pour les entreprises (Gond *et al.*, 2010). D'après la théorie de la saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997), les employés des entreprises correspondent aux trois composantes qui établissent le pouvoir, l'urgence et la légitimité des parties prenantes. On dit qu'ils sont « légitimes, car ils font partie intégrante de l'entreprise, ils détiennent un pouvoir dans la mesure où ils sont à l'origine de la performance et il est important de traiter rapidement les problèmes qu'ils posent, car ils peuvent donner lieu à des problèmes sociaux » (Igalens et Tahri, 2012).

Les auteurs ajoutent également que les employés peuvent tout autant être responsables des actions de RSE et de l'émergence de celles-ci, en plus d'en être parfois bénéficiaires.

Collier et Esteban (2007) soutiennent que les employés – grâce à leur position en tant que partie prenante importante dans l'entreprise – ont la possibilité de faciliter ou de ralentir le développement de pratiques de RSE en plus d'influencer les résultats par leur volonté de collaborer. Si bien que cela constitue un enjeu pour la présente étude. En effet, dans le cas de la certification B Corp, si les employés ne souhaitent pas participer aux pratiques de RSE ceci peut ultimement mener à un échec de l'obtention de la certification. D'ailleurs, la littérature avance qu'une « nouvelle forme de GRH » a récemment vu le jour, afin de cibler les impacts des pratiques de RSE sur employés, plus précisément en s'attardant aux attitudes et aux comportements (Igalens et Tahri, 2012). Ainsi donc, on peut affirmer que le sujet de cette étude cadre dans cette nouvelle forme de GRH puisqu'elle a pour objectif d'établir des liens entre les employés, leur niveau de mobilisation - qui peut notamment se refléter dans leurs attitudes et comportements - et une certification de RSE.

Dans ce même ordre d'idée, la prochaine section aborde la gestion du changement dans un contexte de RSE. Comme ces changements de pratiques génèrent des enjeux pour les employés, il importe que ceux-ci soient bien menés afin d'augmenter l'adhésion et la participation des employés face à ces stratégies.

### **3. Gestion du changement**

#### **3.1. Gérer le changement dans un contexte de développement durable**

Un modèle de gestion du changement en contexte de PME québécoise et de développement durable a été conçu dans le but de répondre aux problèmes environnementaux et sociaux (Dubé, 2014). Comme le changement fait maintenant parti du quotidien des entreprises que ce soit en ce qui concerne les fusions et acquisitions, les nouvelles technologies, les restructurations, les changements de culture, et bien plus. Certes, le développement durable tout comme la RSE génèrent un lot de changements en organisation. Dubé (2014) a créé un modèle qui comporte trois indicateurs (communication, adhésion et participation) dans le but de suivre la progression du changement pour chacune des parties prenantes internes de l'entreprise.

### **3.2. Concept de changement organisationnel et les résistances**

Bien souvent, l'implantation de pratiques de RSE ou de développement dans l'organisation est perçue comme étant un changement organisationnel. Ce terme peut se définir comme suit : « Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette, Delisle et Perron, 1997). Ce changement organisationnel nécessite une période d'adaptation durant laquelle peuvent émerger des résistances. Lemieux (2013) a établi trois types de résistance au changement soit les résistances reliées à l'environnement, au mode d'implantation choisi et à la personnalité des individus de l'organisation. En plus, Lemieux a ciblé des stratégies pouvant répondre à chacune de ses résistances. En somme, on considère que la réussite du processus dépend en grande partie de l'acceptation des parties prenantes face à ce changement.

Dubé (2014) relève trois principaux facteurs de réussite pour un changement organisationnel. Premièrement, il importe de considérer cette démarche à long terme, c'est-à-dire de concevoir que ce processus peut s'avérer long, laborieux et impliquer des imprévus (Audet, 2009). Deuxièmement, la communication entre les parties concernées est nécessaire pour partager les objectifs parmi les différents groupes à l'interne. Également, la haute direction doit assurer un soutien aux groupes d'intérêt dans l'organisation. En somme, on dit que dans une démarche de changement, la communication ne signifie pas uniquement de transmettre de l'information, mais plus précisément de construire un processus collectif de changement (Autissier et Moutot, 2013). D'ailleurs, Maon, Lindgreen et Swaen (2009) ont conçu un modèle d'implantation d'une stratégie de RSE divisé en neuf étapes, durant lesquelles un dialogue constant doit être entrepris avec les parties prenantes. Troisièmement, l'organisation doit mettre suffisamment de ressources diverses à la disposition de tous (Morin, 2013).

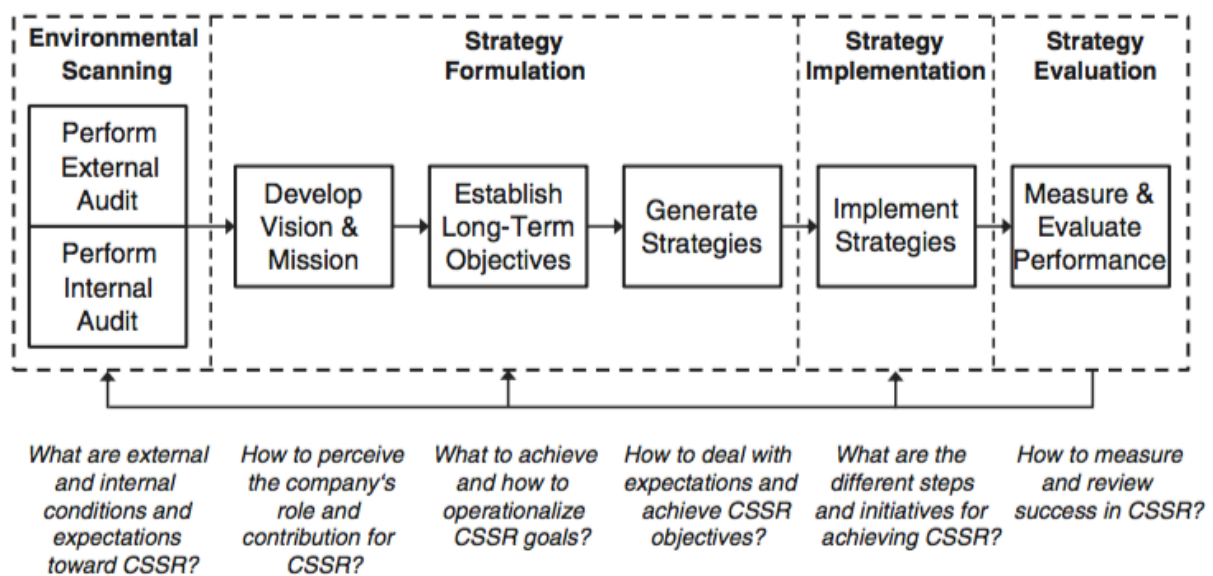
En outre, on constate qu'un processus de changement risque de générer une perte de productivité de l'organisation dans son ensemble. De toute évidence, cette situation ne peut être évitée malgré une excellente gestion du changement. Cependant, le niveau de productivité va se rétablir avec le temps (Autissier et Moutot, 2013). Comme mentionné précédemment, la gestion du changement génère un lot d'incertitudes pour l'organisation. Ainsi, la gestion du changement apparaît comme un outil utile pour les gestionnaires d'entreprises afin de mener à bien un

changement de développement durable ou de RSE. En revanche, la gestion du changement n'est que l'un des aspects à considérer lors d'une telle démarche.

### 3.3. Changement selon ISO 26 000

Hahn (2013) présente la gestion du changement d'après la méthodologie ISO 26 000 selon un modèle de planification stratégique linéaire (Figure 5) très fortement influencée par le développement organisationnel.

Figure 5. Gestion du changement selon ISO 26 000<sup>6</sup>



Ce processus est visiblement normatif et le changement y est perçu comme étant une démarche graduelle qui est orchestrée par un dirigeant dominé par la rationalité œuvrant dans un environnement suffisamment stable (Demers, 1999). Dans cette même lignée, Lewin (1951) est souvent perçu comme un pionnier en matière de développement organisationnel grâce à sa méthode de conduite du changement en trois étapes : dégel, mouvement et regel. Toutefois, ces modèles ont fréquemment été critiqués, car ils sont a-contextuel et ont un effet induit et imprévu.

<sup>6</sup> Tiré de Hahn (2013)

### 3.4. Apprentissage organisationnel dans la gestion du changement

En réponse aux outils de gestion du changement présentés au cours des derniers paragraphes, Paulus (2016) a conçu un modèle de gestion du changement d'une perspective de l'apprentissage de la RSE. Les quatre phases du modèle se définissent comme suit :

- L'étape intégrative qui caractérise l'ensemble des actions permettant à l'organisation d'acquérir des connaissances ;
- La phase assimilative qui représente l'ensemble des actions assurant la diffusion et le partage des connaissances dans l'organisation ;
- La phase cognitive qui représente la manière dont les modèles de raisonnement des acteurs organisationnels sont modifiés ;
- *La phase normative qui concerne la manière dont ces connaissances nouvelles sont mises en application.* (Paulus, 2016)

Cette étude s'inscrit dans le socle prescriptif, et montre qu'un changement concernant la RSE peut être mené de façon proactive, tout en modifiant les schémas mentaux des acteurs d'après un apprentissage en double boucle étant donné que :

- Les valeurs intègrent ici les dimensions écologiques, sociales et sociétales de la RSE ainsi qu'une approche managériale éthique ;
- Les normes organisationnelles s'inscrivent dans une logique de performances sociétales;
- Les paradigmes managériaux s'enracinent suivant une perspective d'amélioration continue ;
- Les stratégies d'actions orientent une stratégie RSE proactive (plan d'action, enjeux RSE/parties prenantes) et un système d'amélioration continue (diagnostic/groupe de travail/plan d'action/pilotage RS-indicateurs/surveillance RS-analyse des risques). (Paulus, 2016)

En somme, on suggère aux gestionnaires de conduire un changement vers la stratégie de RSE de façon linéaire soit en passant par le recrutement de personnels qualifiés, formation de ceux-ci, la modification de leurs schémas mentaux et par la suite la modification des pratiques de

RSE. Parallèlement, il est souhaitable de mettre sur pied des dispositifs tant individuels que collectifs auprès des acteurs pour obtenir une rétroaction adéquate et durable par rapport aux changements relatifs à la RSE (Paulus, 2016).

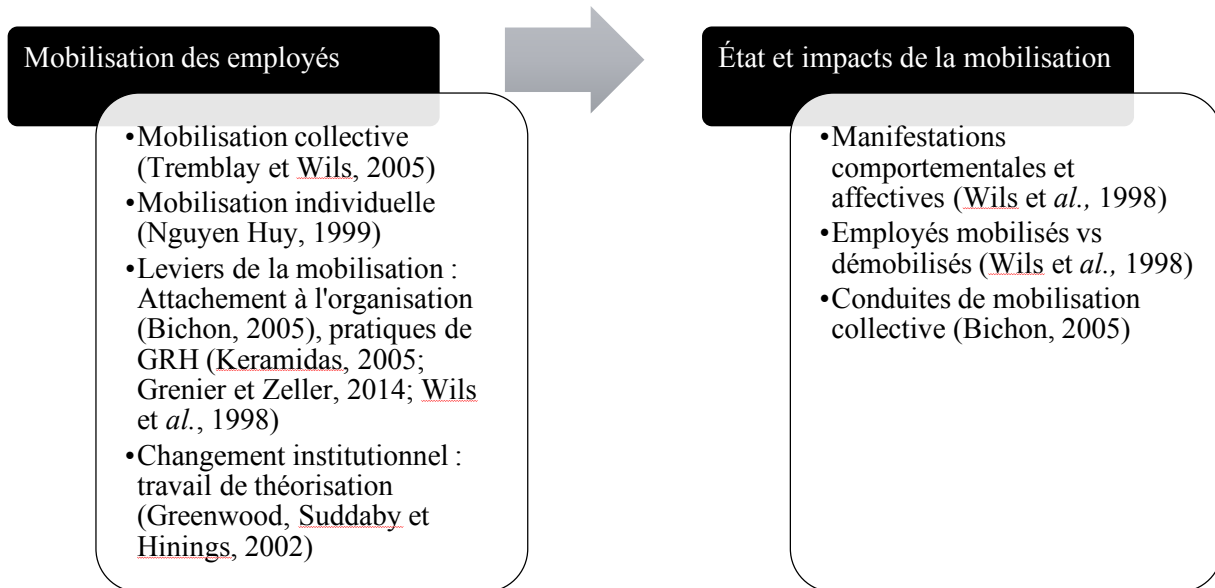
Pour tout dire, on constate que l'intégration des pratiques de RSE impacte un bon nombre d'activités au sein de l'entreprise. La section concernant la gestion du changement en contexte de stratégie de RSE met en lumière l'effet que celle-ci peut avoir sur le personnel. Conséquemment, afin d'assurer le succès d'une opérationnalisation d'un changement vers la RSE, il importe que les employés se sentent concernés par celle-ci et souhaitent faire partie du projet. La prochaine section aborde le phénomène de la mobilisation des employés afin de bien cerner ce concept pour, par la suite, faire des liens avec la RSE.

### **Section 3 : Mobilisation des employés**

Comme le changement est désormais partie intégrante des organisations, et que, bien souvent se sont les employés qui font en sorte que ce changement prenne forme, il importe de trouver des moyens afin de faciliter ces changements pour ceux-ci. Ainsi, dans la littérature on note que, d'après plusieurs auteurs, le changement peut être facilité grâce à la mobilisation des employés. D'ailleurs, parmi les définitions de la mobilisation des employés dans la littérature, on remarque que le concept de « déployer plus d'énergie au travail » revient fréquemment. Étant donné que le changement nécessite justement d'augmenter les efforts au travail afin de rebâtir une nouvelle routine de travail, on peut établir des liens entre la mobilisation des employés et le changement organisationnel.

La section qui suit permet de mettre en lien l'intérêt de la mobilisation des employés et un changement stratégique, tel qu'étudié dans ce mémoire (Figure 6). Notamment, il sera question de définir le concept, de cibler les leviers de la mobilisation, de concevoir comment évaluer la mobilisation de façon concrète en entreprise et finalement, les conséquences que les employés soient mobilisés en organisation.

Figure 6. Schéma résumé de la mobilisation des employés



## 1. Mobilisation des employés dans un changement organisationnel

### 1.1. Mobilisation collective ou individuelle ?

Il existe deux facettes principales au concept la mobilisation des employés, soit la mobilisation collective et la mobilisation individuelle. Afin de bien cerner la distinction entre ces dernières, il importe de les définir.

Ainsi, on définit la mobilisation collective comme étant « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunéré ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005). Les auteurs soulignent également que la mobilisation collective au travail est un concept de l'ordre comportemental et discrétionnaire qui constitue un atout stratégique pour les organisations.

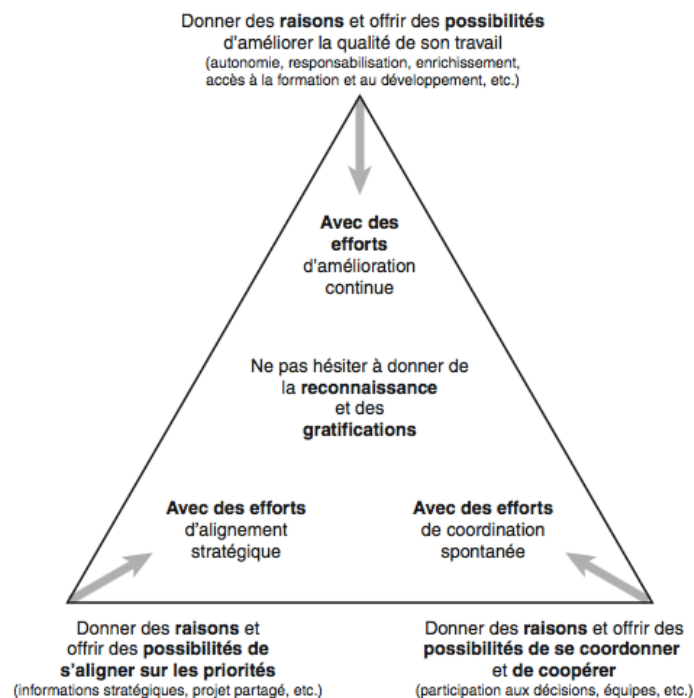
Par ailleurs, d'une perspective individuelle, la « mobilisation refers to the concrete actions taken by a person in the direction of change » (Nguyen Huy, 1999). Tandis qu'au niveau organisationnel, la mobilisation « refers to the process of rallying and propelling different segments of the organization to undertake joint action and to realize common change goals » (Nguyen Huy, 1999).



## 1.2. Leviers de la mobilisation

Plusieurs travaux permettent de cibler quels sont les principaux leviers de la mobilisation des employés en organisation. Parmi ceux-ci on identifie le rôle de l'attachement à l'organisation. Bichon (2005) note deux méthodes afin de générer cet attachement. Tout d'abord, il importe de créer des conditions favorables à l'émergence de la mobilisation, notamment en ce qui concerne les facilitateurs intentionnels, soit la présence d'une vision stratégique claire, une structure organisationnelle adaptée, un climat social favorable et des ressources appropriées. En second lieu, la mobilisation doit être considérée comme une activation de processus instrumentaux (grâce à la collaboration, les individus réalisent leurs objectifs personnels de carrières) et identitaires (individus forgeant leur identité en rapport à la reconnaissance d'autrui). Autrement dit, des efforts de groupe sont produits également pour atteindre des objectifs personnels.

Figure 7. Stratégies d'intervention pour favoriser la mobilisation des employés<sup>7</sup>



Également, la littérature démontre que les pratiques de GRH sont reconnues comme jouant un rôle prépondérant dans l'adoption de comportements mobilisation par les employés (Keramidas,

<sup>7</sup> Tiré de Wils *et al.* (1998)

2005). Grenier et Zeller (2014) proposent que la reconnaissance et la gestion des carrières soient des pratiques découlant de la GRH qui représentent des leviers importants par rapport à la mobilisation collective des employés. Wils *et al.* (1998) ont aussi identifié des stratégies d'intervention afin de favoriser la mobilisation des employés, qui sont tout autant reliées aux pratiques de GRH (Figure 7).

Comme le mentionne Wils *et al.* (1998), les nouvelles pratiques de GRH démontrent l'avènement d'un nouveau contrat psychologique. Étant donné que le contrat psychologique des employés ne repose plus uniquement sur un salaire raisonnable, une sécurité d'emploi ainsi que la certitude de progression hiérarchique, ce nouveau contrat repose maintenant sur de nouvelles attentes. Celles-ci concernent principalement le développement des compétences professionnelles et individuelles et d'autres formes de gratification. Force est de constater que la mobilisation des employés prend de l'ampleur au sein des organisations.

Le contexte de cette étude se concentre sur les antécédents de la mobilisation dans la mesure où de jeunes entreprises seront étudiées, et celles-ci comptent uniquement une équipe de direction. On n'y retrouve pas d'employé à proprement parlé. En revanche, ces équipes de direction peuvent, en amont, faire en sorte de favoriser l'émergence de ces leviers de la mobilisation. En effet, ils peuvent mettre en place les facilitateurs intentionnels en établissant clairement la vision de l'entreprise tout en prévoyant une structure organisationnelle adaptée pour l'organisation. Par ailleurs, le nouveau contrat psychologique, tel que présenté par Wils *et al.* (1998), peut être mis de l'avant aux futurs employés en démontrant les engagements de l'entreprise, tel que ceux de la certification B Corp, afin de faire émerger des formes de gratification pour les nouveaux employés. Concrètement, les équipes de direction disposent de nombreuses façons de préparer la mobilisation des employés en ayant connaissance de l'existence de ces leviers.

### **1.3. Changement institutionnel**

Tout d'abord, étant donné le contexte de cette étude, il est essentiel de définir le changement institutionnel. En effet, le processus de certification B Corp peut être considéré comme un changement institutionnel. En d'autres mots, il cadre dans la définition qui suit de ce concept : « une différence dans la forme, la qualité ou le statut, dans le temps, d'une institution »

(Hargrave et Van De Ven, 2006). En ce sens, la certification B Corp peut changer tous ces aspects d'une institution, ou d'une entreprise.

Grenier et Zeller (2014) notent que l'adhésion à un changement institutionnel est possible grâce à un travail de théorisation que l'on peut définir comme étant : « le développement et la spécification de catégories abstraites, générales, et l'élaboration de chaînes de cause-effet » (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). Ce travail donne un sens et justifie le changement à mener pour les différents acteurs concernés (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). On distingue deux activités principales dans le travail de théorisation. La première activité constitue de cadrer les problèmes, soit communiquer le besoin de changer, et justifier l'innovation soit de prouver la valeur ajoutée au projet en question. La seconde activité est d'être en mesure de mobiliser les acteurs alliés afin de permettre l'adaptation.

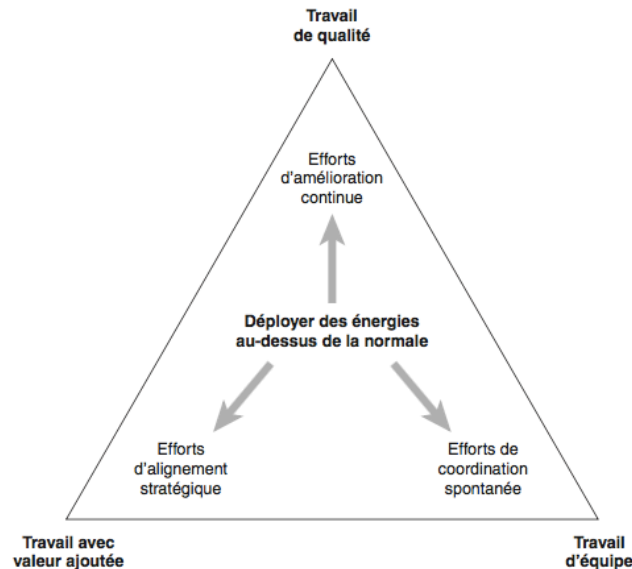
Pour arriver à réaliser la seconde activité, encore faut-il que les gestionnaires soient en mesure de savoir si les employés sont mobilisés par rapport au changement institutionnel. La prochaine section tente de répondre à la question suivante : Comment évaluer si un employé est mobilisé ou non par rapport à un changement ?

## **2. Évaluation et impact de la mobilisation des employés**

### **2.1. Manifestations comportementales et affectives de la mobilisation**

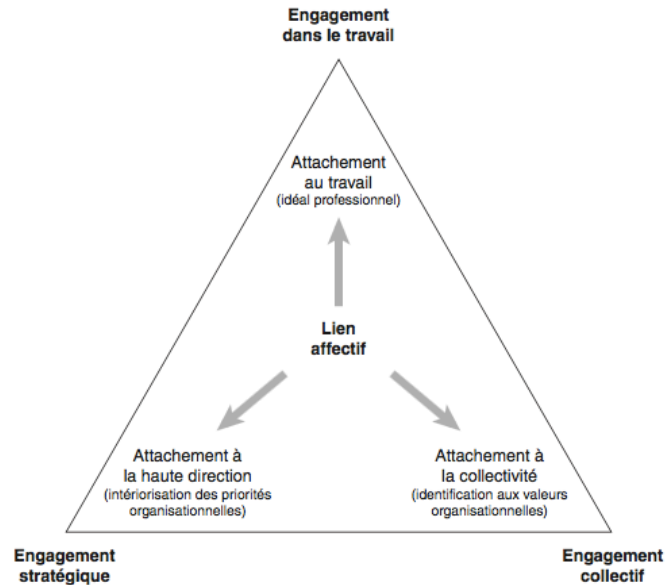
En tant que gestionnaire, il peut parfois être difficile de définir concrètement ce qu'est un employé qui est mobilisé et l'impact que de tels employés peuvent générer sur une entreprise. Wils *et al.* (1998) ont établi quelles étaient les manifestations comportementales et affectives de l'état de mobilisation pour un employé en plus de cibler les conséquences de la mobilisation pour l'organisation.

Figure 8. Dimensions comportementales de la mobilisation des employés<sup>8</sup>



D'une part, les trois dimensions comportementales de la mobilisation des employés sont le travail d'équipe, le travail avec valeur ajoutée et le travail de qualité (Figure 8). Ainsi, on conçoit qu'un employé qui est mobilisé est « une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant » (Wils *et al.*, 1998).

<sup>8</sup> Tiré de Wils *et al.* (1998)

Figure 9. Dimensions affectives de la mobilisation des employés<sup>9</sup>

En ce qui concerne les conséquences produites par la mobilisation des employés, on constate que lorsque ces trois types d'efforts sont déployés, la mobilisation est à son maximum. Cela dit, la mobilisation peut mener à la création d'un avantage concurrentiel. À vrai dire, celui-ci provient de la canalisation volontaire des efforts de chacun des employés pour l'amélioration, la contribution et la coordination avec ses collègues.

D'autre part, les trois dimensions affectives de la mobilisation sont l'engagement dans le travail, l'engagement stratégique et l'engagement collectif (Figure 9). Ces dimensions concernent principalement la conception de soi et les motivations des employés. En somme, lorsqu'un employé est mobilisé, on peut constater qu'il ressent un lien affectif avec l'organisation et agit ainsi volontairement avec des efforts plus importants qu'à la normale.

Wils *et al.* (1998) résument les caractéristiques d'un employé mobilisé en le présentant en opposition aux employés démobilisés (Tableau 5)

<sup>9</sup> Tiré de Wils *et al.* (1998)

Tableau V. Synthèse des caractéristiques des employés mobilisés *versus* démobilisés<sup>10</sup>

ÉTAT DE MOBILISATION	ÉTAT DE DÉMOBILISATION
<b>Manifestation de la mobilisation :</b>	
Résultat global : Performance supérieure	Résultat : Rendement laissant à désirer
Travail de qualité	Pas ou peu de qualité du travail
Travail avec une valeur ajoutée	Pas ou peu de valeur ajoutée
Travail d'équipe	Pas ou peu de travail d'équipe
Investissement d'énergies :	Peu d'énergies :
Efforts d'amélioration continue	Défense du statu quo
Efforts d'alignement stratégique	Intérêts personnels
Efforts de coordination spontanée	Repli sur soi
<b>Dimension psychologique :</b>	
Lien affectif	Lien forcé
Points d'ancrage psychologique :	Perte des points d'ancrage :
Attachement au travail	Détachement du travail
Attachement à la haute direction	Détachement des leaders
Attachement à la collectivité	Détachement des membres (désaffiliation)
Bases de l'ancrage :	Bases du détachement :
Idéal professionnel	Perte de l'idéal professionnel
Intériorisation des priorités	Indifférence aux priorités
Identification aux valeurs organisationnelles	Incrédulité dans les valeurs
Engagement global :	Désengagement global :
Engagement dans le travail	Désengagement du travail
Engagement stratégique	Désengagement stratégique
Engagement collectif	Désengagement collectif

## 2.2. Conduites de la mobilisation collective

D'un autre perspective, Bichon (2005) propose que la mobilisation collective d'employé découle des conduites relationnelles, des conduites d'intercompréhension et des conduites coopératives. Il définit la mobilisation collective d'employé comme « l'ensemble des conduites individuelles orientées vers le collectif de travail, la notion de conduite allant beaucoup plus loin que la notion de comportement en exprimant une autonomie de choix et une intentionnalité » (Bichon, 2005). Comme la mobilisation est une construction sociale, en opposition à une structure formelle, et qu'elle désigne les liens construits volontairement entre les employés, elle

<sup>10</sup> Tiré de Wils *et al.* (1998)

permet de faire face à des situations de changements organisationnels. De surcroît, Tremblay et Wils (2005) conçoivent que la mobilisation collective peut être une « arme stratégique ».

Bichon (2005) distingue également un employé impliqué d'un employé mobilisé. L'implication au travail est alors considérée comme une conduite qui permet à l'employé de devenir mobilisé par la suite. Or, un employé impliqué est un salarié qui a à cœur son travail, sans pour autant réaliser des efforts supplémentaires. D'un point de vue pratique, tout comme Wils, Bichon (2005) a réalisé une synthèse des caractéristiques de la mobilisation collective (Tableau 6).

Tableau VI. Synthèse des caractéristiques de la mobilisation collective<sup>11</sup>

<p><b>DIMENSION AFFECTIVE</b></p> <p>Efforts pour tisser des liens avec les autres membres du collectif de travail</p> <p><b>Conduites relationnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication et recherche active de contacts</li> <li>• Connaissance d'autrui</li> <li>• Efforts de sociabilité</li> <li>• Soutien moral</li> </ul>	← <b>Détachement</b>	<b>Affabilité</b>	→ <b>Attachement</b> →	
	<p><i>Indifférence</i></p> <p>Le salarié travaille sans engager de relations particulières avec autrui, voire en se fermant à autrui.</p>	<p><i>Bienveillance</i></p> <p>Le salarié se cantonne dans des relations courtoises avec ses collègues.</p>	<p><i>Appétence relationnelle</i></p> <p>Le salarié travaille avec des gens qu'il s'efforce de connaître et d'apprécier et avec lesquels il partage des expériences.</p>	
	État de démobilitation	État de mobilisation	← <b>Conduite de retrait</b>	<b>Comportement d'ajustement mutuel</b>
<p><i>Situation d'indépendance</i></p> <p>Le salarié ne fait aucun effort pour collaborer avec autrui.</p>			<p><i>Situation d'interdépendance</i></p> <p>Le salarié limite sa collaboration aux obligations contractuelles (prescriptions) sans prise d'initiatives ni volonté particulière.</p>	<p><i>Situation d'interaction</i></p> <p>Le salarié prend des initiatives pour collaborer spontanément avec autrui.</p>
<p><b>DIMENSION CONATIVE</b></p> <p>Efforts pour collaborer avec les autres membres du collectif de travail</p> <p><b>Conduites coopératives :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts de coordination spontanée</li> <li>• Partage de ressources (informations, idées, connaissances, compétences)</li> <li>• Assistance mutuelle</li> </ul>			← <b>Intelligibilité individuelle</b>	<b>Intelligibilité interindividuelle</b>
	<p><i>Hermétisme et « dialogue de sourds »</i></p> <p>Le salarié maîtrise et comprend les tâches qui lui sont demandées sans percevoir ou comprendre les enjeux de sa contribution quant à l'action collective.</p> <p>Il est prisonnier de son propre cadre de référence et/ou n'arrive pas à accéder à celui d'autrui.</p>	<p><i>Intercompréhension</i></p> <p>Le salarié fait l'effort de comprendre les enjeux et le rôle des autres membres dans l'action collective.</p> <p>Il s'efforce de comprendre ce qu'il se passe en amont et en aval de ses contributions.</p> <p>Il cherche à comprendre les autres membres de l'équipe ou à se faire comprendre d'eux.</p>	<p><i>Compréhension globale</i></p> <p>Le salarié s'efforce d'accéder à une représentation commune de l'action collective qu'il contribue à co-construire avec les autres membres.</p> <p>Il tente de relier son action personnelle aux enjeux de l'action collective.</p>	
	<p><b>DIMENSION COGNITIVE</b></p> <p>Efforts pour comprendre l'action des autres membres du collectif de travail et le sens de l'action collective</p> <p><b>Conduites d'intercompréhension :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-construction de référentiels et d'objectifs communs</li> <li>• Ouverture d'esprit</li> <li>• Influence mutuelle</li> <li>• Négociation de conflits</li> </ul>			

<sup>11</sup> Tiré de Bichon (2005)

En somme, on constate qu'il existe plusieurs avantages de compter des employés mobilisés au sein d'une organisation, que ce soit d'un point de vue stratégique ou opérationnel. Dans le cas de la présente étude, il importe que les équipes de direction soient en mesure de préparer les conditions favorables à l'émergence de la mobilisation des futurs employés. Ainsi, l'organisation pourrait par la suite bénéficier des avantages reliés à la mobilisation des employés. En effet, elle permettrait de partager un but et une vision commune au sein de l'entreprise tout maximisant l'impact de la certification B Corp. Cependant, il est nécessaire de savoir repérer quels sont les comportements ou les conduites qui identifient un employé mobilisé face à un employé démobilisé.

### **3. RSE et l'attitude des employés<sup>12</sup>**

Dans la littérature, rares sont les textes qui relient la mobilisation des employés avec les pratiques de RSE. En revanche, l'attitude des employés par le biais des mécanismes tels que l'identification et la perception des employés peuvent expliquer les effets des actions de RSE sur ceux-ci. Contrairement aux composantes décrites dans la section précédente concernant la mobilisation des employés, on conçoit que l'attitude peut être observée en un tout (Rodrigo et Arenas, 2007). En effet, comme la présente étude souhaite comprendre d'un point de vue holistique les attitudes des employés par rapport à l'implantation de la certification B Corp, il convient de concevoir l'attitude en un tout.

#### **3.1. Perception des employés**

On note plusieurs facteurs contextuels spécifiques aux entreprises pour tenter d'expliquer les effets de la RSE sur les employés. Parmi ces facteurs contextuels, on mentionne la culture éthique et le climat au sein de l'entreprise. Par ailleurs, un autre des principaux mécanismes soulevés par la littérature pour ajouter à ces explications est la perception de la RSE par les employés de l'organisation (Gond *et al.*, 2010) (Igalens et Tahri, 2012) (Collier et Esteban, 2007). Encore une fois, les équipes de direction des entreprises ont un impact direct sur ces facteurs contextuels. En effet, ils possèdent les outils afin d'assurer une culture éthique -

---

<sup>12</sup> Cette section est inspirée de l'étude de Blain (2014).



potentiellement reliée aux engagements envers B Corp – et de faire régner un climat sain pour les futurs employés.

Cette perception se bâtit d'un point de vue individuel pour chacun des employés puisqu'ils n'ont pas nécessairement les mêmes attentes ou perceptions à l'égard de la RSE. Conséquemment, ceci a une incidence sur leurs potentielles réactions (Rodrigo et Arenas, 2007). De ce fait, cette perception individuelle de la RSE est tributaire à la congruence des valeurs de l'entreprise et de chacun des employés. C'est d'ailleurs ce qu'appellent O'reilly, Chatman et Caldwell (1991) la notion de « fit personne organisation » - certains auteurs avancent que celle-ci a une influence bénéfique sur la perception de la RSE de la part des employés (Gond *et al.*, 2010). En d'autres mots, lorsqu'un employé ressent qu'il possède les mêmes valeurs qu'une organisation plus la performance sociale va solidifier la perception des actions qu'il entreprend.

D'autre part, on constate que la perception des employés va générer des conséquences en parallèle. La perception de la RSE va influencer la motivation des employés à participer à des activités sociales et la motivation au travail (Collier et Esteban, 2007). La motivation se définit comme un ensemble de forces stimulantes qui induit l'individu à agir selon ses besoins ou ses valeurs personnels (Pinder, 2014). Collier et Esteban (2007) précisent que grâce à la motivation les individus tentent de répondre à deux questions soit : « Pourquoi fais-je cela ? » et « Qu'est-ce que j'espère réaliser ? ». Dans le cas d'une certification de RSE, il est pertinent de se demander si celle-ci vient mobiliser les employés ou si plutôt elle vient les motiver en apportant des éléments de réponse à ces questions. Afin de préciser le concept de motivation, Mirvis (2012) a catégorisé trois formes distinctes :

- Satisfaire un besoin : Cette forme de motivation renvoie à la satisfaction des besoins d'estime et d'accomplissement de la pyramide de Maslow. La motivation relative aux pratiques de RSE est alors considérée comme un « arrangement utilitaire dans lequel rendre service aux autres répondrait à l'intérêt de l'employé lui-même » (Mirvis, 2012).
- Exprimer son identité : Les individus manifestent leur identité personnelle par le biais de rôles auxquels ils s'associent. Par exemple : employé, parent, collègue, etc.

- Attribuer un sens : Ceci signifie que les actions de RSE visent à répondre à la question « Qui suis-je ? », mais aussi dans une perspective plus large « Pourquoi je suis ? » (Mirvis, 2012).

L'auteur a également développé trois différentes approches – desquelles découlent les formes de motivations – que les entreprises peuvent déployer pour gérer et désigner l'intégration des pratiques de RSE afin d'assurer l'engagement des employés :

- Approche transactionnelle : Les actions de RSE sont réalisées afin de répondre aux besoins et aux intérêts des employés qui veulent prendre part aux efforts socialement responsables d'une entreprise ;
- Approche relationnelle : Une organisation ainsi que ses employés s'engagent ensemble à la RSE ;
- Approche développementale : Une organisation vise à activer et à développer plus pleinement ses employés et l'entreprise pour produire une plus grande valeur pour les entreprises et la société (Mirvis, 2012).

En observant ses différentes approches, je soulève que l'approche développementale est plus susceptible d'engager les employés concernés comparativement aux deux autres. Or, d'autres facteurs sont à prendre en cause pour établir le niveau d'engagement des employés, notamment l'identification des employés par rapport à l'organisation et ses pratiques de RSE. La prochaine section aborde la littérature sur ce mécanisme.

### **3.2. Identification des employés**

D'après la littérature, l'identification de l'employé à l'organisation est le deuxième mécanisme expliquant l'impact de la RSE d'une perspective individuelle (Gond *et al.*, 2010). Les auteurs établissent que lorsque les employés s'identifient plus profondément avec les entreprises que l'on conçoit comme étant socialement responsables. La notion de l'identification organisationnelle est justement cette perception que les individus ont envers une organisation et inclut le niveau d'uniformité des attributs donnés par chacun (Ashforth et Mael, 1989).

Encore une fois, ce concept d'identification organisationnelle, tout comme la perception individuelle, est tributaire de la congruence des valeurs mises de l'avant par l'entreprise et celles

de l'employé. Ce « fit » entre ces valeurs est plus susceptible d'augmenter les liens cognitifs de l'employé à l'égard de l'entreprise (Mael et Ashforth, 1992). De ce fait, on conçoit qu'un individu qui s'identifie plus fortement à une organisation quand les valeurs promues par cette dernière convergent avec celles lui sont chers, et encore plus spécialement lorsqu'ils s'agit de pratiques de RSE (Gond *et al.*, 2010).

Essentiellement, tant pour le mécanisme de la perception que de l'identification des employés, on voit émerger de la littérature l'importance attribuée à la notion de « fit » au sein de l'organisation dans ces décisions stratégiques. De ce fait, d'après la perspective Bichon (2005), les facilitateurs intentionnels tel que la présence d'une vision stratégique claire peuvent aussi être mis en place par les équipes de direction de jeunes entreprises afin de favoriser la notion de « fit » avec les futurs employés.

La présente revue de littérature a pour objectif d'éclairer le lecteur par rapport aux sujets élaborés soient la perspective de la RSE par rapport à la direction stratégique, le déploiement de la stratégie de RSE ainsi que la mobilisation. À la lumière de ce qui précède, j'ai utilisé les éléments centraux afin de répondre à la question suivante : **Comment la certification B Corp influence les employés d'une entreprise ?**

## Chapitre 2 : Méthodologie

Ce chapitre présente les choix de recherche réalisés pour cette étude et détaille les raisons pour lesquelles ceux-ci ont été sélectionnés. L'objectif étant d'assurer une transparence et une fiabilité de la démarche. Étant donné qu'une méthodologie qualitative a été employée, il est essentiel que chacune des étapes de la collecte de données soit bien étayée afin de les rendre transférables à de futures recherches (Miles, Huberman et Saldana, 2013). Dans un premier temps, le type de recherche choisie est présenté. Par la suite, on décrit la méthode de collecte de données. Finalement, la démarche d'analyse des données est exposée.

### Section 1 : Type de recherche

#### 1. Nature de la recherche : L'analyse qualitative

La revue de littérature précédemment présentée a permis de soulever la problématique suivante : **Comment la certification B Corp influence les employés d'une entreprise ?** La recherche constitue une étude exploratoire qualitative de laquelle émergera un cadre d'analyse. Celle-ci s'appuie sur une étude de cas multiple de quatre entreprises sélectionnées. L'objectif est de mieux comprendre l'impact de la certification sur l'entreprise dans des contextes organisationnels différents afin de dresser les différences et les similitudes existantes.

Le choix de la méthodologie qualitative est justifiable puisqu'il est adapté pour les études descriptives, explicatives et exploratoires – ce qui est le cas de la présente étude. Également, on note qu'il est adapté pour les phénomènes nouveaux et peu étudiés dans la littérature (Yin, 2009). Force est de constater que la certification B Corp a vu le jour il y a seulement quelques années, c'est l'une des raisons pour laquelle le sujet est peu étudié à présent. Par ailleurs, la méthodologie qualitative permet d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche en adoptant une perspective de la réalité telle que vécue par les sujets, c'est-à-dire à l'interne du phénomène étudié (Yin, 2009). De toute évidence, l'étude porte sur les équipes de direction, c'est pourquoi il importe d'adopter un point de vue provenant de l'interne de l'organisation afin d'obtenir les résultats les plus proches de la réalité que possible pour ainsi approfondir la compréhension du phénomène. Par ailleurs, comme le sujet n'a pas été étudié jusqu'à présent, la méthode qualitative est bénéfique puisqu'elle est flexible. À vrai dire, elle permet au

chercheur de s'adapter en fonction du terrain étudié de manière itérative en plus de mettre en lumière de nouvelles pistes de recherches, ce qui a été le cas dans la présente étude (Miller, Dingwall et Murphy, 2004).

## 2. Sélection des entreprises

Tout d'abord, les entreprises sélectionnées afin de réaliser l'étude doivent être certifiées B Corp et que leur siège social soit situé au Québec. Une recherche préliminaire sur le site officiel de la certification a permis de cibler les entreprises québécoises certifiées. Ainsi, afin de mieux comprendre cette certification, il importe de la définir et de décortiquer le processus d'obtention de cette dernière.

### 2.1. Portrait de la certification B Corp

« La particularité de la certification B Corp est avant tout sa flexibilité. Elle permet aux entreprises d'être plus créatives dans leur démarche et de réfléchir différemment, en fonction de leur propre réalité. La certification B Corp est un moyen de mieux structurer l'engagement social et environnemental de l'entreprise. » - *Geneviève Côté, avocate, fondatrice de Tribord et spécialiste de la certification B Corp. (André-Anne Cadieux, 2015)*

La certification B Corp qui signifie *Benefit Corporation* a pour objectif de permettre aux entreprises de générer un impact positif sur l'environnement ainsi que la société, sans pour autant oublier la rentabilité (*Certification B Corp : entreprendre de façon responsable*, 2016). Elle est octroyée aux entreprises à but lucratif par une organisation à but non lucratif, le B Lab, qui est basée aux États-Unis et présente dans une multitude de pays. Plus précisément, on retrouve des B Lab en Amérique du Sud, en Australie, en Nouvelle-Zélande et au Canada. Au pays, le B Lab a vu le jour en juillet 2015.

Tout récemment, la BDC étant la première Banque canadienne à détenir cette certification, a annoncé un partenariat avec le B Lab dans le but d'inciter les entreprises à devenir B Corp. D'ailleurs, avec plus de 150 entreprises certifiées, le Canada possède la deuxième plus grande communauté B Corp en termes de détenteurs de certification. D'une perspective plus globale, à

ce jour, on compte 2064 entreprises certifiées dans 130 industries à travers 50 pays, s'engageant à un objectif commun.

*Certified B Corporations redefine success in business. Individually, B Corps meet the highest standards of verified social and environmental performance, public transparency, and legal accountability, and aspire to use the power of markets to solve social and environmental problems. Collectively, B Corps lead a growing global movement of people using business as a force for good. Through the power of their collective voice, one day all companies will compete to be best for the world, and society will enjoy a more shared and durable prosperity for all. (B-Corp, 2017)*

## **2.2. Obtention de la certification**

Afin d'obtenir la certification, les entreprises doivent faire la demande auprès du B Lab et répondre à un questionnaire offert gratuitement en ligne le *B Impact Assessment*, afin de dresser l'état actuel de l'organisation selon les critères établis. Il existe actuellement cinq critères sur lesquels les entreprises sont évaluées soit : l'environnement, les employés, les clients, la gouvernance et la communauté.

Pour fixer le nombre de points pour chacun des critères de la certification, une étude de benchmarking a été réalisée auprès de plus de 1700 petites entreprises. En effet, le score médian total de l'étude menée est de 55 points sur 200. Afin de se voir décerner la certification, il est nécessaire d'obtenir au minimum 80 points. En ce qui concerne les technicités de l'obtention de la certification B Corp, les frais de certifications varient en fonction du chiffre d'affaires des entreprises. Ils peuvent osciller entre quelques centaines de dollars à des milliers de dollars. Ceux-ci sont payables à chaque renouvellement de la certification, soit aux deux ans.

## **2.3. Choix des entreprises**

L'étude repose sur quatre PME québécoises certifiées B Corp. Le tableau suivant dresse un aperçu du contexte de chacune des entreprises étudiées.

Tableau VII. Contexte des entreprises étudiées

	<b>Entreprise 1 (B1)</b>	<b>Entreprise 2 (B2)</b>	<b>Entreprise 3 (B3)</b>	<b>Entreprise 4 (B4)</b>
<b>Année de création</b>	2015	2003	2008	2012
<b>Nombre d'employés</b>	3 employés	4 employés	9 employés	5 employés
<b>Date de certification</b>	Décembre 2016	Février 2017	Juillet 2015	Juin 2015
<b>Date de recertification</b>	NA	NA	Juillet 2017	Juin 2017
<b>Score le plus récent</b>	102	100	99	90
<b>Industrie</b>	Vente d'articles promotionnels	Agence de communication dédiée aux OBNL	Visualisation et communication de données	Produits nettoyants

Les entreprises ont été sélectionnées pour plusieurs raisons. En premier lieu, on constate que le nombre d'employés ainsi que le score le plus récent obtenu sont relativement similaires pour chacune des entreprises sélectionnées. En second lieu, on constate que ce sont des organisations qui font partie d'industrie distincte, ce qui permet d'avoir une perspective plus large afin de répondre à la question de recherche tout en élaborant des conclusions qui concernent le Québec plus précisément. Finalement, les entreprises ont également été choisies d'après leur disponibilité et l'intérêt qu'elles avaient à participer à l'étude.

Étant donné que les entreprises comptent peu d'employés, il importait de choisir plusieurs cas d'entreprises afin d'avoir des résultats plus fiables. Par ailleurs, les PME ont été choisies préférentiellement aux grandes entreprises. En effet, puisque l'on cherche à décrire l'impact que la certification peut avoir sur les employés, j'ai présupposé que l'impact risquait d'être plus présent dans de petites entreprises que dans des plus grandes.

## **Section 2 : Collecte de données**

Afin d'assurer une richesse et une profondeur des données à recueillir, une triangulation des données a été réalisée. Cette méthode de recherche consiste à obtenir une multiplicité de sources de données pour témoigner de la rigueur scientifique et la validation des données (Yin, 2009). Le déploiement de cette méthode de recherche est d'autant plus important étant donné que la

présente étude dénombre peu d'entretiens et qu'il s'agit d'un contexte d'une étude exploratoire. En effet, des documents publics ont été consultés (site web de la certification, site web des entreprises, articles de presse (5), documents de conférences (6)), des documents provenant de l'interne (2) des entreprises et des entretiens semi-dirigés (11). Les documents publics ont été utiles afin de fournir des informations générales sur les entreprises et la certification, puisqu'il n'avait pas de littérature sur ce sujet. Tandis que les documents provenant de l'interne des organisations ont permis de comprendre les objectifs stratégiques de chacun des entreprises et de consulter les guides d'employés pour comprendre la mission, les valeurs et les attentes envers les employés.

Par ailleurs, j'ai assisté à une conférence publique qui s'adressait aux entreprises qui souhaitaient en connaître davantage sur la certification B Corp et plus précisément le volet environnemental de la certification. Cette conférence était donnée par Credo et la BDC, deux entreprises déjà certifiées. Lors de cette conférence, des porte-paroles d'entreprises certifiées B Corp ayant d'excellentes pratiques environnementales faisaient part de leurs trucs et astuces pour développer des pratiques similaires et adaptées à tous. Lors de cette conférence, j'ai pu me familiariser avec la communauté B Corp et m'imprégner de la culture qui règne au sein de celle-ci. Certaines citations tirées de cette conférence seront utilisées dans le prochain chapitre.

## **1. Répondants**

Dans un premier temps, un contact par courriel<sup>13</sup> avec toutes les PME certifiées au Québec a été adressé. En regard des réponses obtenues, un premier tri a été fait en fonction des disponibilités de chacune des entreprises. C'est-à-dire que les entreprises qui n'étaient pas disponibles au courant des prochaines semaines étaient mises de côté pour l'instant. Par la suite, les répondants sélectionnés étaient soit le fondateur de l'entreprise ou bien l'équipe de direction étant donné que les entreprises étudiées ne possèdent pas d'employés à proprement parlé. Beaucoup d'entre eux demandaient des détails concernant le déroulement de l'étude<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Annexe 1.

<sup>14</sup> Annexe 2.



Une fois avoir reçu leur approbation pour réaliser l'étude, une première rencontre était organisée avec le fondateur de l'entreprise. C'est avec celui-ci que l'on discutait des membres de l'équipe de la direction qui pourraient potentiellement répondre à l'entretien. Ainsi, le fait de m'entretenir avec plusieurs types de postes au sein des entreprises permettait de « confronter les points de vue d'une façon systématique » (Romelaer, 2005) par rapport à la question de recherche posée. Par la suite, je rentrais en contact directement avec ces personnes avec qui je souhaitais m'entretenir. De façon générale, je préférais sélectionner des gens qui étaient présents avant la certification, qui avaient donc vécu le processus de certification de proche ou de loin. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des entretiens.

Tableau VIII. Caractéristiques des entretiens

<b>Poste occupé</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Langue</b>	<b>Durée</b>	<b>Code d'entretien</b>
<b>Fondatrice, CEO</b>	B1	Français	1h	P1
<b>Directrice développement durable et projets</b>	B1	Anglais	22 min	E2
<b>Fondatrice, Présidente</b>	B2	Français	58 min	P3
<b>Directeur TI</b>	B2	Anglais	31 min	E4
<b>Fondatrice</b>	B3	Français	52 min	P5
<b>Responsable communication et RSE</b>	B3	Anglais	24 min	E6
<b>Designer graphiste</b>	B3	Français	12 min	E7
<b>Fondatrice</b>	B4	Français	37 min	P8
<b>Directeur des opérations</b>	B4	Français	32 min	E9
<b>Directrice marketing social</b>	B4	Français	35 min	E10
<b>Responsable des opérations et développement des affaires</b>	B4	Français	12 min	E11

## 2. Guide d'entretien des répondants

Afin de réaliser les entretiens avec les répondants, deux types de guides d'entretien ont été conçus. En effet, l'un était dédié aux fondateurs<sup>15</sup> et l'autre s'adressait au membre de l'équipe

<sup>15</sup> Annexe 3.

de la direction<sup>16</sup>. Ceci permettait d'adapter les questions en fonction de la position de chacun pour obtenir des perspectives différentes. La rédaction des guides d'entretien a été effectuée en regard des différents constats soulevés dans la revue de littérature. Au final, ceci a permis de soulever les objectifs suivants afin de répondre à la problématique posée :

1. Identifier comment la certification B Corp impacte les membres de l'équipe de direction
2. Déterminer comment la certification influence la stratégie d'une entreprise
3. Dresser un portrait des PME certifiées au Québec
4. Constater l'influence de la certification sur le fit organisationnel
5. Déterminer l'effet de la certification sur les leviers de la mobilisation
6. Identifier les changements organisationnels rencontrés suite à la certification

Par ailleurs, la nature semi-directive des entretiens m'a permis de poser des questions ouvertes aux répondants afin qu'ils disposent d'une liberté dans leurs réponses, en plus de cadrer dans les thèmes ciblés (Campenhoudt, 2011). Également, cette méthode procure à l'intervieweur l'occasion d'effectuer des relances, des recadrages et des reformulations selon le besoin lors d'un entretien. Ainsi, ceci permet au chercheur d'éviter les biais en s'assurant que le répondant s'exprime fidèlement par rapport à ce qu'il pense et ce qu'il a vécu (Romelaer, 2005)

De surcroît, les guides d'entretiens réalisés au départ ont subi des modifications afin d'adapter le contenu aux concepts qui émergeaient au fil des entretiens réalisés. Par conséquent, cela permettait de valider si ces concepts étaient tout aussi présents lors des entretiens suivants. Dans le cas d'une recherche exploratoire comme celle-ci, cet aspect est non-négligeable puisqu'il permet d'ajouter des concepts qui n'avaient pas été réfléchis au départ.

### **Section 3 : Analyse des données**

Grâce à l'analyse des données, je cherche à donner un sens aux données brutes récoltées. Il est possible d'y arriver lorsqu'il y a une construction mentale qui prend forme suite à une expérience, cette dernière étant mise en relation avec d'autres expériences antérieures (Blais et

---

<sup>16</sup> Annexe 4.

Martineau, 2006). Au final, l'objectif est de donner du sens aux données dans le but de répondre à la problématique posée. Concrètement, le but est d'identifier dans quelle mesure la certification B Corp peut impacter une organisation dans son ensemble.

Pour cette recherche, une approche inductive a été privilégiée. Elle a été employée pour analyse des données qui avaient un caractère exploratoire, c'est-à-dire ceux pour lesquels il existe peu ou pas de théories et/ou de modèles (Blais et Martineau, 2006). De toute évidence, ceci concernait principalement la certification B Corp, comme il existe peu de littérature sur le sujet jusqu'à ce jour. Par conséquent, j'ai identifié des impacts concrets sur l'équipe de direction et le fondateur de l'organisation qui sont susceptibles de survenir, en lien avec la certification B Corp.

## **1. Structure des données**

De prime abord, tous les entretiens réalisés ont été enregistrés, suite à l'obtention de l'accord du répondant. Par la suite, ceux-ci ont été retranscrits dans un souci d'écrire mot à mot les propos des répondants pour assurer la validité des données pour l'analyse subséquente (Étape 1). Par ailleurs, la confidentialité des répondants devait respecter les critères du Comité d'éthique de la recherche, ce qui signifie que seul le poste de la personne pouvait être divulgué. De ce fait, chaque entretien a été codé selon à deux attributs :

- Abréviation : Déterminée selon le poste du répondant
  - P : Fondateur de l'entreprise
  - E : Membre de l'équipe de direction
- Numéro : Identification de l'ordre des entretiens

Ainsi, lorsqu'il est question de citer des entretiens, l'abréviation suivie du numéro sera indiquée afin de faire référence au précédent tableau qui indique les caractéristiques des entretiens. Par exemple, E6 correspond à un membre de l'équipe de direction du sixième entretien.

## **2. Codification et analyse des données**

L'objectif ciblé lors de l'analyse des données qualitatives est de réduire lesdites données, pour ensuite les condenser et finalement les présenter (Miles et Huberman, 2003). Pour ce faire, j'ai

commencé par organiser les données obtenues à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives, soit NVivo (Étape 2). Tout d'abord, des catégories principales ont permis de regrouper les différentes catégories génériques qui permettent de faire émerger des concepts qui seront utiles pour répondre à la question de recherche posée.

De manière concrète, à l'aide de NVivo, les premiers nœuds créés, autrement appelés catégories génériques, ont été ceux qui émergeaient de la revue de littérature. Au fil de la codification, certains nombres de nœuds supplémentaires étaient créés afin de faire émerger de nouvelles catégories génériques. À titre d'exemple, la notion d'engagement des employés a été soulevée par plusieurs répondants, c'est pourquoi celle-ci a été ajoutée lors de cette étape. De toute évidence, les extraits tirés des entretiens peuvent se retrouver dans plusieurs nœuds, ceux-ci n'étant pas exclusifs. Après avoir choisi chacune des catégories génériques, les catégories principales ont émergé afin de mieux diviser les concepts ultimement.

Après avoir codifié les entretiens, il est possible de présenter les données regroupées dans un même concept en plus de noter les concepts qui ont émergé lors de la codification (Étape 3).

Finalement, cette analyse permet d'apporter une réponse à la question de recherche (Étape 4). Il est alors possible de déterminer comment le processus de certification B Corp impacte les employés d'une entreprise.

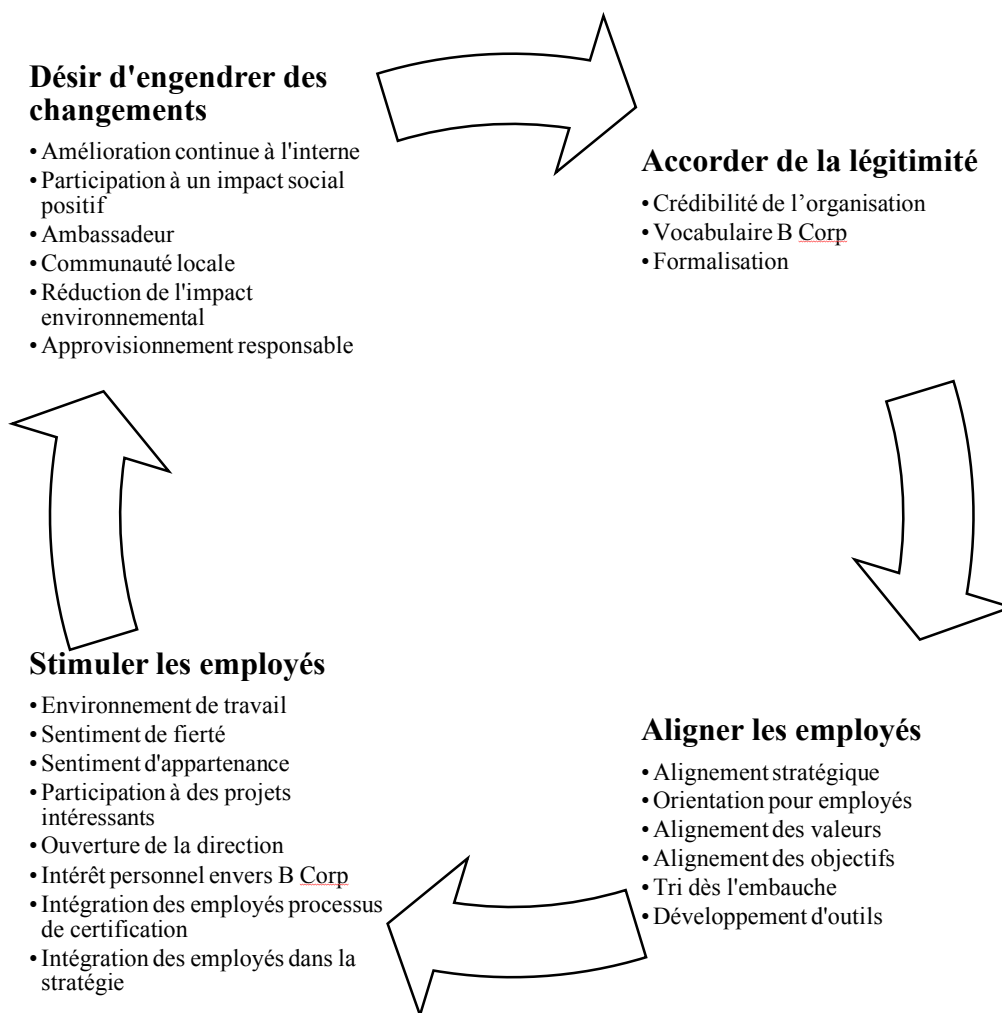
Tableau IX. Résumé des étapes de l'analyse des données

Étape 1	Transcription des entretiens	Écoute des enregistrements audios et transcriptions exactes des paroles des participants
Étape 2	Codification sur NVivo	Codifie les portions des entretiens d'après les catégories de la revue de littérature et émergence de nouvelles catégories provenant des entretiens directement
Étape 3	Analyse des données	Expose les données sous forme de citation et de matrice de catégorisation par concept
Étape 4	Conclusion	Conclure sur la question de recherche posée et déterminer les limites de la présente étude

## Chapitre 3 : Présentation et analyse des données

Ce chapitre est dédié à la présentation et l'analyse des données du terrain de recherche. Ainsi, les différents mécanismes affectant les employés dans un contexte de certification B Corp seront exposés en détail. Sous-jacent à ces mécanismes se regroupent plusieurs sous-catégories qui apportent des éléments de réponse à la question de recherche : **Comment la certification B Corp influence les employés d'une entreprise ?** Par ailleurs, ces mécanismes seront présentés dans un ordre précis puisqu'il semble avoir un impact de façon séquentielle sur les employés (Figure 13). Autrement dit, si le premier mécanisme n'a pas encore eu lieu, le second ne peut pas influencer les employés.

Figure 10. Mécanismes affectant les employés dans un contexte de certification B Corp



## Section 1 : Accorder de la légitimité

Comme les entreprises sont conscientes des attentes des consommateurs à l'égard de leur responsabilité sociale, certaines utilisent une stratégie de visibilité afin de gagner en légitimité. D'ailleurs, les objectifs les plus fréquents en matière de RSE sont le gain en légitimité, l'amélioration ou le maintien de la réputation, l'établissement d'un avantage concurrentiel, la conformité à des lois et règlements, répondre aux pressions de l'industrie, et désirer conserver une ressource (Schaltegger et Burritt, 2010). Cependant, une stratégie de visibilité qui se concentre sur la promotion de l'entreprise par rapport une seule bonne action sociale ou environnementale peut faire en sorte que l'organisation peut être accusée de faire du green-washing. À cet effet, l'acquisition d'une certification de RSE, telle que la certification B Corp, permet également de gagner en légitimité aux yeux des consommateurs, tout en ayant une meilleure crédibilité étant donné le processus pour obtenir cette certification. On constate que l'un des mécanismes influençant les employés dans un contexte de certification B Corp est justement de leur accorder davantage de légitimité au travail.

### 1. Crédibilité de l'organisation<sup>17</sup>

Tout d'abord, les membres de l'équipe de direction et les fondateurs interrogés semblent conscients de l'importance de contrer les potentielles nuisances du green-washing sur l'entreprise. Ils constatent alors que la certification leur permet de se dissocier de ce courant et de démontrer la qualité de leur engagement face à la RSE.

*Il y a tellement de green-washing, mais là de dire qu'on est B Corp... disons que quelqu'un sait c'est quoi B Corp, c'est tellement difficile le devenir que ça veut dire que t'es sérieux dans tes démarches, que t'es authentique. E10*

*I really think that it is an advantage for the company, as I mention before. It really gives us the credibility to do business with other businesses and it shows that we care and invested our time and money, and also with the resource that we get from the web site,*

---

<sup>17</sup> Annexe 5.

*and even being able to go to the B Corp meetings, and also meeting other companies that are also trying to improve their sustainability efforts. E2*

*Having the B Corp certification gives you a lot of resource to improve your sustainability effort. And I also think that another motivation, they would have more credibility to do business with more established – bigger – business and they would see that we invested the time and the money certified by a third-party association. E2*

Les membres de l'équipe de direction considèrent que le niveau de difficulté et les ressources à déployer pour obtenir la certification B Corp démontrent du sérieux en ce qui concerne les engagements de RSE, ce qui augmente la légitimité de l'entreprise aux yeux des clients. Dans le même ordre d'idée, les fondateurs des entreprises ont également cette inquiétude face au green-washing. En effet, au tout début de l'entreprise c'était au cœur des préoccupations de la fondatrice :

*C'était important de pouvoir prouver ce qu'on disait, parce qu'on est dans une grande période de green-washing, ou tout le monde dit « oui je fais du vert, je fais du vert », mais donc moi comme je ne voulais pas faire partie de ça, je me disais que la seule façon que j'ai, c'est qu'il faut que je bâtisse des outils à l'interne, pour pouvoir prouver à mes clients que je sais exactement d'où vient ma matière, qui la fabrique, comment les designers travaillent, c'est qui leurs fournisseurs, combien de kilomètres à voyager mon produit, je voulais avoir ces données-là, pour avoir un discours crédible auprès de grandes entreprises, surtout qu'on venait de commencer. P1*

Il semble que la certification B Corp permet aux entreprises de s'outiller face à la menace du green-washing. Ainsi, on peut se questionner à savoir si les motivations des fondateurs à vouloir obtenir la certification sont uniquement en lien avec cette quête de légitimité face aux clients et aux fournisseurs ? À travers le processus de certification, ils sont amenés notamment à questionner les fournisseurs afin qu'ils répondent aux normes de B Corp. Par ailleurs, la certification semble procurer une certaine assurance aux membres de l'équipe de direction et aux fondateurs pour concurrencer avec les plus grandes entreprises.

*Déjà en fait, il y a plusieurs choses, d'un point de vue des clients quand on leur dit ça, ils font « ah ouais, OK d'accord ». Ils nous regardent autrement, parce que B Corp c'est*

*comme un audit social externe qui vient prouver tout ce que tu fais. Donc, de leur raconter ça, c'est de dire que ça prend en compte notre gouvernance d'entreprise, nos employés et tout. Tu sais c'est impressionnant, surtout quand ça ne fait même pas deux ans de chiffre d'affaires qu'on a. Tu sais je finis ma deuxième année, et donc du coup cela a un regard un peu différent. P1*

*Parce que vu qu'on est en start up, ça nous donne une certaine légitimité versus les grandes entreprises... Si on devient B Corp, c'est parce qu'on est assez sérieux, on a tous les documents, on a tous les choses qui faut pour être B Corp et c'est vraiment pas n'importe qui peut avoir ça. E10*

En somme, on constate que les membres de l'équipe de direction ressentent que cette certification démontre une valeur d'un point de vue externe ce qui fonde davantage la crédibilité et la légitimité de l'entreprise.

## **2. Vocabulaire B Corp<sup>18</sup>**

Également, la certification B Corp permet de soutenir le discours des membres de l'équipe de direction, c'est-à-dire de leur permettre d'employer un vocabulaire commun ayant comme cadre la certification B Corp et ses fondements. Ce vocabulaire semble concrétiser pour les fournisseurs et les clients les engagements des entreprises certifiées B Corp.

*Par contre, c'est sûr qu'on utilise la certification dans le langage de nos propositions. Donc, quand on fait une proposition pour un nouveau projet, ou quand on répond à un appel d'offres, c'est sûr qu'on pousse le fait qu'on est certifié B Corp et qu'il n'a pas d'autres agences de visualisation qui l'est. P5*

Concrètement, certains des répondants soutiennent que la certification B Corp les aide en partie en lien avec ce vocabulaire. Ainsi, on peut comprendre qu'il s'agit une façon d'unifier les communications au sein de l'entreprise. En revanche, est-ce qu'on peut affirmer que la certification B Corp est un outil de marketing qui ajoute de la légitimité à l'organisation et qui permet aux membres de l'équipe de direction d'avoir un discours plus crédible.

---

<sup>18</sup> Annexe 6.



*Ils étaient déjà [mobilisés] parce qu'on est pas mal unique... pour qui on travaille. Mais là avec la certification c'est encore plus. Ça nous a donné un vocabulaire pour mieux expliquer pourquoi on fait ce qu'on fait. Donc, je pense que ça a aidé chacun de nous. P3*

Certains avancent même que le dialogue qu'ils ont avec leurs partenaires d'affaires est maintenant clarifié.

*Ça te fait juste te poser des questions, tu te poses les mêmes questions, mais comme je te dis dans un cadre beaucoup plus respectueux, autant de l'expérience des individus dans la business, ça nous amène à nous poser la question sur les prochains partenaires d'affaires avec qui on veut faire affaire. Et donc, on a la possibilité de parler beaucoup plus clairement envers nos partenaires, nos employés, nos nouveaux employés et leur dire voici ce que l'on cherche et leur dire voici la raison pourquoi. E9*

Enfin, on constate que plusieurs aspects des entreprises certifiées s'emprennent de la certification B Corp, ce qui peut impacter le discours des membres de l'équipe de direction, et ce, même dans leurs conversations quotidiennes et leur titre au travail.

*Tu sais AAA<sup>19</sup> est responsable du marketing responsable, mais pour ça... tu sais quand tu le mets dans ton titre, tu y penses tout le temps dans ton marketing. Fait que c'est sûr que BBB, c'est beaucoup plus de comptabilité, mais là, elle va embarquer les achats. Mais on ne fait plus des achats, on fait de l'approvisionnement responsable. Parce qu'on se pose la question. Fait qu'il faut trouver une façon d'amener nos termes à l'interne. Dans le vocabulaire à la base. Parce que quand tu le définis ton vocabulaire, ton lexique, bien c'est beaucoup plus facile. P8*

*Je dirais que quand on a eu la certification on s'est mis un peu à faire des jokes de B Corp. Tu sais des affaires comme : Ah, c'est pas B Corp ça. Ah, ça c'est-tu B Corp ? Je dirais que ça ça serait la chose que j'ai remarquée, parce qu'on est plus ... comment*

---

<sup>19</sup> AAA remplace le nom d'un employé de l'entreprise, le but étant d'anonymiser les individus de cette recherche. Ainsi, pour les pages suivantes, lorsque trois lettres seront indiquées, ce sera pour respecter l'anonymat. Et lorsqu'il y a un changement de lettre (ex : BBB) dans un même paragraphe, c'est pour indiquer qu'il s'agit de deux personnes différentes.

*dire... on l'a derrière notre tête assez souvent. Tu sais, tu reçois un catalogue imprimé d'un de nos fournisseurs comme super épais, on est comme : Ah, c'est pas B Corp ça. P5*

Ainsi, les membres de l'équipe de direction bénéficient de la concrétisation de ce vocabulaire au quotidien pour interagir avec leurs partenaires d'affaires. Ce faisant, on peut affirmer que leur légitimité est améliorée grâce à cette certification.

### **3. Formalisation<sup>20</sup>**

Par ailleurs, il semble que la certification B Corp solidifie les fondements des entreprises et clarifie les pratiques de RSE qu'ils entreprennent. Conséquemment, le processus de certification aide les membres de l'équipe de direction et les fondateurs à se structurer à l'interne. En effet, comme il s'agit de PME où les fondateurs occupent parfois plus qu'un seul poste et qu'ils sont submergés de tâches, plusieurs procédures ou engagements entrepris ne sont pas nécessairement rédigés sur papier par manque de temps. Ainsi, la certification permet de formaliser le tout. Par la suite, l'entreprise peut aisément le communiquer puisqu'elle possède des preuves de ce qu'elle accomplit.

*AAA tout ce qu'on fait, on le faisait déjà, c'est juste qu'il n'avait rien sur papier. Cette mission-là n'était pas écrite sur papier. Disons dans les contrats... c'est toutes des choses qu'on faisait déjà et qu'on a clarifié en devenant B Corp. Disons on a décidé ok chaque employé va avoir 20 heures de bénévolat par année, on va l'écrire dans le livre pour les employés. E10*

*Ici on a tous droit à prendre notre journée d'anniversaire de congé. Est-ce que c'est dans ton manuel des employés ? J'ai dit non, c'est juste quelque chose que je fais parce que je trouve cela l'fun. Il [celui qui a aidé l'entreprise à se certifier] m'a dit : Mais là, mets-le dans ton manuel. Le gars qui était chargé de notre dossier, il m'a vraiment coaché sur des choses qui étaient non seulement pour améliorer nos pratiques à l'interne, mais ça à formaliser les choses qu'on faisait depuis très longtemps, à chaque fois il disait : Mais si vous faites ça, vous pouvez aller chercher d'autres points, donc mettez-les dans vos documents, mettez-les par écrit. Tout ce processus-là, ça m'a beaucoup aidé au niveau de*

---

<sup>20</sup> Annexe 7.

*la gestion des choses et puis c'était très enrichissant, c'était long, mais c'était enrichissant au bout du compte. Parce que ça nous a aidés à mettre de l'ordre dans nos affaires. P3*

*Par exemple, c'est comme si, en tant que chef d'entreprise, j'y pensais pas vraiment parce que j'ai d'autres chats à fouetter, mais avec le B Corp et le fait qu'on a structuré nos objectifs, bien là on s'est mis à penser qu'est-ce qu'on pourrait faire ? P5*

De surcroît, dans une situation de croissance, comme font face plusieurs des entreprises étudiées, cette formalisation des engagements vis-à-vis la certification, permet d'assurer la poursuite de la mission de l'entreprise pour les membres de l'équipe de direction.

*Donc, moi B Corp, c'est ce que ça nous a amené, une rigueur. Ça à solidifier ce que nous avions déjà auparavant. Moi ça été vraiment... ça a solidifié notre fondation. Et là, je me dis, bien la croissance va être beaucoup plus facile à faire autant dans le message marketing que dans nos postes. P8*

*Il y a différentes manières de se rendre là, donc c'est en se posant des questions constamment, c'est en éduquant tous les employés sur les aspects que l'on veut respecter dans la croissance de la business, à prendre en considération qu'il faut voir une évolution dans un concept de développement durable. Ça ça te fait juste te poser des questions, tu te poses les mêmes questions, mais comme je te dis dans un cadre beaucoup plus respectueux, autant de l'expérience des individus dans la business, ça nous amène à nous poser la question sur les prochains partenaires d'affaires avec qui on veut faire affaires. Et donc, on a la possibilité de parler beaucoup plus clairement envers nos partenaires, nos employés, nos nouveaux employés et leur dire voici ce que l'on cherche et leur dire voici la raison pourquoi. E9*

D'ailleurs, la rédaction du livre des employés semble être un élément de base pour chacune des entreprises. L'un des documents analysés est justement le *Guide pour collaborateurs* d'une des entreprises. Dans ce dernier, une section complète est dédiée à expliquer en profondeur ce qu'est la certification B Corp, quels sont les engagements de l'entreprise face à cette certification et comment les membres de l'équipe de direction doivent agir en fonction de celle-ci.

*Chaque équipier de AAA était destiné à travailler ici en raison de notre engagement envers les valeurs qui correspondent parfaitement à celles de la communauté B Corp.*

*Grâce au rayonnement de la certification B Corp, nous pouvons désormais faire savoir à la communauté que nous voulons collaborer avec tous ceux et celles qui partagent notre vision, nos valeurs et veulent innover avec nous.<sup>21</sup>*

*Mais tu sais ce n'était pas... quand tu commences à avoir plus d'employés, faut que c'est choses-là soient déterminer et écrit et fixe parce que sinon, ça peut finir par disparaître. Donc c'est ça en créant le livre pour employés, on a vraiment pris des décisions par rapport à l'entreprise, pis la chaque personne qui rentre, a le livre pour employés et sait exactement c'est quoi notre philosophie, notre mission et comment on veut que cela se traduise et que tout le monde adopte aussi. E10*

*Oui, en fait il y a beaucoup de choses, qui mettons dû à la première certification, il y avait des documents qu'ils nous demandaient qu'on s'est rendu compte qu'on n'avait pas et c'était pourtant des bonnes pratiques. Par exemple, on n'avait pas de documents, comme un package de bienvenue pour les employés. On n'avait pas ça. Je pense que ça l'a comme... On a comme amélioré nos communications à cause de B Corp. P5*

En se ralliant aux engagements de B Corp, les entreprises certifiées permettent en quelque sorte aux membres de l'équipe de direction de s'appuyer sur des bases plus solides dans le cadre de leur travail. En effet, la certification semble avoir une valeur aux yeux des clients et des partenaires d'affaires, ce qui peut faciliter la compréhension du respect des engagements pour tous.

*C'est toute une responsabilité de prendre en charge le dossier d'être certifié B Corp, mais on a réussi par le faire. Et je suis très contente, parce qu'il avait plein de choses qu'on faisait par instinct parce que ça vient chercher nos valeurs personnelles, et en faisant la certification, ça m'a aidé à opérationnaliser, mettre tout ça en ordre et mettre ça sur papier, et dire c'est comme ça qu'on le fait pour de vrai. P3*

Cependant, comme l'étude est menée auprès de PME uniquement, il importe de comparer ces résultats au sein d'une grande entreprise puisqu'il peut être plus facile de formaliser une mission et des engagements lorsqu'une entreprise regroupe moins de membres de l'équipe de direction

---

<sup>21</sup> Guide pour nos collaborateurs, document donné par P3.

puisque cela impacte moins d'individus. Conséquemment, il faut nuancer les résultats obtenus étant donné l'homogénéité des entreprises étudiées.

#### **Définition et interprétation du mécanisme : Accorder de la légitimité**

Ce mécanisme fait en sorte que les membres de l'équipe de direction dénotent qu'ils possèdent une meilleure crédibilité face aux clients et aux fournisseurs en possédant la certification B Corp. En effet, la certification B Corp semble améliorer la crédibilité de l'organisation en s'opposant au green-washing avec une telle certification. Également, le vocabulaire utilisé par les membres de l'équipe de direction s'articule d'après les engagements de B Corp, ce qui augmente la légitimité de leur discours. Finalement, on constate que la certification formalise les fondements de l'entreprise, en plus d'aider les membres de l'équipe de direction et les fondateurs à se structurer au travail.

## **Section 2 : Aligner les employés**

La perception individuelle de la RSE est influencée par la cohérence entre les valeurs de l'entreprise et de chacun des employés, c'est ce que l'on peut appeler « fit personne organisation » (O'reilly, Chatman et Caldwell, 1991). Cette notion peut influencer positivement la perception de la RSE pour les employés (Gond *et al.*, 2010). En d'autres mots, lorsqu'un employé ressent qu'il possède les mêmes valeurs qu'une organisation plus la performance sociale va solidifier la perception des actions qu'il entreprend. Ainsi, on comprend que le mécanisme de l'alignement des employés semble primordial dans un contexte de certification B Corp, étant donné que cela influence la performance de RSE de l'entreprise. D'ailleurs, d'après les entretiens réalisés, il semble être un mécanisme omniprésent pour les membres de l'équipe de direction et les fondateurs de l'entreprise.

## 1. Alignement stratégique<sup>22</sup>

La certification B Corp semble s'aligner parfaitement avec les missions des organisations. Ainsi, cette certification devient une forme de cadre pour la stratégie de l'entreprise ainsi que les membres de l'équipe de direction. Certains avancent même que leur entreprise a été conçue pour être certifiée B Corp, ce qui démontre un alignement stratégique puissant entre la certification et l'entreprise.

*Ça toujours été nos valeurs, et c'est ça qui est venu nous chercher quand ma stagiaire à trouver – ma stagiaire faisait des études à McGill, était beaucoup dans l'économie sociale, elle étudie beaucoup de ces choses-là – et elle est venue me voir et m'a dit : Tu devrais checker cette chose-là qui s'appelle B Corp, parce que je pense que [l'entreprise] a été fait pour le B Corp. Tout ce que ça parle, c'est ce qu'on fait, qui on est. P3*

D'autre part, les membres de l'équipe de direction et les fondateurs de l'entreprise semblent comprendre qu'ils œuvrent en affaires sous forme d'un groupe. D'ailleurs, lors d'une conférence organisée par Credo et la BDC chez La Gare, qui se tenait le 24 octobre 2017, Craig Ryan qui est directeur entrepreneuriat social à la BDC affirmait à propos de la certification B Corp « qu'il s'agit d'un mouvement de personnes, d'une certification qui leur ressemble ». Ainsi, on constate que les membres de l'équipe de direction sont alors conscients des engagements à respecter vis-à-vis B Corp et que cela doit transparaître dans leur travail au quotidien.

*Mais faut que tu sois capable de virer à droite et à gauche pas au gré du vent, mais dans une manière que t'es capable de respecter un tout. À la fin ce que je peux dire c'est qu'une business c'est pas un individu, c'est un regroupement. E9*

*Donc, oui pour les tâches, mais en majorité je dirais que cela a été un impact sur la culture. Je pense que ça nous aligne. On dirait que c'est comme si tout le monde comprenait un peu plus le genre de projet sur lesquels on essaie de travailler, puis qu'est-ce qu'on essaie de faire comme entreprise. P5*

Pour les membres de l'équipe de direction, le fait de devoir respecter les engagements de B Corp, en plus de réaliser les tâches de leur poste, augmente les attentes des fondateurs face à

---

<sup>22</sup> Annexe 8.

ceux-ci. Il serait alors intéressant d'éclairer le questionnement suivant : Dans le cadre de leur travail au quotidien, est-ce que les membres de l'équipe de direction ressentent une pression supplémentaire en lien avec l'obtention de la certification B Corp ?

La certification B Corp semble permettre aux membres de l'équipe de direction de mieux comprendre la mission de l'entreprise puisqu'elle aide à la renforcer. On dit que c'est une « certification qui protège et clarifie la raison d'être des entreprises »<sup>23</sup>.

*En fait, ça [la certification B Corp] nous a un peu aidés à cristalliser notre mission. Puis de... en fait c'est qu'on l'a mis au cœur de notre mission. P5*

*Donc, c'est... rendu là les employés savaient notre mission, et en fait on a fait un sondage anonyme récemment, je pense que ça s'est fait dans le contexte de la recertification, puis on énonçait notre mission, puis on demandait à tout le monde : est-ce que vous êtes d'accord avec la mission, est-ce c'est... est-ce que vous étiez au courant, est-ce que vous comprenez la mission. Puis c'était tout un score parfait. On n'est pas une grosse équipe, le contraire m'aurait étonnée. P5*

Finalement, d'après certains fondateurs, la certification permet de faire vivre la mission de l'entreprise de façon plus concrète à tous les partenaires d'affaires et aux membres de l'équipe de direction.

*AAA est tout nouveau, mais je trouve que... tout le monde a le gout d'en mettre plus à chaque jour. Parce qu'on est orienté vers les mêmes choses. On est en train de vivre la mission et la vision de l'entreprise, donc je trouve que la certification B Corp, est venue augmenter notre ... le fait qu'on était déjà super fidèle à l'entreprise, mais là on l'est encore plus. Et je ne pensais pas en plus que c'était possible (rires). P3*

---

<sup>23</sup> Craig Ryan, Ateliers B Corp, le 24 octobre 2017.

## 2. Orientation pour les employés<sup>24</sup>

L'alignement stratégique énoncé précédemment oriente les employés au quotidien. En effet, la certification peut constituer un guide pour ceux-ci, tant dans leur travail que dans leur parcours scolaire.

*Parce que quand je l'ai embauchée, elle avait juste son BAC en logistique et opérations de développement durable [...]. Et donc du coup, de travailler, elle a travaillé pendant un an et demi avec moi [pour accomplir la certification]. Ça lui a permis, je pense, de savoir vers quoi elle voulait s'en aller pour sa maîtrise. Elle s'est rendu compte qu'elle voulait faire du développement durable, mais pas du point de vue humanitaire ou des organismes de communauté, mais vraiment dans des entreprises. P1*

Pour certains membres de l'équipe de direction, ce guide, qui soutient l'amélioration en matière de RSE, permet même d'augmenter leur motivation au travail.

*I would say that the motivation increases just because we have more guide, more formal guide, and more resources to be more sustainable. So, it's more motivational because there's more direction of to how we can improve. E2*

*I think the motivation was to have a clearer guide as to how they can be more sustainable. Because every business is different... there is no, there is not a lot of clear direction on how business should improve in sustainability initiatives. So, starting with B Corp certification was good because, you have an assessment and you could complete it, and you can see where you need to improve. E2*

## 3. Alignement des valeurs<sup>25</sup>

On constate que la certification B Corp génère un alignement des valeurs des membres de l'équipe de direction et celles de l'entreprise. En effet, plusieurs valeurs communes font surface tel que d'améliorer l'emprunte environnementale et d'avoir un impact positif sur la société.

---

<sup>24</sup> Annexe 9.

<sup>25</sup> Annexe 10.



*Je ne sais pas si c'est comme ça pour tous les employés, mais je sais que moi, par exemple, c'était vraiment quelque chose... tu sais le fait d'avoir un meilleur impact social et environnemental c'est quand même quelque chose qui est important pour moi personnellement, et le fait que nous, notre entreprise ait ça comme certification, je trouve ça quand même bien. E7*

*When I was in school, I learn a lot about corporate social responsibilities, and I learned how much power that businesses have to through their supply chain, their manufacturing processes. How they can have significant impact, that are eater positive of negative. So, it gradually influenced me until I feel about ... my purchasing power, and me as a consumer how make the choice to buy recycle product, or buy locally made product and understand the impact that I have, so I really feel like my values are also relied with the company values. E2*

*Fait que tu sais, d'avoir cette culture-là dans l'entreprise pour le type de projet qu'on fait c'est vraiment important et j'aimais vraiment ça. Puis sinon aussi le fait que tu sais l'entreprise on est comme tout le temps, on fait attention à ce qu'on consomme, on fait attention à ce qu'on achète, on fait attention à l'électricité, la climatisation, des trucs comme ça, ça m'intéressait aussi parce qu'en fait je fais déjà ça dans ma vie de tous les jours. E7*

Concrètement, le fait d'aligner les valeurs personnelles des membres de l'équipe de direction et celles de l'entreprise, leur permettent de poursuivre leurs bonnes habitudes de responsabilité sociale dans leur milieu de travail respectif. Parallèlement, on constate que les membres de l'équipe de direction se sentent interpellés par la mission que se donnent les entreprises certifiées B Corp, ce qui semble les rejoindre et assurer une cohérence entre eux.

*Donc j'ai cherché la liste des entreprises au Québec, et celle qui rejoignait plus mes valeurs en termes de secteur d'activité c'était vraiment [nom de l'entreprise pour laquelle elle travaille], parce que j'étais déjà cliente des produits et déjà convaincue par toutes les valeurs de l'entreprise et la mission donc je ne pouvais pas rêver mieux en termes d'organisation. C'est une petite structure, une belle compagnie québécoise avec une belle mission, des valeurs qui me rejoignaient, certifiée B Corp. E11*

*We are a company who helps non-profit organization to do better. We were already thinking in the same lane. We just want to use B Corp to have validation and find other companies with the people how are like minded, who we can talk to. As my wife says, and I agreed, we find a bunch of people who believe and walk along the same line, and we are working along. E4*

*Tu sais les gens... c'est sûr qu'il n'a pas vraiment de nouvelles personnes qui sont arrivées depuis, mais les nouvelles personnes qui arrivent faut qu'ils soient un peu alignés vers ça [les valeurs de la certification B Corp], fait que je trouve que ça fait que l'équipe au bout du compte c'est vraiment un bon fit parce que tout le monde à un peu les mêmes valeurs. Tu sais, il n'a pas vraiment quelqu'un qui ne fit pas ou qui n'a pas des valeurs super différentes. E7*

D'après les fondateurs des entreprises, cet alignement des valeurs des membres de l'équipe de direction facilite les échanges et le développement d'amitié entre eux.

*Et donc, au début aout, on a fait AAA Summer Fiesta et on a fait un petit party avec tout le monde et c'était vraiment le fun. C'est le fun pour moi, parce que je vois qui a des amitiés qui se forment, il y a des gens ne se voient pas souvent, mais ils se sentent faire partie de la même équipe. Et qu'ils s'entendent super bien ensemble. Encore là c'est preuve qu'on est tous du monde qui a les mêmes valeurs, et ce n'est pas difficile, c'est très naturel. P3*

En plus de cela, la certification permet d'afficher plus clairement les valeurs de l'entreprise : « C'est comme une façon de mettre son drapeau de valeurs, je dirais » P5. Au-delà de cela, l'un des fondateurs interrogés affirme « je pense que ça nous a plus rendus confiants finalement de c'était quoi nos valeurs. Pis que ça en a ajoutés aussi, je dirais » P5. Par contre, en affichant clairement leurs valeurs les entreprises certifiées sont-elles portées à concentrer leurs efforts sur les produits et services offerts ? En d'autres mots, est-ce que la certification B Corp devient une distraction face aux activités centrales de l'organisation ? Ultimement, est-ce que cela peut faire en sorte que des clients qui ne se sentent pas interpellés par ces valeurs se tournent vers un concurrent.

En somme, l'alignement des valeurs semble être observé tant par les membres de l'équipe de direction que par les fondateurs des entreprises certifiées. Dans l'ensemble, ceux-ci croient que cet alignement est bénéfique pour l'organisation puisque cela amène à une vision similaire de la certification et un engagement commun.

#### **4. Alignement des objectifs<sup>26</sup>**

En plus de générer un alignement des valeurs, il semble que la certification B Corp cause un alignement des objectifs pour les membres de l'équipe de direction. Tous réfléchissent au fait qu'ils doivent maintenir les engagements de la certification, ce qui fait qu'ils ont « une volonté d'aller tous dans ce même sens » E11. Ceci se reflète également dans la relation qu'ils entretiennent avec les fournisseurs et l'évaluation de ceux-ci.

*Tout le tableau qu'elle a monté, c'était inspiré de cette certification, des demandes de B Corp. Est-ce que tous nos fournisseurs sont à moins de 200 km ? Est-ce que le third party supplier sont à moins de 200 km ? Donc nous on a besoin d'aller chercher toutes ces informations-là. Et ça, on le fait, parce que l'impact qu'on a sur notre communauté c'est là qu'on a plus de points, on est les meilleurs parce que tout est local chez nous. Donc il faut absolument que l'on maintienne ça. P1*

Par ailleurs, en lien avec l'alignement stratégique mentionné précédemment, les membres de l'équipe de direction dénotent que les objectifs liés à la certification découlent plus clairement, car ils sont conscients de la mission de l'entreprise et la partagent. Donc, ils doivent mettre en place des moyens concrets pour l'atteindre et la respecter.

*Pourquoi on fait ça ? Mais le pourquoi se répond quasiment naturellement, en disant on vise certains objectifs et voici pourquoi. Le cadre du B Corp te permet de clairement établir ça. On peut revenir et dire : Voici ce qu'on cherche, voici ce qu'on veut atteindre. En faisant ça, toutes les réponses, les efforts et les recherches qu'on met nous amènent à viser ça. Le B Corp c'est quasiment comme une charte un peu. Cette charte-là... tout le monde [de l'entreprise] regarde ça et un peu comme les 10 commandements, on va dire si on respecte ça on va arriver à nos buts ultimes. Oui, ultimement la survie de la business,*

---

<sup>26</sup> Annexe 11.

*et encore mieux, oui comme de raison envisager un meilleur impact environnemental, un meilleur impact social. Ça te permet de répondre à toutes les questions que tout le monde va avoir dans la business, en voulant dire : c'est pour ça qu'on fait ça. T'es comme un cadre que tu t'imposes qui a définitivement des bonnes raisons d'être et qui à tous les jours, nous permet de répondre à ses interrogations là qu'on a. E9*

Cet alignement des objectifs se vit au quotidien pour les membres de l'équipe de direction parce que cela influence toutes les décisions qu'ils effectuent au travail. En bref, la certification vient s'intégrer dans leur processus décisionnel pour qu'ultimement les choix réalisés soient presque automatiquement alignés aux objectifs de la certification B Corp.

*Le concept de la certification B Corp, l'atteinte et la maintenance de ça, c'est de plus en plus intégré dans notre ADN. [...] En d'autres mots, pas qu'on ne se pose plus la question, mais c'est naturel aujourd'hui de penser à nos responsabilités individuelles, ou départementales, mais tout en considérant qu'on a des objectifs précis à aller chercher. E9*

*Et c'est sûr que des pigistes, on veut prioriser les gens qui sont géographiquement proches de nous parce que ça aussi c'est quelque chose de B Corp, que t'as plus de points quand tu achètes local. Mais si avant on pourrait considérer payer quelqu'un 6\$ de l'heure en Inde pour faire le site web ou quelque chose. On ne peut plus faire ça maintenant sans vraiment vérifier que d'être payer ce montant-là c'est correct. Donc, il faut qu'on se force de faire un peu plus de recherche pour être sûr que les choix qu'on fait et les gens avec qui on travaille, que ça respecte les valeurs de B Corp. Donc je pense que ça, il avait des choses qu'on faisait, que le staff faisait automatiquement sans penser, que maintenant ils doivent penser. P3*

*For the most part yes, if we want to outsource our web development let say, we had to decide to work with a company who's values work with the B Corp. And we have to make decisions based on that, because we have to keep... keep through ourselves. Keep through the B Corp methodology. It enforces us to check how other people are doing things. E4*

Jusqu'à un certain point, ces objectifs peuvent créer un sentiment de fierté pour les membres de l'équipe de direction. Ils se sentent véritablement impliqués dans l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

*C'est sûr qu'on avait déjà ces valeurs-là, mais là on le justifie avec B Corp et on comptabilise aussi les choses grâce à B Corp, donc les émissions de gaz à effet de serre ou les tous les trucs, disons qu'on achète des électroniques, on s'assure qu'ils soient... On est vraiment fier que 99% de nos fournisseurs soient Canadiens. Donc tout ce qu'on fait... disons qu'on n'a pas le choix d'acheter quelque chose en Chine, c'est vraiment la pire journée. E10*

Il importe de se questionner si l'ajout d'objectif orienté vers les engagements B Corp constitue, pour des employés qui sont peut-être moins engagés envers la certification, des contraintes supplémentaires non justifiables.

## **5. Tri dès l'embauche<sup>27</sup>**

La certification B Corp impacte même les critères d'embauche des employés. En effet, si les membres de l'équipe de direction font partie de l'entreprise, on peut comprendre que c'est parce qu'ils ont comblé ses critères établis par les fondateurs. Tout d'abord, si les personnes embauchées ne possèdent pas les mêmes valeurs que les fondateurs, ils risquent de ne pas être embauchés.

*On va encore – même chose que les employés – on va chercher des gens qui ont des mêmes valeurs que nous, donc ça part du bon pied. P3*

*Oui, j'ai toujours parlé de ça parce que tu ne peux pas avoir des employés qui rentrent ici qui n'ont aucune idée des valeurs qu'on a et les objectifs qu'on a. C'est d'emblée dans la discussion [lors de l'entretien d'embauche], qui on est, qu'est-ce qu'on a comme certification, pourquoi on l'a, pis qu'on veut des gens qui adhèrent à ça aussi. Puis en bout de ligne se sont des employés engagés dans le sens de la responsabilité. P8*

---

<sup>27</sup> Annexe 12.

Les fondateurs semblent établir ses critères afin que les futurs employés se sentent plus concernés et engagés face à la mission que s'est donnée l'entreprise. De plus, pour qu'un candidat soit embauché celui-ci doit connaître un minimum la certification, et qu'à un certain point le candidat possède les mêmes aspirations que celles prônées par B Corp.

*Quand je passe des entrevues, je demande qu'est-ce que vous pensez de B Corp. Il y en a qui ne savent même pas c'est quoi, et c'est genre, ciao bye. Désolé, c'est hors de question. Je suis un peu dure, mais quand tu fais une entrevue si tu ne sais même pas que ... il faut, enfin moi je crois que je veux des employés qui sont drivés par le changement, qui comprennent qu'on travaille dans une entreprise parce qu'on change les choses, sinon va faire du 9 à 5 dans une grande entreprise, et c'est très bien. Tu sais, tout le monde n'a pas les mêmes aspirations dans la vie, il n'y a aucun problème. Mais si t'es devant moi pour faire une entrevue, c'est que t'as... si t'n'as pas envie de changer les choses, mais ça ne m'intéresse pas. PI*

De toute évidence, le tri présent dès l'embauche est un critère discriminatoire pour les membres de l'équipe de direction qui ne manifeste pas concrètement leur intérêt face à la RSE, et la certification B Corp plus précisément. Certains diront que cela peut faire en sorte, qu'au sein de l'entreprise, les individus sont alignés, mais que ceux-ci soient moins critiques face à la certification et qu'il y ait un manque de diversité d'opinion.

Par ailleurs, on constate que les fondateurs ont à cœur l'importance du respect de leurs valeurs personnelles et que celles-ci doivent être alignées avec celles des membres de l'équipe de direction embauchés, sans quoi ils pourraient douter que le candidat aille promouvoir la mission de l'entreprise par la suite.

*Moi je pense que... c'est sûr que dès que je rencontre quelqu'un. Dès que j'ai rencontré AAA en premier et puis après BBB, c'est sûr que je vais passer l'entrevue, en fonction... Ça n'a rien à voir avec la certification, ça à voir avec mes valeurs. Tu sais, est-ce qu'elles vont être capables de m'aider à véhiculer ces valeurs-là ? Parce qu'elles y croient. Il faut que ça vienne d'elle ou de lui. Parce qu'une certification c'est un bout de papier, tu sais je suis contente j'ai la certification, mais en bout de ligne, je connais beaucoup*

*d'entreprise qui sont certifiées ISO, mais qui n'ont pas le papier ISO, il faut que ça fasse partie de la culture de l'entreprise. P8*

Sommairement, les fondateurs souhaitent que les valeurs prônées par l'entreprise soient partagées par tous les employés, c'est pourquoi ils effectuent un tri parmi les candidats potentiels en fonction de cela. Pour ce qui est des membres de l'équipe de direction embauchés, comme ils ont été mis au courant de l'importance de la certification dès leur entretien d'embauche, ils sont conscients que le maintien des exigences de B Corp est primordial pour le fondateur de l'entreprise.

## **6. Développement d'outils<sup>28</sup>**

D'un point de vue plus technique, la certification B Corp fait en sorte que les employés doivent développer des outils de travail afin d'assurer le maintien des exigences de la certification et d'améliorer les pratiques de RSE. D'ailleurs, il semble que les fondateurs des entreprises certifiées accordent une flexibilité à leurs employés pour qu'ils développent eux-mêmes ce qu'ils jugent nécessaire à leur travail.

*I have a lot of freedom to create whatever tool that I feel that the business need, but in my position, I think that I'm consider the sustainability consultant. So, I have a lot of freedom to do whatever idea that I think is going to be good for the company. So, I can make a tool to track the... sustainability effort, and I can make a tool... a document to show where we want to be in 5 years. E2*

Certains remarquent même que le fait de développer de nouveaux outils facilite leur travail. Particulièrement lorsqu'il s'agit des postes de marketing et d'approvisionnement. En ce qui concerne le marketing, on peut établir des liens avec le premier mécanisme analysé, soit d'accorder de la légitimité puisque la certification structure l'entreprise et permet de mieux communiquer aux clients et partenaires notamment grâce au développement du vocabulaire. Pour ce qui est de l'approvisionnement, comme les fournisseurs sont souvent habitués de travailler avec des normes telles qu'ISO, le fait de devoir se plier à un questionnaire selon les

---

<sup>28</sup> Annexe 13.

normes de B Corp permet simplement de concrétiser les demandes des entreprises et d'assurer un suivi plus pointu.

*En marketing c'est vraiment plus facile, et même avec nos fournisseurs ça nous aide à justifier des fois les demandes qu'on a envers les fournisseurs. On a créé un questionnaire pour les fournisseurs qui est quand même assez détaillé. Des fois tu as juste à demander à un fournisseur, disons à un fabricant de bouteilles de plastique de remplir un document avec plusieurs questions quand même assez poussé, mais si on dit : Ok pour notre certification B Corp, on vous demande de remplir... Tu sais les fournisseurs sont habitués de travailler avec ISO, sont habitués de travailler avec ça donc si on le justifie avec une certification, eux vont le faire. E10*

*Mais là moi et Brant faut qu'on travaille la liste... c'est quoi vraiment le checklist qu'on doit passer quand on évalue un fournisseur. Une fois qu'on va avoir cette checklist-là, ça va être la responsabilité de chaque employé pour quand qu'ils ont besoin de faire affaire avec un fournisseur externe, qui passe à travers cette liste-là. P3*

*Donc, ça influence énormément son travail parce qu'on est obligé – dans chaque projet que l'on fait, on a beaucoup d'informations sur la localisation de nos fournisseurs, sur la localisation des fournisseurs, sur quel type d'entreprise c'est, est-ce que c'est des entreprises à réinsertion sociale ou a propriété féminine, ou ceci, ou cela. Donc elle AAA ça l'affecte beaucoup puisque c'est sa job de faire ça. Donc, elle est obligée de traquer tout ça et d'avoir plein d'information sur le matériau, sur les certifications, sur est-ce qu'il est recyclable, biodégradable, recyclé, etc. P1*

Également, les membres de l'équipe de direction doivent développer des outils afin de mesurer l'impact des projets qu'ils réalisent. Ainsi, ceci leur permet d'évaluer précisément si les projets entrepris cadrent dans les exigences B Corp. Autrement dit, la certification fait en sorte que les tâches des membres de l'équipe de direction sont élargies, et que les fondateurs de l'entreprise s'attendent à plus d'eux.

*So, I made a document that they can fill out after each project and it would say where this material came from and information about their manufacturing process, like was there a*



*lot of waste if you have to produce more product than what you anticipated because there was error in the manufacturing process. E2*

*Tu sais maintenant on fait des rapports d'impacts pour nos clients, donc c'est elle qui s'en est occupée. Sur la partie... elle fait opération et développement durable, sur la partie de gestion de projet, elle suit ce qu'AAA faisait, il y a une continuité. [...] Quand AAA est rentrée la mission c'était de prouver tout ce qu'on est et de devenir B Corp. AAA est partie 3 mois après qu'on est devenu B Corp. BBB est rentrée maintenant qu'on est B Corp qu'est-ce qu'on fait? [...] elle doit créer beaucoup de choses. P1*

Enfin, dans une perspective où la certification doit être renouvelée à chaque deux ans, les outils développés par les membres de l'équipe de direction seront utiles afin de faciliter le processus de recertification suivant.

*Son tableau elle l'a monté quand elle a commencé sa job en mai, en fait l'idée c'était que quand on va devoir refaire notre certification on va déjà avoir les informations tout de suite. Et son tableau elle l'a monté avec aussi les critères de B Corp. Tu sais B Corp, ils nous demandaient combien de fournisseurs font partie des minorités visibles et des femmes – nous on fait encore partie des minorités visibles. C'est important pour nous combien d'entreprises, parmi nos fournisseurs sont à propriété féminine parce que c'est des questions qui nous demandent après B Corp. Tout le tableau qu'elle a monté, c'était inspiré de cette certification, des demandes de B Corp. P1*

### **Définition et interprétation du mécanisme : Aligner les employés**

Ce mécanisme agit sur les employés de sorte qu'ils sentent qu'ils partagent les mêmes objectifs et les mêmes valeurs au sein d'une entreprise. Ainsi, B Corp constitue une forme de cadre qui assure la cohérence entre les membres de l'équipe de direction. Dès leur embauche, ils sont sélectionnés d'après les valeurs prônées par les fondateurs, la mission de l'entreprise et les piliers de B Corp. Ce faisant, il semble plus facile d'aligner les employés vers le même but puisqu'ils ont une vision similaire dès leur entrée dans l'entreprise. Plus tard, les membres de l'équipe de direction développeront des outils afin de maintenir cet alignement stratégique en assurant le respect des critères B Corp.

## **Section 3 : Stimuler les employés**

La littérature regorge de leviers organisationnels pour stimuler les employés d'une entreprise. Dans le cas spécifique étudié, soit celui de la certification B Corp, on constate que plusieurs aspects stimulent les employés. En effet, on note que plusieurs employés sont mobilisés face à leur entreprise. On dit qu'un employé mobilisé est « une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant » (Wils *et al.*, 1998). D'après les entretiens réalisés, certains des membres de l'équipe de direction démontrent eux-même un état de mobilisation telle que décrite par cette définition. Alors que d'autres ressentent de la motivation à l'égard de l'entreprise, par le biais de la certification notamment. Cette motivation peut prendre trois formes distinctes comme abordées précédemment : satisfaire un besoin, exprimer son identité et attribuer un sens Mirvis (2012). En bref, force est de constater que le mécanisme de la stimulation des employés est présent pour les membres de l'équipe de direction sous diverses formes.

## 1. Environnement de travail<sup>29</sup>

Pour les employés, on remarque que l'environnement de travail doit être agréable. D'ailleurs, comme le soulève Bichon (2005), un des leviers de la mobilisation est de mettre en place un climat social favorable au sein de l'organisation, ce qui peut jouer un rôle important dans l'attachement avec l'organisation. Cet environnement de travail inclut le travail d'équipe et la camaraderie. Les membres de l'équipe de direction apprécient le fait d'échanger avec leurs collègues dans un contexte différent que le travail. Dans un tel contexte, les employés qui seront embauchés ressentiront également ce climat agréable, ce qui favorisera l'émergence de la mobilisation.

*And the distributive team that we have is going to a bunch of really good people who are great of the job they do. And we have them in the office as much as possible, and we do a get together every month or two to be a group and do group activity. So, we could be a better team. E4*

*On a un document que je partage avec tout le staff ou les partenaires [collaborateurs de l'entreprise]. Dès qu'ils sont acceptés [les collaborateurs], ou ils font partie de notre petite gang, je leur fais ça, je leur fais faire leur carte professionnelle, ils ont leur courriel, ils ont leur image de marque. C'est un package. Et se sentent tout de suite qu'ils font partie de la famille. On organise des soirées, ou des lunchs en équipe parce qu'on travaille chacun de nos bords sur différents projets. Moi je travaille sur tous les projets, mais eux autres, ils ne se voient pas souvent, s'ils ne sont pas sur le même projet. Donc pour moi c'est important qu'on ait des moments qui sont plus social pour jaser, pour connaître mieux l'un et l'autre. P3*

*Mais tu vois, on a fait des évènements B Corp, on fait des rencontres B Corp avec la communauté, moi c'est important qu'elles soient là, je les force un peu à venir. Parce que je pense que c'est hyper intéressant, même au-delà de l'entreprise juste pour leur développement personnel, ils peuvent apprendre plein de choses, rencontrer du monde et*

---

<sup>29</sup> Annexe 14.

*discuter et tout. Donc c'est une façon de les mobiliser de trouver des activités intéressantes et tout. P1*

Ainsi, les membres de l'équipe de direction ressentent l'émergence d'un esprit d'équipe entre eux. Par ailleurs, certaines entreprises souhaitent assurer l'inclusion de plusieurs personnes dans un même projet pour susciter les échanges.

*Oui, donc déjà on est une toute petite équipe. On est 5. Et puis là physiquement je suis vraiment entre AAA et BBB qui travaille depuis plusieurs années très étroitement. Par la nature de mes fonctions, c'est sûr que je suis amenée beaucoup à travailler avec BBB, et aussi de développer des projets avec AAA. Donc on est très inclusif dans tous les projets. On essaie de s'inclure vraiment tout le monde. Et également avec la production, il y a un travail étroit tous les jours. On n'est pas... on a des tâches qui sont individuelles, mais le gros du travail se fait en équipe. E11*

*On est une petite équipe et souvent j'aime mieux quand le projet quelqu'un va le faire du début à la fin pour être sûr que quelqu'un est responsable de livrer. Par contre, j'essaie de plus en plus... C'est sûr qu'on a les développeurs et les designers travaillent ensemble, ils ne peuvent pas tout faire, tout faire. Ensuite, moi je fais la direction créative, donc il faut toujours travailler avec moi plus ou moins. Il faut que j'aie un peu mes mains dans tout ça. Mais je dirais que c'est plus dans les dernières deux années qu'on a commencé à avoir plus de mixage. Et puis : Ah oui, montre-moi comment ça marche. P5*

De plus, les rencontres entre les membres de l'équipe de direction pour faire le point sur l'avancement des projets apparaissent comme un bon moyen de communiquer à l'interne.

*Every Monday we have a standup meeting where we talk about all the project that we have and where we at with them, and how's going to work on what for the next days. [...]  
We are in an open space office, we try to keep the level of noise down. So, all the rest of our communication is by a slack, and we try to keep the noise really low. But it does mean that ... we have lunch all together here, but we don't talk about work stuff a lot. E6*

L'environnement de travail suscite pour certains membres de l'équipe de direction un certain attachement. Le contexte d'ouverture aux idées nouvelles et de flexibilité des entreprises certifiées B Corp semble leur plaire et les stimuler.

*En fait je pense que c'est pas directement attaché à mon travail directement, c'est plus à mon environnement de travail. Tu sais... en fait je pense que B Corp c'est surtout par rapport à ça, c'est surtout par rapport à l'environnement. Tu sais comment nous on communique entre nous, les trucs comme ça. Mais par rapport aux projets... à moins que ça influe sur le type de client qu'on va avoir, il n'a pas tant d'impact sur mon travail. E7*

*On a toujours des nouveaux défis par rapport... c'est un environnement stimulant. En étant B Corp, on n'a pas cette hiérarchie, que je pense que plusieurs entreprises ont. Donc, c'est un environnement super vaste, super transparent où on écoute des idées, on échange des idées. On travaille ensemble, il n'a pas cet esprit compétitif là qu'il y a dans d'autres entreprises. Donc, c'est clair que d'être employé dans une B Corp c'est stimulant. E10*

Par ailleurs, on peut se demander si l'environnement de travail stimulant était présent avant l'arrivée de la certification B Corp. En d'autres mots, ce n'est peut-être pas la certification B Corp qui fait en sorte que l'environnement de travail est agréable pour les membres de l'équipe de direction, mais d'autres facteurs qui ne sont pas considérés dans cette étude.

## **2. Sentiment de fierté<sup>30</sup>**

La certification B Corp en elle-même génère un sentiment de fierté pour les membres de l'équipe de direction. Elle apparaît comme un accomplissement étant donné le processus de certification qui est ardu à traverser.

*Puis après au point de vue... dans la communauté à Montréal auprès des autres Start-up, de la presse, il n'a pas beaucoup de B Corp. Nous quand on a été certifiés on était la 14<sup>e</sup>, et puis c'est sûr que cela nous a permis d'avoir un article de presse. Les gens te regardent un peu différemment, « ah ouais OK, ils sont B Corp, c'est quand même impressionnant ». P1*

*This certification is a validation that we're doing good, and we're going onto the good direction with it, and maybe against another agency who doesn't have a B Corp*

---

<sup>30</sup> Annexe 15.

*certification, they can't look up and see how good these guys do. We are certified that we are doing things for the right reason (laughs). E4*

*We put a little mail out that was distributed and had told everybody, and have a little gathering within a month or something like that... with customer and other people that we work with and whatever... come in and have a little celebration with us. It was good. Because it is a big deal to become a B Corp and hit a good number of the batch. E4*

Plus précisément, le processus de certification et le maintien des engagements constituent un défi au quotidien pour les membres de l'équipe de direction, ce qui les stimule.

*À 100%, oui. Après 3 ans et demi, la motivation augmente parce que l'entreprise grandit donc c'est un nouveau défi chaque jour. C'est vraiment dynamique comme environnement, les choses changent toujours. E10*

*AAA était vendue B Corp. Je pense que quand je l'ai embauchée à un moment elle n'attendait plus que ça de faire la certification. Et je pense que cela a été un de plus gros défi qu'elle a mené, mais ça été celui qui lui a le plus appris et qui l'a plus motivée. P1*

*C'est tout vu comme dans une vision complète, la responsabilité de tous les individus puis ça amène une certaine fierté. Dans une business, tu ne peux pas être un pion, c'est peut être un des plus gros fléaux de l'employabilité c'est que souvent les gens vont échanger des heures pour des piastres. Comment tu peux des fois à amener les gens à penser que ce n'est pas ça que tu fais ici. Tu fais plus. Oui, à la fin tu fais 40 heures, tu auras été payé pour tes 40 heures, mais les valoriser à travers ça, les responsabilisés à travers ça, leur faire voir que la business est en évolution, les faire penser un peu plus loin que l'emballage d'une boîte. Jusqu'à un certain point cette responsabilisation des employés les amène à être plus conscients de ce qu'ils font et comment ils pensent. E9*

D'autres membres de l'équipe de direction soulignent que les actions de RSE réalisés suscitent également un sentiment de fierté. Aussi, le fait que l'entreprise améliore continuellement ses pratiques de RSE, engendre de la fierté.

*Tu sais ici on fait du bénévolat, et c'est pas juste AAA qui va le faire, on va partir tout le monde et on va le faire. Puis on est fier de le faire. Oui, ça nous enlève de nos heures de travail régulières, mais ce n'est pas vu comme une jambette. E9*

*C'est ça, et puis j'ai comme l'impression vu que je suis arrivée pendant que la certification se faisait bien de plus en plus l'entreprise a pris des meilleures habitudes par rapport à la certification et c'est l'fun, j'ai comme un peu grandi là-dedans. E7*

Cette flexibilité présente dans l'entreprise permet que les employés ressentent qu'ils ont un impact concret sur son évolution. Ceci est alors fort appréciable pour les employés.

*C'est peu, mais en même temps c'est beaucoup dans la flexibilité d'AAA et BBB [les propriétaires de l'entreprise], ils permettent aux employés de se réaliser par eux-mêmes et aussi d'apporter beaucoup dans l'entreprise et en même temps c'est très valorisant. Mais on sent qu'on peut avoir un impact direct dans l'entreprise. C'est hyper valorisant et gratifiant, puis ça donne envie de s'impliquer énormément. E11*

### **3. Sentiment d'appartenance<sup>31</sup>**

Également, les membres de l'équipe de direction sont amenés à participer à des événements reliés à la communauté B Corp, ce qui favorise l'échange entre les entreprises certifiées. En ce qui concerne l'impact sur les membres de l'équipe de direction, ils semblent développer un sentiment d'appartenance avec cette communauté et l'entreprise pour laquelle ils travaillent par le fait même.

*Once a month we are able to gather with all the B Corp in Quebec. It is just a 5 to 7 gathering. We could learn about other people businesses and how they're doing, and how there're trying to improve their B Corp Score. I think you might know of the once a year retreat in Toronto. So, we are able to expand our network and learn from other businesses – to do business with other B Corp. E2*

*Mais, on a maintenant de plus en plus d'occasions de sortir et d'assister à des événements comme les événements B Corp à Montréal. On est sorti deux, trois de notre équipe pour assister à ces choses-là justement. Avoir plus d'informations et aussi de pouvoir réseauter avec d'autres gens comme ça aussi. P3*

---

<sup>31</sup> Annexe 16.

*There was 2 or 3 people upfront - 4 or 5 people upfront - talking about their experience in B Corp. So, there was another advertising agency, there was a beer company, the BDC, and there was a [...] they do promotional items... Kotmo. And they were talking about experiences, and how they came to it. The most interesting one was the beer company, because they started a company that wanted to be a B Corp, but they didn't had a company yet. They wanted to be a B Corp, before being a company. E4*

De plus, les membres de l'équipe de direction et les fondateurs veulent établir une relation d'aide envers les entreprises certifiées B Corp afin d'échanger leurs services et les promouvoir. Plus spécifiquement, on constate que les entreprises certifiées B Corp souhaitent établir une relation de coopération entre elles.

*Et donc, faire un effort pour aller, [...] on veut aider d'autres B Corp, parce qu'on offre des services en marketing et en communication, on veut aider les B Corp dans ces choses-là. Donc on va en 2018, faire des démarches pour se faire connaître pour collaborer et dire comment est-ce que... tu sais, Prana ils vendent des produits, des snacks des choses comme ça, mais peut-être qu'à partir de très bientôt on va essayer d'encourager leurs produits. On va les acheter. Tu sais faire des choses comme ça. C'est d'avoir conscience de qui qui est là. J'ai rencontré une autre B Corp qui fait de la bière... Super sympathique, une belle vision des choses. Mais c'est sûr que la prochaine fois qu'on va faire un party d'équipe, je vais essayer d'acheter sa au lieu d'acheter du Coors light ou quelque chose. P3*

*C'est sûr qu'on a eu la communauté B Corp est vraiment cool pour ça parce qu'on se connaît tous et on se partage des contacts. Donc, disons l'édifice où l'on est, appartient à Gestion immobilière Quo Vadis, qui est l'une des premières B Corp, donc la raison pour laquelle nos bureaux sont ici c'est parce que j'ai rencontré Nathalie dans une conférence B Corp. J'ai dit qu'on se cherchait de nouveaux bureaux et elle m'a dit : Viens nous voir. Finalement, elle nous donne un rabais parce qu'on est B Corp et on nettoie tous les bureaux de Quo Vadis, mais c'est quand même 100 000 pieds carrés en tout. Elle nous présente à d'autres gens donc, il y a tout de sorte de liens comme ça. Des contrats en tant que tels, c'est sûr que B Corp t'ouvre une porte, mais après ça c'est à toi d'en faire plus.*



*Mais disons à chaque fois qu'on dit à Bulk Barn qu'on est B Corp, c'est toujours positif pour nous d'être B Corp. E10*

Certains membres de l'équipe de direction ont même des idées concrètes de services qu'ils pourraient offrir aux entreprises certifiées afin de mettre en valeur leur engagement envers la certification B Corp.

*The other idea was more about how [...] the B Corp community in terms of [...] let say creating like pop out economy that is, you know, B Corp serving B Corp. So, I want to think about putting together a communicating impact package where it could be designing a data driven report, and then an infographic, and maybe a couple of social media tiles and special B Corp price. So, we won't be losing money, but you know something that we can offer to the community, and that they might need. E6*

Étant donné que la communauté B Corp n'est pas très grande au Québec, les membres de l'équipe de direction des entreprises certifiées ont le désir d'unir leurs forces afin de faire connaître le mouvement et que la communauté prenne de l'expansion. Par contre, si le mouvement prend de l'ampleur est-ce que la crédibilité de la certification va être diluée, puisqu'il apparaît plus accessible de se certifier si le nombre d'entreprises ne cesse de croître.

*I think it could continue to snowball, in term of all the people speaking of it, and the awareness of it is really amazing. And I think that going to the champion's retreat, we were like 600 people there, which represented just a fraction of the B Corp around the world. It was really interesting to listen to the concerns, the challenges, and see their enthusiasm as a movement, not just as a B Corp, but also in term of Business for Good. Just thinking about any model of success. That was really exciting. B Corp is like a means to an end. E6*

Pour d'autres employés, le réseau B Corp peut permettre aux entreprises de trouver de nouveaux clients. Encore une fois, on peut se questionner sur les motivations des entreprises qui choisissent de se certifier. D'après une perspective instrumentaliste, on pourrait dire que c'est en partie pour en retirer différents bénéfices tels que l'acquisition de nouveaux clients.

*Because there are not very many in Quebec. There is potential client who are B Corp or can be B Corp. We can't use the network that way, but hopefully we can use the network*

*connection to help find other non-profits to work with. Because they know B Corp, and hopefully other provinces too, you know in Ontario, and in other province... You know in BC, where there are more B Corp. E4*

#### **4. Participation à des projets intéressants<sup>32</sup>**

En lien avec la nature des clients qu'ils ont, les membres de l'équipe de direction des entreprises certifiées B Corp sont amenés à travailler sur des projets qu'ils jugent fort intéressants. À vrai dire, ce sont des projets qui diffèrent de ceux sur lesquels ils travailleraient s'ils étaient dans une autre entreprise du même domaine, qui n'est pas certifiée B Corp.

*J'ai fait un retour sur l'année avec un employé récemment. Puis, on discutait justement, tu sais qu'est-ce que t'en penses que la compagnie et blablabla, et puis ce qu'il me disait c'est que lui il avait la possibilité d'aller travailler avec un de ses amis dans une grosse entreprise, pour faire des affaires qui sont probablement plates, mais qui serait super bien payé. Mais tu sais vraiment qu'il [trouverait ça vraiment plate]. Puis ce qu'il disait c'est que non il adore les projets qu'on fait ici, il se voit continuer de travailler ici, puis aussi, il trouve ça le fun que ... tu sais s'en mettre plein les poches ça n'a pas l'air d'être l'objectif final de la compagnie. Je pense qu'avoir une bonne qualité de vie c'est pas mal dans nos objectifs principaux, et les employés sont aussi d'accord avec ça. P5*

Les membres de l'équipe de direction sont impliqués dans les projets qu'ils réalisent. On remarque qu'ils ont à cœur les intérêts de leurs clients.

*Je dirais que je sens qu'ils sont engagés au niveau des projets et des types de projets. Ça, je sais qu'ils vont me le dire souvent que vraiment ça leur tient à cœur de travailler sur les projets comme ceux-là. P5*

*One site we are doing this month is a school elementary and secondary. They help people how are ... have mental difficulties, they are challenged mentally and physically, but they help them getting through school, how to improve their lives, and they help them succeed in society, they can move out, they can find their own job. I mean it is a really good school*

---

<sup>32</sup> Annexe 17.

*and that's a really good project. I'm really happy to have work with them, and giving them a web site that they can use, that they will help them do their job better. E4*

*This month we are launching 3 web sites of 2 schools, and we (...) to another of our customer and the process is sped up. Like normally you launch like one in every 2 months, but we are doing 3 in the same month. So, it is a lot of work, but when it goes up it fill fulfilling. When you see the final product, it feels really fulfilling, and you know that what you're doing is going to help, and help the organization, and help other people how to organization help. So yes, it is a good feeling. It definitively makes you enjoy what you're doing. E4*

Également, certains membres de l'équipe de direction apprécient la qualité du travail qu'ils rendent en plus de la flexibilité accordée par les fondateurs pour les accommoder.

*I'm not going anywhere anytime soon. I'm enjoying my work, its really nice to have high level work that is also part time, and flexible around my family commitments. E6*

## **5. Ouverture de la direction<sup>33</sup>**

Dans une entreprise certifiée B Corp, les membres de l'équipe de direction bénéficient d'une grande latitude au travail puisque la direction démontre une ouverture à leurs idées. Dès l'arrivée de l'une des personne interrogés, elle a ressenti cette ouverture et l'importance de la transparence entre les membres de l'équipe de direction et les fondateurs.

*Mais c'est sûr qu'en arrivant chez [nom de l'entreprise], j'ai vu tout de suite qu'il y a avait une ouverture immense de la part de la direction et une transparence au jour le jour. Les dossiers sont vraiment ouverts et accessibles dans les bureaux, etc. Ça met tout de suite en confiance, et je trouve que ça instaure des relations entre les collègues – des relations d'affaires – très très saines pour commencer dans l'entreprise. Donc oui, ça rejoint la mission de ce que j'avais comme vision de la certification, et ce, depuis le jour 1. Depuis la première rencontre avec la présidente de la compagnie, j'ai ressenti cette vision très ouverte et très transparente. E11*

---

<sup>33</sup> Annexe 18.

D'autre part, les fondateurs souhaitent avoir une rétroaction par rapport aux différentes décisions organisationnelles qu'ils effectuent.

*C'est sûr que si ça [la certification B Corp] change la manière qu'eux [la direction de l'entreprise] ils opèrent pis comment que ça fonctionne à l'intérieur de l'entreprise, c'est sûr que ça nous affecte aussi. En voulant dire que s'il y a des trucs qu'ils vont faire plus attention pour le souci des employés, des trucs comme ça, c'est sûr que nous ont à un impact direct par rapport à ça. Je sais qu'ils font super attention à comment... ils essaient d'avoir souvent du feedback de notre part, tu sais comme « comment ça va, il y a-tu des trucs qu'on devrait améliorer, est-ce qu'il y a des choses que vous aimeriez avoir ? » E7*

Par ailleurs, les initiatives des membres de l'équipe de direction sont bien accueillies de la part des fondateurs. Bien souvent, ils bénéficient d'une grande liberté dans les projets qu'ils initient.

*I think that when I wanted to decide to make that document... I consent to the prior to ask them where that the material came from, and are they certified, and the questions about their manufacturing process. I was able to do that and getting approved, and I think that... everybody in the company their ideas are really valued and we can go forward with them. E2*

*I think that the company itself is a very collaborative environment, so your input is valued and well received. Whether it is meeting new people how with want to work with or hire, I'm involved in the process. And when it comes to my work, I have a lot of freedom to do the things that I think are best for developing the web sites and the server, and everything like that. E4*

*Je sais que je peux proposer plus de choses et qu'elle est ouverte même si ça coute un peu plus cher, donc ça fait une différence dans ce qu'on fait. Ça améliore définitivement notre qualité de vie. E10*

En somme, on constate que cette ouverture de la part des fondateurs de l'entreprise face aux idées des membres de l'équipe de direction se rallie aux stratégies d'intervention pour favoriser la mobilisation des employés (Wils *et al.*, 1998). En effet, les auteurs avancent que pour mobiliser les employés, il importe de leur « donner des raisons et offrir des possibilités

d'améliorer la qualité de son travail ». Or, grâce à cette ouverture, le membre de l'équipe de direction est en mesure de développer son autonomie et de se responsabiliser.

## 6. Intérêt personnel envers B Corp<sup>34</sup>

Les membres de l'équipe de direction des entreprises certifiées démontrent un intérêt particulier envers la certification B Corp en elle-même. En effet, certains confirment qu'ils ont postulé pour le poste qu'ils ont obtenu en partie à cause que l'entreprise était B Corp.

*C'est une très bonne question parce que justement c'était une application spontanée. Donc, j'ai pas répondu à une offre d'emploi... parce qu'un de mes critères pour justement appliquer c'était de trouver une entreprise qui était certifiée B Corp. Pour moi c'était vraiment important. J'en avais parlé à mon entourage auparavant comme quoi je cherchais une entreprise certifiée B Corp pour ma prochaine expérience professionnelle.*  
E11

Les fondateurs remarquent également une augmentation des candidatures depuis qu'ils sont certifiés, ce qui appuie le fait que les candidats potentiels ont un intérêt envers cette certification.

*Le premier changement c'est qu'on a énormément de gens qui offrent leur service spontanément, qui déposent leur CV. J'en reçois toutes les semaines, parce que les gens apprennent qu'on est là, et qu'on fait ce qu'on fait. Et veulent venir travailler ici – et je n'engage pas en ce moment, c'est vraiment le fun... - mais j'essaie toujours de trouver une manière de prendre le moment si je peux trouver quelque chose d'autre d'intéressant pour eux. Donc à ce niveau-là, côté recrutement, je pense que ça été excellent parce que, tout de suite... D'ailleurs, c'est comme ça qu'on a engagé notre gestionnaire de projet – lui a postulé parce qu'on est B Corp. Pour lui, c'est important de travailler dans un B Corp. P3*

*Honnêtement, c'était ça ma plus grosse surprise. Je pense que les employés potentiels sont très sensibles au fait qu'on soit B Corp. Ça m'a surpris. Je pense qu'ils ne savaient pas nécessairement ce que c'était B Corp, mais quand ils regardent sur notre site web, ils*

---

<sup>34</sup> Annexe 19.

*regardent c'est quoi, et là ça vient leur parler, c'est vraiment un plus dans la balance pour leur choix de carrière. Et j'avais aussi une stagiaire qui était là quand on a obtenu la certification, puis elle, elle avait fait du bénévolat pour des non-profits à Vancouver et elle était vraiment super excitée par le fait qu'on devienne une B Corp. P5*

*Et je pense... elle, c'est un peu plus facile AAA puisque c'est elle qui nous a choisis, c'est elle qui a communiqué avec nous parce qu'on était B Corp. Elle voulait travailler pour une B Corp. P8*

Également, certains membres de l'équipe de direction connaissaient déjà la certification B Corp avant que l'entreprise pour laquelle ils travaillent se certifie. Ce faisant, l'intérêt qu'ils avaient préalablement développé à l'égard de cette dernière s'est concrétisé en obtenant la certification.

*Moi j'étais hyper excitée qu'on se certifie B Corp en fait. J'avais toujours voulu travailler pour une entreprise certifiée B Corp, j'avais connu ça quand j'ai fait un stage chez Bombardier, on en parlait beaucoup de B Corp. Et, je faisais de la recherche en environnement pour eux, puis on avait rencontré une avocate dans une conférence Novae et elle nous avait dit qu'elle aidait les entreprises à se certifier B Corp au niveau de la documentation et tout. Pis on s'est dit : Ok c'est intéressant. E10*

## **7. Intégration des employés dans le processus de certification<sup>35</sup>**

Parmi les différentes approches de l'intégration des pratiques de RSE, on retrouve l'approche relationnelle qui implique d'une organisation et ses employés s'engagent ensemble en matière de RSE (Mirvis, 2012). En réalisant les entrevues avec les fondateurs et les membres de l'équipe de direction des entreprises certifiées, il apparaît que cette approche a été favorisée. En effet, certains employés étaient en charge de l'obtention de la certification.

*Donc, tu vois AAA c'est elle qui assurait le suivi avec la personne au B Lab, qui s'occupait de la certification. Après on a eu l'entrevue d'une heure et demie et là on était présente toutes les deux. On a passé à travers toutes les questions et tout. Après ils nous ont renvoyé 5 questions à prouver, là pareil AAA a fait les documents et moi je vérifiais tout le temps.*

---

<sup>35</sup> Annexe 20.

*En fait, on regardait ce qu'il fallait faire comment il fallait le remplir et après on établissait l'opération qui faisait quoi. P1*

*C'est AAA, ce qu'on a fait c'est que, elle, je voulais qu'elle soit en charge du calendrier, parce que moi en tant que fondatrice, c'est qu'à un moment donné, j'étais trop débordée et si je n'ai pas quelqu'un qui me met un calendrier... Tous les vendredis matin de 8h à 11h on avait une rencontre là-dessus. On le faisait ensemble, mais elle s'assurait que mon agenda était libre, que j'étais là, puis elle avait déjà préparé la section. Fait que vraiment, elle a tout fait pour faciliter. Ça s'est fait tellement de façon transparente, parce qu'on la fait en 6 mois, on a pas fait ça en deux semaines. On n'a pas tout craché. On ne voulait pas, on voulait dire les choses qu'on fait vraiment. Puis ISO, ça me l'avait appris. P8*

*Et donc, j'avais demandé à AAA d'analyser un peu le processus de se renseigner, est-ce que ça va être compliqué, combien de temps cela va nous prendre, est-ce que ça paraît lourd et tout ça. Puis, on a regardé ça et je me suis dit qu'on allait travailler là-dessus. Donc, en fait AAA, elle a créé tous les (...) elle a fait notre profil en ligne, elle a analysé tout ça. Et après nous ce qu'on faisait, pendant tout l'été, on se rencontrait toutes les semaines pendant deux heures. Pis on en faisait un petit peu. On a commencé on a passé à travers tout le questionnaire pour se donner une idée, et ensuite on faisait étape par étape, chaque semaine on faisait un chapitre. Et après quand on passait à travers les questions, il y avait des documents à faire et à compléter. Après AAA c'est elle qui créait la documentation, ou qui l'ajustait. Elle a plus le rôle de venir créer tout le support, les documents de support à ce qu'on disait. P1*

D'autres membres de l'équipe de direction ont initié les démarches de la certification pour par la suite, passer le flambeau aux fondateurs de l'entreprise. On remarque que le processus de certification semble être une tâche ardue pour les entreprises. D'ailleurs, les entreprises étudiées avaient déjà d'autres préoccupations en lien avec les activités courantes, elles se retrouvent avec un supplément de tâches à réaliser. En plus de cela, c'est un processus qui doit être réalisé à tous les deux ans. À long terme, ceci pourrait éventuellement décourager les entreprises à demeurer certifiées.

*J'étais très contente, et ma stagiaire avait tout offert de faire les démarches – je lui ai dit : c'est correct je vais t'appuyer là où t'en as besoin – et six mois après, elle est allée faire un 6 mois à l'étranger, et elle est allée faire des études en Nouvelle-Zélande pour deux trimestres en Nouvelle-Zélande. Et elle m'a laissée avec 50% du questionnaire rempli. Donc c'est resté à 50% pendant longtemps, et puis finalement l'an passé, j'ai dit : Non il faut que je le fasse. Puis, j'ai fini par le finir. P3*

*We were 4 or 5 employees, we had an intern who came in, and suggested to take on the B Corp certification process, more earnestly. We were aware of it before, but we didn't pursue. It is a lot of questions to go in. E4*

Lors de la conférence donnée en octobre dernier sur la certification B Corp, un conseiller stratégique chez Credo – une entreprise également certifiée B Corp - a mentionné que « ce qui compte ce n'est pas autant le logo à la fin, c'est de prendre le temps de mobiliser l'équipe pour réaliser la certification »<sup>36</sup>. De toute évidence, les extraits tirés des discours des fondateurs et des membres de l'équipe de direction des entreprises certifiées démontrent justement que des efforts sont déployés afin d'inclure les employés dans la certification.

## **8. Intégration des employés dans la stratégie<sup>37</sup>**

On constate que la certification B Corp fait en sorte que les membres de l'équipe de direction prennent part à la stratégie de l'entreprise. Or, comme Wils *et al.* (1998) ont conclu, le fait d'engager les employés dans la stratégie peut influencer les dimensions affectives de la mobilisation. Ainsi, si l'employé démontre un engagement au travail, un engagement stratégique et un engagement collectif, celui-ci est susceptible de déployer davantage d'efforts au travail. Conséquemment, on constate que les fondateurs sont conscients de l'importance d'intégrer les membres de l'équipe de direction dans la stratégie de leur entreprise. Lorsque ces entreprises regrouperont plusieurs employés, elles ont tout autant l'intention de les inclure dans la stratégie.

---

<sup>36</sup> Yan Pezzini, Ateliers B Corp, le 24 octobre 2017.

<sup>37</sup> Annexe 21.



*Si tu n'intègres pas tes employés dans la stratégie, je veux dire que tu ne grandis pas tant que ça. Sinon tu prends à la pige. Le but des employés c'est qu'ils grandissent avec toi et tout. Moi je les intègre toujours dans la stratégie, dans l'image de l'entreprise, dans c'est quoi les prochaines étapes, qu'est-ce qu'on fait. Donc, pour qu'elles prennent part à ça et leur donner plus envie de comprendre ce qu'elles font à tous les jours. Même AAA, je l'intègre, dans toutes les réunions stratégiques, c'est sûr qu'elle sera là. Sinon tu ne comprends pas ce que tu fais. P1*

Par ailleurs, il semble que les membres de l'équipe de direction prennent part à la fixation des objectifs dans les entreprises. Ainsi, ils sont consultés par les fondateurs afin de s'assurer qu'ils soient au courant des lignes directrices de l'entreprise.

*Je trouve important de prendre juste un petit moment de réflexion ou on s'assoit une 1h-2h et on parle des états financiers, donc la transparence des chiffres, c'est important, parce que si on veut atteindre nos objectifs et on n'a pas d'argent au bout de la ligne, ça donne rien. Je pense que déjà là, quand les employés se sentent concernés et se sentent parties prenantes de l'entreprise bien ils vont nous aider à atteindre nos objectifs. P8*

*Je pense que l'implication du staff dans les objectifs qu'on s'est fixés, ça va être plutôt au niveau consultatif pour l'instant – de leur demander : Hey, qu'est-ce que tu penses si on fait ça, ou on fait ça. P3*

*C'est sûr que c'est l'entreprise d'AAA, mais on fixe quand même les objectifs ensemble. C'est ça qui fait que c'est stimulant aussi, tu as l'impression que tu contribues à l'entreprise et que tu prends à cœur ton travail. Vu qu'on est une petite entreprise AAA est hyper transparente par rapport aux états financiers. Donc, on est tous au courant de la santé financière de l'entreprise et donc on sait que chaque geste qu'on fait... on est hyper proche de ça. Tandis que je pense que dans les plus grandes entreprises des fois, tu ne sais pas... Là on sait que notre temps va vers le bien-être de l'entreprise toujours. Donc on a des rencontres ou l'on analyse des états financiers tous les employés ensemble. E10*

Les membres de l'équipe de direction conçoivent que c'est bénéfique pour eux d'être consultés en ce qui concerne la stratégie. Ils se sentent ainsi davantage considérés au travail et cela les stimule.

*Là, on est dans une grande période de restructuration de créer notre nouvelle stratégie. Ça ça va être prêt dans les prochains deux mois, donc avant la fin de l'année, on va avoir les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise qu'on va partager avec l'équipe. Donc en ce moment on arrive à la toute fin d'un autre moment dans l'entreprise, mais les gens ont comme le gout de contribuer avec leurs idées pour former cette nouvelle stratégie. P3*

### **Définition et interprétation du mécanisme : Stimuler les employés**

Ce mécanisme est soutenu par l'attachement collectif et l'attachement au travail. Ce faisant, les membres de l'équipe de direction ressentent un certain niveau d'accomplissement et de satisfaction au travail. De ce fait, l'intérêt que les membres de l'équipe de direction démontrent à l'égard de B Corp combiné au fait que l'entreprise pour laquelle ils travaillent soit certifiée, génère en eux un sentiment de fierté et augmente le sentiment d'appartenance. Par ailleurs, l'ouverture de la part des fondateurs des entreprises, les projets stimulants auxquels ils participent, et l'environnement de travail adéquat, font en sorte qu'ils sont attachés à leur travail. Finalement, étant intégrés tant au processus de certification qu'à la stratégie de l'entreprise, les membres de l'équipe de direction démontrent un engagement au travail.

## **Section 4 : Désir d'engendrer des changements**

Comme il a été abordé dans la précédente revue de littérature, l'implantation d'une stratégie de RSE apporte un lot de changement pour les employés. Cependant, ce n'est pas dans cette perspective qu'est abordé ce mécanisme. En effet, le mécanisme suivant fait en sorte que les membres de l'équipe dirigeante et fondateurs de l'entreprise souhaitent eux-mêmes initier des changements tant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise. Bien souvent, ils désirent avoir un impact positif sur l'environnement, la communauté et veulent conscientiser leur entourage.

## 1. Amélioration continue à l'interne<sup>38</sup>

Le fait de détenir la certification implique les entreprises doivent maintenir certains engagements et se soumettre à un processus de recertification à tous les deux ans. De ce fait, les membres de l'équipe de direction mobilisent des efforts afin de constamment améliorer les présentes pratiques de l'entreprise pour obtenir un meilleur pointage lors de la prochaine certification. Encore une fois, ceci peut sembler exigeant pour certains membres de l'équipe de direction, alors que cela n'est pas stipuler dans leur contrat de travail, ce sont des attentes supplémentaires que les fondateurs ont envers leurs employés.

*Now, I'm sort of in the process kind of considering what we are going to do... Can we marry together our social impact within the community and then team bulding within this growing team and really want to foster this idea of togetherness and location, even though all of our client is all around the world. So, I think that's the next step. E6*

*Honnêtement, après s'être recertifié on s'est justement replongé dedans, on a fait les objectifs, on s'est motivé, on s'est dit qu'on allait plus communiquer sur qu'est-ce qu'on fait pour l'environnement. C'est vraiment une bonne affaire de retomber là-dedans, parce que dans le questionnaire ça donne plusieurs idées. Toutes les questions qu'ils posent, on se dit : eum, peut-être qu'on pourrait faire ça avec nos employés. Donc ça donne des idées puis c'est ça qui nous a aidés à faire nos objectifs aussi. Tu sais ça peut-être des petites choses comme payer la passe de métro aux employés pour les encourager à prendre le transport en commun. Des petites idées qu'on se dit : Ah ouais, on pourrait faire ça et voir si ça fonctionne. Disons que la dernière fois qu'on s'était certifié on n'avait pas d'assurance collective, on ne pensait pas que c'était possible pour une petite entreprise, mais maintenant on en a. On est tout petit, et il n'a pas beaucoup de petites entreprises qui ont des assurances collectives. E10*

*On veut savoir comment évaluer nos fournisseurs pour être sûr qu'ils n'ont pas des mauvaises pratiques. Comme on n'en fait pas beaucoup autant qu'avant, mais avant on faisait beaucoup de projets imprimés, nos clients nous demandent encore pour des*

---

<sup>38</sup> Annexe 22.

*dépliants, des cartes professionnelles, des outils de communication de base. Moi j'ai des fournisseurs qui sont vraiment très fiables avec qui je travaille depuis presque 20 ans... Mais est-ce qu'eux adhèrent à des bonnes pratiques ? Au niveau... tu penses à l'encre, tu sais c'est sûr que les imprimeurs utilisent les papiers qui sont à un certain pour cent recyclés, mais quelles sont leurs pratiques de comment... qu'est-ce qu'ils font avec tous leurs déchets d'encre. Il y a des choses comme ça qui sont pas mal menaçantes pour l'environnement, donc on a besoin de savoir comment faire ça, et on aimerait savoir comment on peut... c'est quoi les critères qu'on peut ... c'est quoi les questions qu'on pose à un fournisseur potentiel pour l'évaluer, pour savoir s'il répond à nos exigences en tant que B Corp. Donc là, j'ai écrit à B Corp et je leur ai demandé un petit coup de main là-dessus. P3*

De plus, le processus de certification en lui-même génère des nouvelles idées pour les membres de l'équipe de direction et les fondateurs. Par la suite, ceux-ci tentent de trouver des moyens d'intégrer ces idées dans les pratiques de leur organisation. Par contre, comme il a été abordé précédemment, les changements à l'interne nécessitent une période d'adaptation pendant laquelle peuvent émerger des résistances. Ainsi, tout dépendant de l'environnement, du mode d'implantation et des personnalités des employés, le niveau de résistance varie (Lemieux, 2013). Concrètement, on ne peut prédire comment les membres de l'équipe de direction réagiront face aux changements à l'interne. Ainsi, le fait que les membres de l'équipe de direction souhaitent générer des changements à l'interne peut être risqué pour l'entreprise, car cela les met dans une position moins stable.

*[Ça nous a donné] bien des idées, et il faut mettre des objectifs pour l'autre dans deux ans. Voir hey on est pas rendu loin là-dedans, on ne s'est pas attardé à ça. Qu'est-ce qu'on pourrait faire ? Fais qu'on s'est assis et on a élaboré ça [les objectifs]. [...] Et puis, là mis sur le babillard, fait qu'on sait que d'ici 3 mois, d'ici 4 mois on a des objectifs à atteindre pour notre rôle. Parce qu'on se dit : « Ah oui, c'est vrai on n'a pas eu beaucoup de points dans cette section-là, qu'est-ce qu'on pourrait faire ? Il y a-tu quelque chose qu'on pourrait améliorer ? ». C'est surtout d'avoir des outils ... mesure what matters, avoir de la mesure de quantifier nos succès. P8*

*Tu sais par exemple, à un moment, là où on a perdu des points avec B Corp, nous on disait qu'à travers les objets que l'on fait, on donne accès à l'art et au design, et pour certains cela fait du sens, mais finalement, ils ont tranché que non, on était trop petit, on ne pouvait pas mesurer combien de personnes allaient avoir nos produits, est-ce qu'on faisait vraiment rentrer l'art chez les gens. Donc là, maintenant c'est quelque chose que l'on traite. Pour tous nos clients on fait des rapports d'impacts et dans les rapports d'impacts, on dit le nombre d'articles, parce qu'on sait que ce nombre-là, c'est le nombre de produits qui ont donné à ... c'est tant de personnes qui ont eu accès à un objet de design. Donc, on trouve des façons d'aller chercher ça. Tu sais la première année, on n'en vendait pas assez, donc maintenant on espère que cela va marcher. Donc ça nous amène à trouver des idées. P1*

En somme, la certification B Corp fait en sorte que les membres de l'équipe de direction élargissent les possibilités qu'ils peuvent envisager en matière et RSE. En plus de cela, ils considèrent leurs engagements comme étant évolutifs.

*Alors, le côté de regarder la certification B Corp, au début c'est comme une petite montagne, mais ça n'a jamais été un point de résistance. On établissait la compagnie... Je pense aussi vers où on voulait s'en aller. On a juste vu qu'à travers la certification on a été capable d'évoluer. Et nous c'est un peu ça qu'on a besoin. The speed of business is not like before. Alors... On ne veut pas se faire dépasser par les événements non plus. Parce qu'un business comme nous peut facilement grandir, mais si des fois on s'oublie à travers ça on peut se perdre. E9*

*Donc, on veut aller pousser plus loin cela. Par exemple, on se dit aussi qu'il faudrait qu'on sache combien de perte de matière combien les fournisseurs ont quand ils font un produit avec nous. Donc, ces questions-là, elles arrivent parce que B Corp t'amène à penser ces choses-là et à être tout le temps innovant là-dessus. Et donc c'est ça aussi qui est super cool, ce n'est pas juste OK on a la certification c'est terminé. Non, non, dans deux ans on doit refaire cette certification, donc comment on gagne des points, comment on performe ? P1*

## 2. Participation à un impact social positif<sup>39</sup>

Lorsque les entreprises sont certifiées B Corp, on constate que la mission même de l'entreprise et les raisons pour lesquelles l'entreprise a été fondée sont justement dans une perspective d'avoir un impact social positif. En intégrant une entreprise certifiée B Corp, membres de l'équipe de direction adhèrent alors à cette vision, comme il a été mentionné dans les précédents mécanismes.

*Donc, je voulais bâtir ma mission d'entreprise sure de créer une gamme de produits naturels, biodégradables. Donc, naturel pour l'être humain et biodégradable pour la planète – dans un emballage pour les personnes qui veulent vivre une vie plus durable. Donc, de penser au contenu – un produit naturel biodégradable – et de penser au contenant où je suis dans une entreprise de savon, mais je suis dans une entreprise de plastique, je génère du plastique. Des bouchons, des bouteilles. Alors, tout ce que je voulais faire, c'était de créer une entreprise avec une vision qui était contenu et contenant et puis d'apporter dans tout ça la distribution. Comment est-ce qu'on fait pour que les gens puissent réutiliser leurs bouteilles. Donc dès le départ, c'était les fondements de l'entreprise, que je voulais œuvrer avec un impact positif. P8*

*Tu sais quand on parle, de savoir qu'est-ce que ça change... le gros changement de B Corp ce n'est plus l'enrichissement personnel des propriétaires, tout doit être réinvesti pour avoir un meilleur impact sur ta planète, ta communauté. P1*

*Et je suis assez convaincue après avoir rencontré plusieurs B Corp, que les gens qui deviennent B Corp, ils ont vraiment ça dans le sang. Ils partent des entreprises avec des valeurs vraiment profondes. Les entrepreneurs qui ont des entreprises B Corp sont... tu sais c'est pas juste de faire de l'argent. Ils veulent vraiment laisser un impact, laissé un héritage qui est positif. E10*

En outre, les entreprises certifiées se responsabilisent face aux divers problèmes sociaux et environnementaux, et sont conscientes qu'elles ont un rôle à jouer pour régler ces problèmes. Conséquemment, ceci impacte directement les membres de l'équipe de direction puisqu'ils

---

<sup>39</sup> Annexe 23.

doivent prendre part à la résolution de ces problèmes. En revanche, on peut supposer que le sentiment d'impuissance à résoudre tous ces problèmes sociaux et environnementaux pourrait générer une certaine insatisfaction pour les membres de l'équipe de direction et éventuellement une démotivation à participer à changer le monde. Par contre, à présent on constate que les fondateurs sont grandement motivés à avoir un impact positif sur l'environnement et la société.

*J'explique pourquoi on est B Corp, moi c'est vraiment ... je crois profondément que le changement, on règlera les grands changements climatiques si on change les entreprises et notre façon de fonctionner. Et que je trouve hypocrite de se dire que c'est par les citoyens qui doivent recycler, acheter local, bio, ils n'ont pas de pouvoir d'achat, enfin tu sais, toutes les personnes qui sont sous le seuil de pauvreté, ça n'a aucun sens d'exiger à des citoyens de faire le changement, ça doit passer par les entreprises. Et si ça ne passe pas par les entreprises, c'est foutu. C'est comme, par exemple en France, ils viennent de dire que d'ici 2040, il aura que des voitures électriques. Ils font plein de trucs où ils enlèvent les voitures au diesel. Mais il y a 20 ans le gouvernement donnait des subventions pour acheter du diesel, et aujourd'hui tous les gens qui ont des voitures à diesel, c'est des gens qui n'ont pas de moyens. C'est la classe populaire, tu ne peux pas leur demander de changer cela, ça n'a aucun sens. Mais par contre, tu peux très bien dire aux entreprises qui utilisent des voitures de fonction et leurs exiger dès maintenant que toutes les entreprises qui ont des voitures de fonction doivent être électriques, mais ça c'est possible parce qu'elles ont les moyens. Et c'est pour ça que je trouve que B Corp, quand j'explique pourquoi je fais ça et pourquoi j'ai monté cette entreprise, c'est ma vision derrière. P1*

*Et on trouve ça vraiment l'fun – on dort bien le soir parce qu'on le sait qu'on ne soit pas là pour vendre des voitures, ou de la pâte à dents, on aide les bonnes causes [les OBNL] à faire mieux, et c'est un bon feeling. P3*

### **3. Ambassadeur<sup>40</sup>**

Comme les employés des entreprises certifiées B Corp ressentent un sentiment de fierté et d'appartenance, on note que certains veulent conscientiser leur entourage par rapport au

---

<sup>40</sup> Annexe 24.

mouvement B Corp. De surcroît, les membres de l'équipe de direction souhaitent aussi influencer d'autres entreprises afin de faire grandir la communauté.

*Tu sais si les gens me demandent pourquoi je travaille, souvent je vais comme le mentionner [qu'ils sont certifiés B Corp], parce que c'est quand même quelque chose qui n'est pas habituel dans notre domaine. Fais que oui je dirais que ça augmente mon sentiment d'appartenance. E7*

*I feel committed to my work. Because I feel that B Corp certification and the whole idea of being more sustainable is a really big cause, and we are going to inspire other businesses to do the same. E2*

*Puis, j'entendais AAA qui disait-on en parle quand on rentre le soir, et c'est vrai que c'est difficile à contenir l'enthousiasme depuis un mois quand je rentre le soir, je suis très enthousiaste et de voir le potentiel de cette entreprise c'est très intéressant. E11*

De plus, les entreprises certifiées B Corp tissent des liens avec les universités et les étudiants afin de faire connaître le mouvement davantage. Certains se sont même fixé comme objectif de devenir des ambassadeurs de la certification.

*Tu sais AAA est sur le conseil de Catalitic, moi je fais beaucoup de conférences dans les universités pour le MBA exécutif sur la certification B Corp, je veux dire on est des ambassadrices, mais des fois t'oublies ce que tu fais. C'est important pour B Corp d'être des ambassadrices. P8*

*Au niveau de la communication, je pense qu'il y a beaucoup qu'on peut faire et je trouve ça vraiment excitant avec cette marque-là d'en parler. Aussi, de faire des conférences dans les universités, ça on le fait déjà. E10*

Ultimement, les entreprises certifiées souhaitent éveiller des consciences tant au niveau des entreprises directement, que de la population. Ce faisant, les grands objectifs de B Corp généreront un plus grand impact.

*Et on espère aussi beaucoup inspirer d'autres entreprises. Je pense que ça aussi c'est très important de ne pas rester une petite niche d'entreprises qui sont certifiées B Corp. Notre objectif aussi c'est que ça se démocratise à plus grande échelle. Je pense que ça aussi*



*c'est très important. Et j'ai aussi beaucoup de plaisir à en parler dans mon entourage personnel et professionnel de vraiment expliqué ce que c'est B Corp et ça éveille des consciences. Dans les conversations, je vois que ça allume des lumières. E11*

Le fait de devenir un ambassadeur implique pour les employés de poursuivre la mission de l'entreprise à l'extérieur de cette dernière. Pour certains membres de l'équipe de direction, ceci peut potentiellement être une grande tâche à accomplir. Certains préfèrent probablement établir une coupure entre leurs engagements professionnels et personnels. Ainsi, ceci peut devenir accaparant pour certaines personnes. Or, ceci n'a pas été observé dans le cadre des entretiens réalisés.

#### **4. Communauté locale<sup>41</sup>**

L'un des piliers de la certification est la communauté. Par cet engagement, les entreprises doivent redonner à leur communauté et s'impliquer envers celle-ci. Conséquemment, on constate que ce pilier impacte directement les membres de l'équipe de direction et les fondateurs des entreprises certifiées. Tout d'abord, une pratique commune à plusieurs des membres de l'équipe de direction est la réalisation de bénévolat sur une base régulière.

*Et puis en dehors du cadre du bureau à proprement parlé, effectivement, tout ce qui touche au bénévolat, c'est quelque chose qui est nouveau pour moi dans un cadre professionnel comme celui-là. J'ai pas encore commencé, mais j'ai déjà trouvé ma mission. C'est l'organisme Nous rire et qui consiste à démocratiser l'alimentation par les aliments biologiques pour tous donc en vrac. Donc ça rejoint aussi la mission de [nom de l'entreprise] au niveau de l'emballage et être vraiment zéro déchet dans l'alimentation biologique et accessible parce qu'on sait que ça peut être dispendieux pour monsieur madame tout le monde. E11*

*Là c'est des sessions de deux mois, donc la prochaine ça va aller au début 2018, donc je me suis beaucoup documenté, je les ai contactés en disant que je voulais vraiment faire du bénévolat avec eux et puis ça va être quelques heures par mois à partir de 2018. E11*

---

<sup>41</sup> Annexe 25.

*Surtout grâce à AAA qui est assez championne pour la communication interne de parler de ce qui se passe. Et dire : Ah n'oubliez pas vous avez... Tu sais elle justement elle est partie un projet qu'elle veut faire dans les centres de personnes âgées. Elle s'est dit, moi je vais aller faire ça, est-ce que ... n'oubliez pas vous avez une journée ou deux qui sont ... qui vous permettent d'aller faire du bénévolat. Donc, elle a pris les devants et elle rappelle fréquemment, n'oubliez pas si vous voulez faire subventionner vos réparations, blablabla. P5*

*Après, nous par exemple, ils nous demandent si on donne du temps de bénévolat aux employés. Puis, je trouve que c'est une bonne idée et tout, moi je crois que... pour donner un exemple je n'engage pas de personne qui n'a pas fait de bénévolat dans sa vie parce que je pense que c'est une erreur. C'est sûr qu'à mon niveau je ne peux pas donner 15 heures de bénévolat, mais un petit 5 heures, une après-midi, il n'y a aucun problème, tu vois. Pis en fait, le bénévolat que les employés doivent faire nous on donne 1% de nos profits à la bourse scolaire. P1*

Par ailleurs, d'autres entreprises certifiées souhaitent donner une contribution monétaire à certains organismes ayant un impact positif sur la communauté. Encore une fois, ce sont les membres de l'équipe de direction qui sont responsables d'analyser le type d'organisme susceptible de recevoir cette contribution monétaire de l'entreprise.

*Par exemple, quand on a voulu ... moi je voulais redonner 1% à un organisme et tout. Ce n'est pas énorme... on ne fait pas tant de profit, mais je veux dire à un moment ça sera payant. AAA avait analysé à quel type d'organisme on devrait redonner. Et elle a trouvé un organisme à Québec qui s'appelle la bourse du carbone scolaire. P1*

Cependant, il semble que l'implication des membres de l'équipe de direction en matière de bénévolat n'est pas uniforme pour tous. Effectivement, certains répondent à leurs engagements, alors que pour d'autres l'engagement ne semble pas prioritaire. Ainsi, les fondateurs doivent déployer des efforts supplémentaires afin de les faire participer à ces activités.

*Par contre, je dois dire que la participation au .... Tu sais comme aller faire du bénévolat, ça l'a pas mordu plus que ça. Fait que même si on a offert des choses à cause du B Corp,*

*je pense que ce n'était pas vraiment ça qui a fait... Le taux d'engagement n'était pas à 100%. P5*

*I was talking to you about before, about creating a team building that can benefit for the local community. Cause right now we got one pay day a year for any employee to do volunteer. You can choose, when, where, how and what is it. But no one really taken the offer up, except from me. So, I think that if I actually take the organization of that and explain them that it could be really fun to get involved and see each other in a different light, outside of the studio. That's a really interesting thing, if we could bring value to an local organization that is not just us doing our work. We do also some pro bono stuff, but largely our work is for non-profit. E6*

Certains membres de l'équipe de direction sont conscients des bénéfices que le bénévolat peut apporter tant à l'équipe qu'à la communauté. En revanche, il est nécessaire que les initiatives soulèvent davantage de participation à l'interne de l'entreprise pour générer de tels impacts positifs. En bref, l'engagement des fondateurs et des membres de l'équipe de direction envers la communauté locale semble varier d'une entreprise à l'autre. Même si plusieurs entreprises choisissent de rémunérer les membres de l'équipe de direction selon leur salaire pour faire du bénévolat, ceci ne semble pas avoir un impact sur leur niveau d'engagement.

*S'il en a qui veulent fait du bénévolat, qu'il ait une journée ou deux de payée par la compagnie pour aller faire du bénévolat. On offre aussi s'ils veulent prendre des cours, des formations aussi payées par l'entreprise. P5*

## **5. Réduction de l'impact environnemental<sup>42</sup>**

Un autre des piliers de la certification B Corp est l'environnement, les membres de l'équipe de direction ont des engagements à l'égard du respect de l'environnement et plus spécifiquement de la réduction de leur impact sur l'environnement. Au quotidien, les membres de l'équipe de direction font des gestes concrets afin d'améliorer la gestion des déchets et de réduire la consommation de papier par exemple.

---

<sup>42</sup> Annexe 26.

*En fait, j'avoue qu'il y a des trucs qui étaient déjà implantés comme par exemple, on n'imprime pas beaucoup les trucs. Tu sais quand on imprime c'est parce qu'on en a vraiment besoin. En fait, la plupart des communications sont par courriel, quand on a des meetings, on essaie le plus souvent possible le faire par skype. C'est sûr que nous la plupart de nos clients ne sont pas au Québec, ils sont aux États-Unis faits que souvent c'est via skype sinon ça ferait des gros voyages, mais sinon en général on essaie de faire attention à ça. Et aussi, tout ce qu'on a fait, les produits des choses comme ça, généralement je sais qu'ils essaient de faire attention pour que ça soit des compagnies écologiques si possible locale. E7*

*Globalement, peut-être que c'est moins moi qui a un impact là-dessus, mais en voulant dire qu'on a tous à faire attention. Tu sais si je me mets à imprimer 80 pages par jour, c'est clair que j'ai un mauvais impact là-dessus. En général, c'est un peu des trucs comme ça. Si on fait attention à des petits trucs comme ça, ce qu'on jette, ce qu'on recycle, bien ça l'a un impact direct. E7*

*It's like the same as before... but I have though more seriously of like recycling, the things that I put in the garbage. And I tell myself: Well, I can't put that into the garbage, if I just wash it out, I can put it into the recycling. I think that I don't take short cuts, compare to before. E6*

*On est à 95% paperless maintenant, comme tu peux voir il n'a presque pas de papier dans mon bureau, il n'a aucun tiroir... P3*

Également, leurs engagements environnementaux se reflètent dans le choix de transport à favoriser pour se rendre au travail. En effet, plusieurs choisissent d'utiliser les transports dits actifs tels que le vélo ou le transport en commun. Pour encourager de telles pratiques, les fondateurs choisissent même de payer les réparations de vélo et de payer les abonnements de métro.

*On pourrait payer les réparations de vélo aux employés à chaque année par exemple pour inciter les employés à venir à vélo. Et on savait qu'en général, on était tous des gens qui venaient en vélo au travail de toute façon, mais c'était juste pour dire ok, bien quant à ça on va payer pour. P5*

*Donc ça donne des idées, puis c'est ça qui nous a aidés à faire nos objectifs aussi. Tu sais ça peut-être des petites choses comme payer la passe de métro aux employés pour les encourager à prendre le transport en commun. E10*

*Moi je trouve ça bien le fun, je trouve ça le fun de pouvoir bâtir mon entreprise et que tout le monde sache clairement les valeurs de l'entreprise, la gestion, le type de gouvernance de l'entreprise, qu'on fait attention à l'environnement, qu'on favorise le vélo, qu'on favorise l'usage de l'eau. P8*

Par ailleurs, les décisions organisationnelles que les membres de l'équipe de direction doivent prendre dans le cadre de leurs fonctions sont également influencées par cette visée de la réduction de l'impact environnemental.

*Que ça soit packter une boîte, produire un produit, que ça soit de l'envoyer, jusqu'au point même de dire quelles options on a d'envoyer un produit jusqu'à chez le client. Puis d'être capable de dire au client : Je t'ai livré ça d'une manière écologique. Le client va être capable de retracer. Il va se dire : Écoute, c'est l'fun de faire affaire avec une entreprise B Corp parce qu'ils ont pris en considération mes besoins, et le fait que je veux un produit sain et un impact neutre ou meilleur sur l'environnement, ça été livré de manière écologique, ça été fait dans un cadre d'une business au niveau social. C'est quasiment amener la traçabilité pas juste du produit, mais de la nature du produit, pas pas juste de l'ingrédient même, mais aussi dans toute la philosophie de la compagnie. E9*

Dans une perspective d'amélioration au quotidien, les membres de l'équipe de direction sont impliqués afin de trouver des nouvelles solutions qui auraient un meilleur impact sur l'environnement.

*One more thing that I would like to do during the next few months, is to think more seriously about organic waste, because we don't have a solution for that right now. There is a compost in Montreal, but we need to do it in collaboration with the rest of the building. We need to do some lobbying to try to convince the management on board to get other people in the building that wants to do compost as well. E6*

*Et donc ici, que ce soit dans l'entrepôt ou au shipping une décision aussi simple que d'acheter du bubble wrap. On s'est dit que c'est une grande décision, parce que pour*

*nous on regarde ça, en premier on va se dire que c'est pas bon d'aller acheter du bubble wrap mais des fois t'as pas le choix. À court terme, on va dire que t'as pas le choix, parce que des fois les exécutions doivent être rapides, qu'est-ce que tu veux des fois on a pas le temps de cogiter sur 1001 choses dans le moment de l'exécution, mais tout de suite, on est capable de dire on a fait ça maintenant à court terme, on utilise une telle application, l'achat... on donne l'exemple du bubble wrap parce que c'est jusqu'à un certain point vu comme étant quelque chose qui pollue. Parce que c'est l'utilisation – une sur utilisation de packaging – et ainsi de suite, alors qu'il y a d'autres alternatives. E9*

## **6. Approvisionnement responsable<sup>43</sup>**

Par ailleurs, la certification B Corp a un impact par rapport à la relation avec les fournisseurs. À vrai dire, celle-ci permet de justifier certaines demandes des membres de l'équipe de direction en ce qui concerne l'approvisionnement responsable.

*On veut savoir comment évaluer nos fournisseurs pour être sûr qu'ils n'ont pas des mauvaises pratiques. Comme on en fait pas beaucoup autant qu'avant, mais avant on faisait beaucoup de projets imprimés, nos clients nous demandent encore pour des dépliants, des cartes professionnelles, des outils de communication de base. Moi j'ai des fournisseurs qui sont vraiment très fiables avec qui je travaille depuis presque 20 ans... Mais est-ce qu'eux adhèrent à des bonnes pratiques ? Au niveau tu penses à l'encre, tu sais c'est sûr que les imprimeurs utilisent les papiers qui sont à un certain pour cent recyclés, mais quelles sont leurs pratiques de comment... qu'est-ce qu'ils font avec tous leurs déchets d'encre. Il y a des choses comme ça qui ne sont pas mal menaçantes pour l'environnement, donc on a besoin de savoir comment faire ça, et on aimerait savoir comment on peut... c'est quoi les critères qu'on peut ... c'est quoi les questions qu'on pose à un fournisseur potentiel pour l'évaluer, pour savoir s'il répond à nos exigences en tant que B Corp. P3*

*Tellement, en marketing c'est vraiment plus facile, et même avec nos fournisseurs ça nous aide à justifier des fois les demandes qu'on a envers les fournisseurs. On a créé un*

---

<sup>43</sup> Annexe 27.

*questionnaire pour les fournisseurs qui est quand même assez détaillé. Des fois tu as juste à demander à un fournisseur, disons à un fabricant de bouteilles de plastique de remplir un document avec plusieurs questions quand même assez poussé, mais si on dit : Ok pour notre certification B Corp, on vous demande de remplir... Tu sais les fournisseurs sont habitués de travailler avec ISO, sont habitués de travailler avec ça donc si on le justifie avec une certification, eux vont le faire. E10*

*Puis la si on visite des fournisseurs, on visite avec un questionnaire, et on pose des questions. Ils ont-tu de l'équité ? Ils ont-tu des politiques ? On ne dit pas rien à personne, moi je ne veux pas les changer, je veux les éveiller. Si on est capable d'ouvrir une conversation avec nos sous-traitants, nos fournisseurs, nos employés, nos clients, écoute, on vient tout simplement mettre des petites semences un peu partout. P8*

Dans cet ordre d'idée, le choix des fournisseurs doit se faire en fonction des critères B Corp. Or, de nouveaux aspects sont à considérer pour les membres de l'équipe de direction. Il ne s'agit plus uniquement de payer le prix le moins cher, mais d'avoir une certaine conscience de l'impact du choix d'un fournisseur sur l'environnement et la société. Dès lors, l'ajout de critères découlant de la certification B Corp complexifie considérablement le travail des membres de l'équipe de direction notamment dans le choix des fournisseurs. Au final, ceci pourrait s'avérer être une source de découragement pour ceux-ci.

*We are looking to work with a couple of outside provider for developing web site stuff and we going to have to ask them questions about how they work, who they pay, and how they get their work done, and whatever. Because you can't just say I'm going to India and let those guys do the work. We have to be sure that how employees are being payed or how the system works... And that's interesting. It makes things a little bit more difficult, but it makes sure that we are doing thing properly. E4*

Certains membres de l'équipe de direction ont même choisi de soutenir des causes par le biais de la sélection d'un fournisseur. Ceci permet alors de renforcer leurs engagements à l'égard de la certification et de générer un impact positif à l'égard de la société.

*Absolument, comme par exemple le groupe Coforce avec qui on fait affaire. [...] C'est un groupe qui emploie des gens en guise de réinsertion sociale pour faire des tâches*

*multiples. Dans notre cas à nous par exemple, ils nous fournissent de la main-d'œuvre dans leur entrepôt – et on avait à faire... - on fait ce qu'on appelle du conditionnement. [...] Pour cette exécution-là, oui ça pourrait se faire à l'interne, mais il faut de la place, du staff puis bref. Eux ils offrent des services de main d'œuvre pour répondre à nos besoins. Donc c'est des employés qui ont par exemple de légers handicaps physiques, même mentaux, des gens qui sont sous les médicaments. Cette entreprise se qualifie comme une entreprise qui donne la chance à des gens qui ont un certain handicap. Ils ont besoin d'entrer sur le marché du travail. Et donc, eux offrent, dans un cadre très bien entouré ils sont bien entraînés, ils sont bien supportés, pour aller sur le marché du travail.*

*E9*

#### **Définition et interprétation du mécanisme : Désir d'engendrer des changements**

Ce mécanisme fait en sorte que les membres de l'équipe de direction souhaitent générer des améliorations tant au niveau de l'entreprise qu'à l'externe (industrie, autres entreprises, familles, amis), toujours en suivant les valeurs de B Corp. Ce faisant, ils réalisent des initiatives afin d'améliorer les pratiques actuelles de l'entreprise. De plus, ils souhaitent participer à un impact social positif, c'est-à-dire qu'ils sont conscients des différents problèmes sociaux et environnementaux présents actuellement et veulent trouver un moyen de les solutionner. Parallèlement, ils deviennent des ambassadeurs de la certification B Corp et des valeurs sous-jacentes. Finalement, les engagements que l'entreprise possède à l'égard de la certification font en sorte que les membres de l'équipe de direction doivent être conscients de l'impact de leurs décisions au travail en ce qui concerne la communauté locale, l'environnement et l'approvisionnement.

### **Section 5 : Cheminement à travers les mécanismes identifiés**

À travers les différents mécanismes qui sont ressortis de l'analyse des données, on constate qu'il y a un ordre parmi ceux-ci (Figure 14). Effectivement, il apparaît que la légitimité est la première phase à franchir pour les membres de l'équipe de direction lors de l'obtention de la certification B Corp. Par la suite, une fois que la certification est bien comprise et acceptée par tous, celle-ci



peut venir aligner les employés. Une fois que les employés se sont bien imprégnés de la certification B Corp et partagent les mêmes valeurs et objectifs, ils se sentent stimuler par ce contexte. Finalement, ceux qui ressentiront cette stimulation souhaiteront engendrer des changements à plus grande échelle, soit à l'interne et par la suite l'externe de l'entreprise.

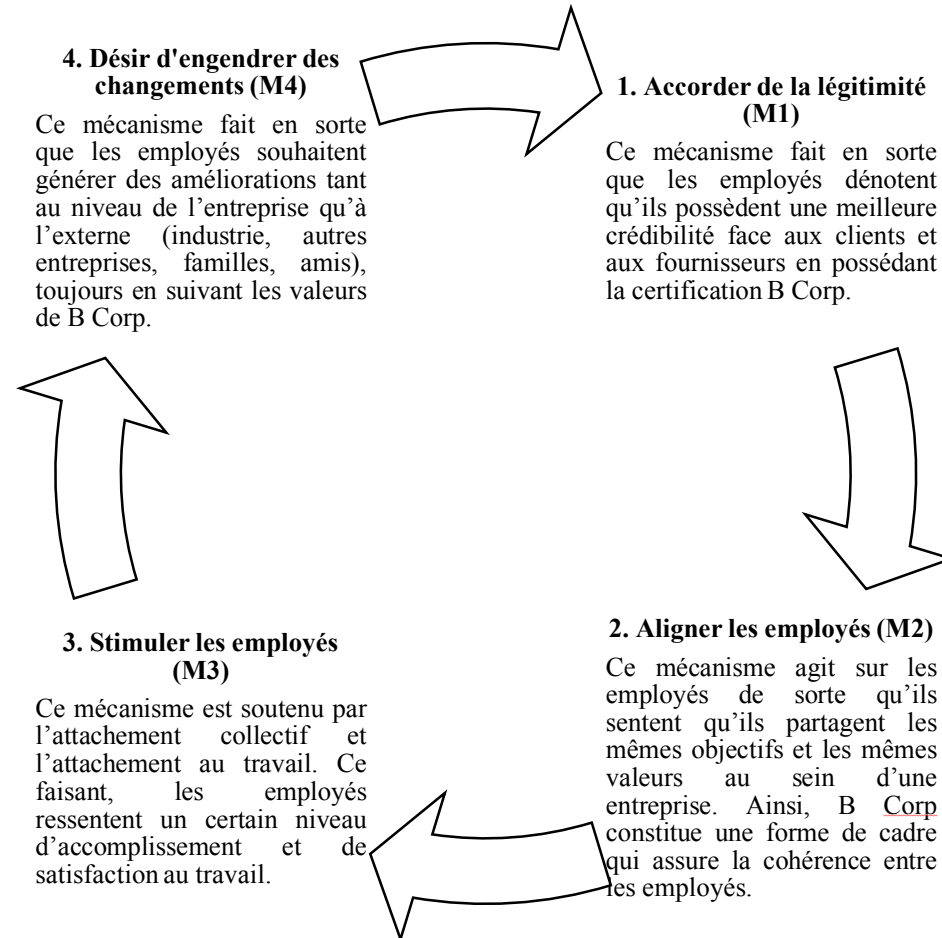
Ceci étant dit, ce ne sont pas tous les employés qui franchiront chacune des phases du cheminement. Il se peut que certains passent seulement la phase 1 et 2 par exemple, alors que d'autres employés se rendront à la phase 4. En revanche, afin qu'un employé se rende à la phase 4 du cheminement, il passera nécessairement par les trois autres phases avant.

### **1. Explication du cheminement avec les cas étudiés**

Afin d'approfondir l'analyse, je vais positionner les entreprises étudiées dans le cheminement présenté. J'attribue l'entreprise à un mécanisme en fonction du discours de l'ensemble des employés. Autrement dit, parfois certains membres de l'équipe de direction ou fondateurs semblent plus loin dans le cheminement, par contre ceci indique qu'ils ne sont peut-être pas parfaitement alignés (M2). En revanche, comme le cheminement est sous forme circulaire, ceci implique que les membres de l'organisation traversent les phases à des moments différents et qu'ils doivent s'ajuster les uns aux autres.

On peut considérer que la première entreprise (B1) étudiée se retrouve actuellement au mécanisme Aligner les employés (M2). En effet, on comprend que la fondatrice (P1) démontre de nombreux éléments du mécanisme Désir d'engendrer des changements (M4), par contre le membre de l'équipe de direction interrogé n'est certainement pas rendu à cet endroit dans le cheminement. En effet, elle mentionne à maintes reprises lors de l'entretien qu'elle développe des outils par rapport à la certification B Corp, ce qui fait partie du mécanisme (M2). Également, elle démontre l'alignement des valeurs et des objectifs avec la fondatrice. En somme, on constate que la fondatrice de l'entreprise a des aspirations qui se rapprochent du mécanisme M4, mais elle n'arrive pas encore à le transmettre à l'autre membre de l'équipe de direction. On peut attribuer cela au fait que cette dernière est relativement nouvelle au sein de l'organisation. Conséquemment, on peut conclure que le cheminement proposé dans cette étude soulève que les organisations s'ajustent en fonction des événements qui peuvent survenir tel que l'arrivée d'un nouvel employé notamment.

Figure 11. Cheminement des employés à travers les mécanismes identifiés



Selon mon analyse, la seconde entreprise (B2) étudiée démontre qu'elle a cheminé au mécanisme Stimuler les employés (M3). Le directeur des TI (E4) démontre amplement qu'il ressent un sentiment de fierté face au travail qu'il accomplit et qu'il participe à des projets qui sont stimulants. Il a également participé au processus de certification. Par ailleurs, il démontre un sentiment d'appartenance à l'égard de l'entreprise. En revanche, la fondatrice (P3) démontre qu'elle se situe au désir d'engendrer des changements (M4). En effet, elle veut apporter des améliorations continues à l'interne, participer à un impact social positif, elle est aussi une ambassadrice, elle veut aussi réduire l'impact environnemental de l'entreprise et assurer un approvisionnement responsable. En bref, la fondatrice de l'entreprise semble plus engagée face à la certification B Corp que directeur des TI, c'est pourquoi elle souhaite engendrer des changements. Tandis que le directeur est définitivement stimulé par les fondements de la certification, mais il ne souhaite pas engendrer des changements à l'interne et à l'externe pour le moment. Encore une fois, ceci démontre que tant la fondatrice que le directeur des TI devront s'accommoder en fonction de leur propre situation au sein de l'organisation.

La troisième entreprise (B3) à l'étude s'est ajusté pour soutenir le mécanisme Stimuler les employés (M3). La responsable des communications et de la RSE (E6) est impliquée dans la communauté B Corp et avait récemment participé à la retraite B Corp. Ceci étant dit, elle démontrait qu'elle avait un désir d'engendrer des changements en s'impliquant dans la communauté locale, en réduisant l'impact environnemental et en proposant des améliorations continues à l'interne. La designer graphique (E7) démontre qu'elle se situe au mécanisme M3. En effet, elle est fière de faire partie d'une entreprise certifiée B Corp et elle apprécie l'ouverture de la fondatrice de l'entreprise. Tous ces éléments font en sorte qu'elle développe un sentiment d'appartenance à l'égard de l'entreprise. Finalement, la fondatrice de l'entreprise (P5) fait partie du mécanisme M3 puisqu'elle trouve que son environnement de travail est stimulant, elle démontre un intérêt personnel envers la certification et elle travaille sur des projets intéressants. Comparativement à la première et à la deuxième entreprise, il apparaît que les membres de l'équipe de direction et la fondatrice se situent au même mécanisme. Ce faisant, les membres de l'entreprises doivent moins faire preuve d'ajustement les uns envers les autres par rapport à la certification B Corp et l'impact que cela génère sur eux-même.

Il apparaît que la quatrième entreprise (B4) étudiée a cheminé jusqu'au mécanisme Désir d'engendrer des changements (M4). En effet, le directeur des opérations (E9) démontre qu'il est au mécanisme M4. Il ressent un sentiment de fierté à l'égard de l'entreprise. Il propose également un bon nombre d'améliorations continues. Dans le cadre de son travail, il accorde une grande importance à réduire l'impact environnemental par le biais des choix de fournisseurs et de matériau. Pour sa part, la directrice marketing social (E10) se retrouve aussi au même mécanisme (M4). Elle démontre un désir d'engendrer des changements de plusieurs façons par des améliorations continues à l'interne, en étant ambassadrice de la certification dans les universités notamment, en réduisant l'impact environnemental de l'entreprise et en ayant un impact positif pour la société. La responsable des opérations et du développement des affaires (E11) venait tout juste d'être embauchée dans l'entreprise. On constate d'ailleurs qu'elle se situe au mécanisme Stimuler les employés (M3), c'est-à-dire qu'elle n'a peut-être pas encore eu la chance de vouloir démontrer son désir d'initier des changements à l'interne et à l'externe de l'organisation. À vrai dire, elle démontre un intérêt soutenu envers la certification B Corp, et ce, avant même d'être engagée. Elle apprécie l'ouverture de la fondatrice et son environnement de travail. Cependant, elle commence à démontrer l'intérêt à devenir ambassadrice. Finalement, la fondatrice de l'entreprise (P8) se situe aussi au mécanisme M4. Elle souhaite participer à un impact social positif, elle est présentement ambassadrice pour la certification sous de diverses formes et elle veut réduire son impact sur l'environnement. Concrètement, comme l'organisation regroupe des employés qui semblent avoir la même vision de l'entreprise et de la certification B Corp ceci facilite le niveau ajustement requis entre chacun d'eux afin de cheminer.

## **2. Aspects négatifs à considérer dans le cheminement**

Dans les cas de la première entreprise (B1) et la quatrième entreprise (B4), deux employés avaient été engagés il y a quelques semaines, ce qui fait en sorte qu'elles étaient moins loin dans le cheminement. Or, on constate que cela peut tracer un écart entre les plus anciens membres de l'équipe de direction et ceux qui sont nouvellement embauchés. La différence entre ces deux groupes pourrait créer des tensions à l'interne. À l'opposé, les nouveaux employés risquent aussi de prendre exemple sur les plus anciens pour bien assimiler la certification B Corp et peut-être cheminer davantage pour atteindre les quatre mécanismes séquentiellement. Il reste à clarifier

le comportement des nouveaux employés qui n'ont pas encore fait le cheminement, face aux employés ayant complété ce dernier.

Par ailleurs, dans deux des cas étudiés (B1 et B2), on remarque que les fondateurs sont plus loin dans le cheminement que les membres de l'équipe de direction interrogés. On peut potentiellement attribuer cet écart au fait que le fondateur ne transmet pas suffisamment les valeurs et la mission de l'organisation en regard de la certification B Corp. De surcroît, il peut arriver que ces fondements ne soient pas partagés par les membres de l'équipe de direction de l'entreprise. De ce fait, ceci peut créer un frein pour l'entreprise si les membres de l'équipe de direction n'adhèrent pas aux piliers de la certification puisque, ultimement, il sera difficile d'engendrer des changements à plus grande échelle si les ceux-ci n'y participent pas. Conséquemment, les changements auront un moins grand impact.

Dans une autre perspective, il semble plus exigeant d'arriver au mécanisme M4 pour les employés. En effet, ce mécanisme demande la mobilisation d'efforts qui vont au-delà de leur description de tâches de la part des membres de l'équipe de direction. À titre d'exemple, une entreprise ne peut exiger qu'un designer graphique soit un ambassadeur de la certification B Corp et qu'il réduise l'impact environnemental. L'entreprise va de prime abord s'assurer de ses compétences techniques. Ceci étant dit, dans l'un des mécanismes élaborés (M3), on retrouve le tri dès l'embauche. Cet aspect souligne l'importance que les fondateurs accordent à embaucher des employés qui sont alignés à leurs valeurs. Suivant cette logique, grâce au cadre de la certification B Corp, les membres de l'équipe de direction sont plus enclins de suivre le cheminement et atteindre le mécanisme M4, malgré le fait que cela leur demande des efforts supplémentaires pour y arriver.

## **Chapitre 4 : Conclusions et limitations de la recherche**

Cette étude s'est dédiée à la compréhension de l'impact d'une certification de RSE sur les employés d'une entreprise. L'objectif était de présenter les différents mécanismes qui influençaient les employés des entreprises certifiées, et ce, en adoptant une perspective de l'interne dans le but de répondre à la problématique posée : **Comment la certification B Corp influence les employés d'une entreprise ?**

Ce chapitre présente les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche en plus d'aborder les contributions théoriques. En outre, je présente les limites de l'étude en plus de suggérer des pistes pour de futures recherches.

### **Section 1 : Résumé des résultats de l'étude**

#### **1. Accorder de la légitimité**

Ce mécanisme fait en sorte que les membres de l'équipe de direction dénotent qu'ils possèdent une meilleure crédibilité face aux clients et aux fournisseurs en possédant la certification B Corp. En effet, la certification B Corp semble améliorer la crédibilité de l'organisation en s'opposant au green-washing avec une telle certification. Le fait que le processus de certification est complexe et demande beaucoup de temps démontre le sérieux de l'entreprise à accomplir une telle démarche. Conséquemment, les employés des entreprises certifiées B Corp remarquent qu'ils peuvent potentiellement obtenir de plus importants contrats que s'ils n'avaient pas eu la certification. Il s'agit alors d'une légitimité supplémentaire pour l'organisation. Également, le vocabulaire utilisé par les membres de l'équipe de direction s'articule d'après les engagements de B Corp, ce qui augmente la légitimité du discours des employés. De ce fait, ils utilisent un vocabulaire qui est davantage unifié, ce qui crée une meilleure compréhension pour les clients et les fournisseurs. Finalement, on constate que la certification formalise les fondements de l'entreprise, en plus d'aider les membres de l'équipe de direction et les fondateurs à se structurer au travail.

### **1.1. Crédibilité de l'organisation**

La certification B Corp permet à l'entreprise et aux membres de l'équipe de direction de démontrer la qualité de leur engagement face à la RSE. Ils démontrent ainsi du sérieux dans leurs démarches et ce dissocient d'une stratégie de visibilité que tant de fondateurs craignent. Par ailleurs, la certification permet de concurrencer avec des plus grands joueurs de l'industrie. Cet aspect a été remarqué dans toutes les industries étudiées. Ce faisant, on remarque que la certification crée une véritable valeur pour les clients, puisqu'elle ne fait qu'augmenter la crédibilité de l'organisation par rapport à ses engagements de RSE. Ainsi, pour les clients qui ont à cœur ce type d'engagement, ceci est un élément différenciateur important.

### **1.2. Vocabulaire**

L'obtention de la certification B Corp amène les membres de l'équipe de direction à développer un vocabulaire centré sur les piliers de la certification. Effectivement, lorsque la certification B Corp est obtenue, généralement les fondateurs des entreprises prennent le temps d'éduquer les membres de l'équipe de direction afin qu'ils soient en mesure d'en parler aisément aux clients, à leurs proches et aux fournisseurs. De cette façon, on les outille afin qu'ils développent un vocabulaire unifié tant à l'interne qu'à l'externe. De toute évidence, la concrétisation de ce vocabulaire peut devenir un outil de marketing puisqu'il permet de soutenir le discours de vente des membres de l'équipe de direction en expliquant clairement les pratiques de RSE de l'entreprise.

### **1.3. Formalisation**

Par ailleurs, on constate que la certification B Corp formalise les fondements de l'entreprise. Certes, les fondateurs qui souhaitent obtenir cette certification ont à la base des valeurs et des aspirations similaires. Cependant, il n'est pas toujours facile pour ceux-ci de l'imprégner à long terme dans la mission de l'entreprise. En revanche, dans la perspective de croissance que plusieurs des entreprises certifiées envisagent, B Corp permet de cristalliser la mission et les valeurs de l'entreprise qui sont liées aux piliers de la certification. Concrètement, le processus de certification amène les entreprises à construire un guide des employés qui permet d'évoquer formellement les fondements de l'entreprise et comment l'employé peut se situer par rapport à

ceux-ci. En d'autres mots, la certification B Corp permet aux employés de s'appuyer sur des bases plus solides.

## **2. Aligner les employés**

Ce mécanisme agit sur les employés de sorte qu'ils sentent qu'ils partagent les mêmes objectifs et les mêmes valeurs au sein d'une entreprise. Ainsi, B Corp constitue une forme de cadre qui assure la cohérence entre les membres de l'équipe de direction. Dès leur embauche, ils sont sélectionnés d'après les valeurs prônées par les fondateurs, la mission de l'entreprise et les piliers de B Corp. Ce faisant, il semble plus facile d'aligner les employés vers le même but puisqu'ils ont une vision similaire dès leur entrée dans l'entreprise. Plus tard, les membres de l'équipe de direction développeront des outils afin de maintenir cet alignement stratégique en assurant le respect des critères B Corp.

### **2.1. Alignement stratégique**

On constate que l'obtention de la certification constitue une forme de cadre pour les membres de l'équipe de direction. Ainsi, on peut affirmer qu'elle produit un alignement stratégique au sein de l'entreprise. Certains des membres de l'équipe de direction avancent même que l'entreprise pour laquelle ils travaillent a été conçue pour la certification B Corp. Ceci démontre d'ailleurs un fort alignement stratégique entre la certification et l'entreprise. De plus, B Corp amène les membres de l'équipe de direction à agir en groupe. C'est-à-dire qu'ils sont conscients des engagements envers la certification et que chacun doit y participer pour avoir un impact plus important par rapport à ceux-ci. Finalement, l'alignement stratégique permet aux membres de l'équipe de direction de vivre la mission de l'entreprise plus concrètement.

### **2.2. Orientation pour employés**

Il apparaît que la certification oriente les membres de l'équipe de direction tant dans leur travail au quotidien qu'à travers leur cheminement scolaire. En effet, le fait de travailler dans une entreprise certifiée B Corp fait en sorte que certains membres de l'équipe de direction poursuivront leurs études dans un domaine connexe. Cette forme d'orientation pour les employés est d'ailleurs une motivation puisque tout semble clarifié à l'interne.



### **2.3. Alignement des valeurs**

De surcroît, on note un alignement des valeurs en lien avec la certification B Corp entre les membres de l'équipe de direction et l'entreprise en elle-même. À titre d'exemple, l'importance accordée à la réduction de l'empreinte environnementale et d'avoir un impact positif sur la société semblent être des valeurs communes chez les employés. Cet alignement des valeurs assure une cohérence entre les employés, car ils se sentent interpellés par les valeurs de l'entreprise et de la certification. Par ailleurs, l'alignement favorise les échanges et le développement d'amitié avec les autres membres de l'équipe. En somme, la certification permet à l'entreprise d'afficher explicitement les valeurs prônées.

### **2.4. Alignement des objectifs**

En plus de l'alignement stratégique et des valeurs, force est de constater l'alignement des objectifs à l'interne des entreprises certifiées. En effet, les employés et les fondateurs démontrent une volonté d'aller vers le même but. Étant donné que la certification est encadrante, on remarque que les objectifs se définissent plus nettement et d'encourager à mettre des actions concrètes en œuvre pour y arriver. Au quotidien, les membres de l'équipe de direction sont alors appelés à intégrer ces objectifs dans leur processus décisionnel.

### **2.5. Tri dès l'embauche**

Afin d'assurer qu'il y a un alignement des valeurs au sein de l'entreprise, les fondateurs établissent certains de leurs critères d'embauche en fonction des valeurs de la certification. À vrai dire, ils veulent que les employés connaissent la certification et qu'ils se reconnaissent à travers les fondements de celle-ci. En ajoutant ces critères au processus d'embauche, les fondateurs s'assurent que les employés soient davantage concernés et engagés face à la mission de l'entreprise. Par la suite, il sera plus facile pour les membres de l'équipe de direction de promouvoir l'entreprise à l'externe puisque celle-ci représente ses valeurs personnelles. Il s'agit alors d'un avantage pour les fondateurs.

### **2.6. Développement d'outils**

Afin de maintenir les exigences de la certification et d'améliorer les pratiques de RSE, les membres de l'équipe de direction développent des outils qui les aident dans l'accomplissement

de leur travail. Certes, on note qu'ils bénéficient d'une flexibilité au travail pour développer les outils qu'ils jugent utiles. Pour certains, ceux-ci les aideront grandement à accomplir les tâches au travail. En effet, en ce qui concerne membres de l'équipe de direction travaillant en marketing, ils constatent que la certification transmet un message plus clair aux clients. Il est donc plus facile de promouvoir l'entreprise de cette façon. Également, en ce qui concerne l'approvisionnement, les membres de l'équipe de direction sont en mesure de justifier les attentes spécifiques qu'ils ont envers les fournisseurs afin qu'ils cadrent aux exigences de la certification. Par ailleurs, ils conçoivent que le développement de ces outils facilitera le processus de re certification, car les outils permettent de mieux quantifier les impacts des décisions stratégiques de l'entreprise.

### **3. Stimuler les employés**

Ce mécanisme est soutenu par l'attachement collectif et l'attachement au travail. Ce faisant, les membres de l'équipe de direction ressentent un certain niveau d'accomplissement et de satisfaction au travail. De ce fait, l'intérêt que les employés démontrent à l'égard de B Corp combiné au fait que l'entreprise pour laquelle ils travaillent soit certifiée, génère en eux un sentiment de fierté et augmente le sentiment d'appartenance. Par ailleurs, l'ouverture de la part des fondateurs, les projets stimulants auxquels ils participent, et l'environnement de travail adéquat, fait en sorte qu'ils sont attachés à leur travail. Finalement, étant intégrés tant au processus de certification qu'à la stratégie de l'entreprise, les employés démontrent un engagement au travail. Tous ces facteurs font en sorte qu'ils sont stimulés en lien avec les changements qu'engendre la certification B Corp.

#### **3.1. Environnement de travail**

Les membres de l'équipe de direction apprécient l'environnement dans lequel ils travaillent. Cet environnement est notamment relié au travail d'équipe qui est fréquemment favorisé au sein des entreprises certifiées. On ressent un esprit d'équipe qui règne au sein des entreprises. Cet esprit est d'ailleurs entretenu par des rencontres entre employés à l'extérieur du cadre du travail. Cet environnement de travail fait en sorte que les membres de l'équipe de direction développent un attachement à l'égard de leurs collègues et de l'entreprise.

### **3.2. Sentiment de fierté**

Pour plusieurs employés, l'obtention de la certification B Corp génère en eux un sentiment de fierté. Étant donné que le processus est ardu et demande beaucoup de préparation, les membres de l'équipe de direction sont conscients des efforts à déployer pour avoir la certification, ceci explique alors l'expression du sentiment de fierté. De plus, le maintien des engagements de la certification représente pour eux un défi au quotidien, ce qui les stimule au travail. En effet, ils sont amenés à entreprendre des actions qui cadrent dans les objectifs de la certification, ce qui n'est pas toujours la voie la plus facile, et le fait d'agir d'après les convictions de l'entreprise alimente cette fierté.

### **3.3. Sentiment d'appartenance**

En plus du sentiment de fierté, on constate qu'il existe un sentiment d'appartenance chez les employés. Plusieurs événements sont organisés au sein de la communauté B Corp, ce qui fait en sorte que les membres de l'équipe de direction des entreprises certifiées peuvent échanger et tisser des liens avec d'autres employés. De telle sorte que le sentiment d'appartenance grandit envers la communauté et l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Par ailleurs, les membres de l'équipe de direction désirent aider les autres entreprises certifiées en leur offrant leurs services et/ou produits. Ceci génère un climat agréable au sein de la communauté puisque chacun a les intérêts des autres à cœur.

### **3.4. Participation à des projets intéressants**

Les membres de l'équipe de direction sont également stimulés par les projets qui leur sont attribués. D'ailleurs, ils constatent que les projets sur lesquels ils travaillent sont différents des autres entreprises concurrentes. Ainsi, ils se sentent privilégiés de travailler sur des projets qui se lient à leurs valeurs personnelles. Deux des entreprises analysées se dédient à une clientèle d'OBNL. Or, en travaillant pour des OBNL, les membres de l'équipe de direction ont l'impression de participer à aider des bonnes causes. De manière générale, on note qu'ils ont à cœur l'intérêt de leurs clients ce qui les stimule grandement dans l'accomplissement des projets.

### **3.5. Ouverture de la direction**

La gouvernance est l'un des piliers de la certification B Corp et elle mise sur la transparence de la direction et sur une hiérarchie plus souple. Dès lors, les membres de l'équipe de direction remarquent l'ouverture de la part des fondateurs de l'entreprise. Ils bénéficient d'une grande latitude au travail, ce qui les stimule à amener de nouvelles idées. Du point de vue des fondateurs, ceux-ci apprécient les initiatives et les valorisent. En plus de cela, ils engagent une rétroaction avec l'équipe de direction afin de s'adapter à leurs attentes professionnelles. Concrètement, ces éléments favorisent la mobilisation des employés. En effet, Wils *et al.* (1998) ont défini que l'une stratégie d'intervention pour créer la mobilisation des employés est de leur « Donner des raisons et offrir des possibilités de s'aligner sur les priorités ». Cependant, les auteurs n'abordaient pas le processus de rétroaction et le fait d'accorder une latitude au travail aux employés comme étant des facteurs influençant la mobilisation.

### **3.6. Intérêt personnel envers B Corp**

Comme il a été mentionné précédemment, les fondateurs effectuent un tri dès l'embauche en fonction des intérêts des membres de l'équipe de direction à l'égard des fondements de la certification. Conséquemment, plusieurs nouveaux candidats postulent pour les entreprises puisqu'elles sont certifiées. Ainsi, le fait de travailler pour une B Corp constitue un objectif professionnel. Lorsqu'ils y travaillent, ceci ne fait que les stimuler davantage étant donné qu'ils participent à un mouvement qu'ils appréciaient avant même de faire partie de l'entreprise.

### **3.7. Intégration des employés processus de certification**

Il arrive que les fondateurs des entreprises certifiées délèguent le mandat de réaliser le processus de certification à des membres de l'équipe de direction. Parfois, les membres de l'équipe de direction entreprennent eux-mêmes la certification, alors que d'autres ils accompagnent le fondateur. Étant donné l'envergure de ce processus, ceci constitue un défi pour les membres de l'équipe de direction concernés. Par conséquent, ils sont stimulés par le projet, en plus d'apprécier la confiance que le propriétaire de l'entreprise leur démontre. En somme, on constate que la certification B Corp est obtenue majoritairement en mobilisant une équipe au sein de l'entreprise.

### **3.8. Intégration des employés dans la stratégie**

En plus d'intégrer les membres de l'équipe de direction dans le processus de certification, les fondateurs les impliquent dans la direction stratégique de l'entreprise. De telle manière qu'ils sont amenés à analyser les états financiers, à fixer les objectifs, et bien plus. Ainsi, les membres de l'équipe de direction ressentent qu'ils peuvent prendre part à l'évolution de l'entreprise et qu'en quelque sorte, ils en sont responsables.

## **4. Désir d'engendrer des changements**

Ce mécanisme fait en sorte que les employés souhaitent générer des améliorations tant au niveau de l'entreprise qu'à l'externe (industrie, autres entreprises, familles, amis), toujours en suivant les valeurs de B Corp. Ce faisant, les membres de l'équipe de direction entreprennent des initiatives afin d'améliorer les pratiques actuelles de l'entreprise en ce qui concerne la RSE. De plus, ils souhaitent participer à un impact social positif, c'est-à-dire qu'ils sont conscients des différents problèmes sociaux et environnementaux présents actuellement et veulent trouver un moyen de les solutionner. Parallèlement, certains deviennent des ambassadeurs de la certification B Corp et des valeurs sous-jacentes. Finalement, les engagements que l'entreprise possède à l'égard de la certification font en sorte que les membres de l'équipe de direction doivent être conscients de l'impact de leurs décisions au travail en ce qui concerne la communauté locale, l'environnement et l'approvisionnement.

### **4.1. Amélioration continue à l'interne**

Les membres de l'équipe de direction mobilisent des efforts pour améliorer les pratiques existantes de RSE à l'interne. Comme ils adhèrent à la mission de l'entreprise et sont alignés aux objectifs, ils travaillent activement à améliorer leur pointage pour la recertification suivante. Le processus de certification et de recertification en soi génère de nouvelles idées pour les membres de l'équipe de direction, et ils doivent user de créativité afin de les mettre en pratique.

### **4.2. Participation à un impact social positif**

Parmi les entreprises certifiées étudiées, deux d'entre elles ont été fondées dans l'optique d'avoir un impact social positif. Or, les membres de l'équipe de direction adhèrent à cette mission et

veulent y contribuer. Ils se responsabilisent alors par rapport aux différents enjeux auxquels la société fait face et tentent d'y apporter des solutions par le biais de leur travail notamment.

#### **4.3. Ambassadeur**

Comme il a été présenté précédemment, les membres de l'équipe de direction démontrent un sentiment de fierté et d'appartenance par rapport à l'organisation pour laquelle ils travaillent. Dès lors, ils souhaitent conscientiser leur entourage par rapport aux fondements de la certification. Ce faisant, plusieurs membres de l'équipe de direction deviennent en quelque sorte des ambassadeurs de la certification dans le but d'éveiller des consciences et que les gens prennent part au mouvement. Non seulement ils communiquent les fondements de la certification à leur entourage, mais aussi auprès des universités et des étudiants.

#### **4.4. Communauté locale**

Par ailleurs, les membres de l'équipe de direction souhaitent s'impliquer dans leur communauté locale. Certaines entreprises demandent aux employés de choisir une cause pour laquelle ils doivent réaliser des heures de bénévolat, alors que d'autres choisissent de faire du bénévolat en groupe. En revanche, cela semble un enjeu de maintenir cet intérêt envers le bénévolat, puisque plusieurs préfèrent prendre du temps pour leur famille ou leurs amis. Cependant, on constate que les membres de l'équipe de direction ont une sensibilité à redonner à la communauté, mais ils ne sont pas nécessairement prêts à sacrifier du temps personnel pour cette cause.

#### **4.5. Réduction de l'impact environnemental**

Force est de constater que les membres de l'équipe de direction ont à cœur la réduction de l'impact environnemental et ils prennent des actions concrètes pour y arriver. Justement, ils tentent de trouver des solutions alternatives pour une meilleure gestion des déchets au travail. En plus de cela, ils réduisent leur consommation de papier et utilisent des transports actifs soit le vélo, la marche ou bien le transport collectif. Ils sont conscients que ce sont des petits gestes comme ceux-ci qui peuvent au final faire la différence.

#### **4.6. Approvisionnement responsable**

La certification B Corp change définitivement la relation entre les fournisseurs et les responsables de l'approvisionnement. Étant donné que les fournisseurs ont l'habitude de travailler selon des normes telles qu'ISO notamment, en ayant la certification B Corp ceci justifie que les fournisseurs doivent respecter les critères de la certification. Pour les membres de l'équipe de direction, ceci influence alors le choix des fournisseurs, il faut que celui-ci soit sensible aux fondements de l'entreprise et assure un engagement envers les critères énoncés.

## **Section 2 : Contributions théoriques de l'étude**

Cette étude contribue à la littérature et à des contextes professionnels sur plusieurs aspects qui seront abordés dans la présente section. Tout d'abord, le processus basé sur les quatre mécanismes établis permet d'apporter une compréhension plus globale et séquentielle par rapport à la question de recherche posée. Ainsi, j'insiste sur un cheminement à travers lequel les membres de l'équipe de direction ou les employés peuvent progresser à travers le temps par rapport à leur niveau d'engagement envers la certification B Corp tout en considérant les autres membres de l'entreprise. Conséquemment, on aborde la perspective individuelle de la question de recherche soit l'employé tout en adoptant une perspective de l'organisation dans son ensemble afin d'atteindre ses objectifs et de réaliser sa mission.

### **1. Liens entre le cadre émergent et le cadre discursif du changement organisationnel (Jian, 2011)**

Force est de constater qu'il y a des liens à tracer entre le cadre discursif du changement organisationnel (Jian, 2011) et celui qui a émergé de cette étude. Ainsi, on peut noter des similitudes entre ces cadres d'analyse (Tableau 10).

#### **1.1. Articulation de la circonstance organisationnelle et Accorder de la légitimité (M1)**

Les deux cadres accordent une importance à la justification et à l'explication. C'est-à-dire que l'on souhaite démontrer la légitimité du changement entrepris. Grenier et Zeller (2014) notent que l'adhésion à un changement institutionnel, étant l'obtention de la certification B Corp, est possible grâce à un travail de théorisation que l'on peut définir comme étant : « le

Tableau X. Résumé des points communs entre le cadre discursif du changement et le cheminement des employés à travers la certification B Corp

Cadre discursif du changement organisationnel (Jian, 2011)	Cheminement des employés à travers la certification B Corp	Résumé des points communs
<p><b>Articulation de la circonstance organisationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Justification et appui aux raisons du changement à réaliser</li> <li>▪ Tous participent à cette articulation (gestionnaires, employés, parties prenantes externes)</li> </ul>	<p><b>Accorder de la légitimité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédibilité de l'organisation</li> <li>▪ Vocabulaire</li> <li>▪ Formalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance accordée à la justification du changement à entreprendre</li> <li>▪ Prise en considération du point de vue externe de l'organisation (comment l'entreprise est perçue ?)</li> <li>▪ Transmission à l'interne et à l'externe du changement par le discours/vocabulaire</li> </ul>
<p><b>Articulation de l'identité organisationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accorder un sens collectif à l'organisation</li> <li>▪ Concevoir des objectifs, valeurs et croyances communs</li> </ul>	<p><b>Aligner les employés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alignement stratégique</li> <li>▪ Orientation pour employés</li> <li>▪ Alignement des valeurs</li> <li>▪ Alignement des objectifs</li> <li>▪ Tri dès l'embauche</li> <li>▪ Développement d'outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Souci d'aligner les membres de l'organisation par rapport au changement à réaliser (valeurs, stratégie, objectifs)</li> </ul>
<p><b>Articulation de l'identité individuelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation, réparation, maintien, renforcement ou révision des constructions qui produisent un sens précaire de cohérence et de caractère distinctif de la personne</li> </ul>	<p><b>Stimuler les employés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environnement de travail</li> <li>▪ Sentiment de fierté</li> <li>▪ Sentiment d'appartenance</li> <li>▪ Participation à des projets intéressants</li> <li>▪ Ouverture de la direction</li> <li>▪ Intérêt personnel envers B Corp</li> <li>▪ Intégration des employés processus de certification</li> <li>▪ Intégration des employés dans la stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration de l'employé dans le changement (processus de certification, stratégie) pour que celui-ci arrive à s'y lier (sentiment d'appartenance, fierté)</li> </ul>
<p><b>Articulation des pratiques organisationnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprends des actions concrètes (au-delà du discours)</li> <li>▪ Pratiques organisationnelles introduites dans le processus de changement de l'organisation pouvant être modifié par la suite</li> </ul>	<p><b>Désir d'engendrer des changements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration continue à l'interne</li> <li>▪ Participation à un impact social positif</li> <li>▪ Ambassadeur</li> <li>▪ Communauté locale</li> <li>▪ Réduction de l'impact environnemental</li> <li>▪ Approvisionnement responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changement organisationnel impacte directement l'employé et celui-ci veut y prendre part grâce à des actions (communauté, environnement, et amélioration à l'interne)</li> <li>▪ Changement sans fin</li> </ul>



développement et la spécification de catégories abstraites, générales, et l'élaboration de chaînes de cause-effet » (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). Ce travail donne un sens et justifie le changement à mener pour les différents acteurs concernés (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). On distingue deux activités principales dans le travail de théorisation. La première activité constitue de cadrer les problèmes, soit communiquer le besoin de changer, et justifier l'innovation soit de prouver la valeur ajoutée au projet en question. Tandis que la seconde activité constitue à mobiliser les acteurs alliés afin de permettre l'adaptation, ce qui prendra forme à travers les prochains mécanismes (M3 et M4). Dans le second cadre d'analyse qui émerge de cette étude, la première activité impacte l'externe de l'entreprise puisqu'on démontre la crédibilité de l'organisation par le biais de la certification B Corp aux clients et aux fournisseurs. C'est d'ailleurs en utilisant un vocabulaire commun (faisant référence au cadre discursif, s'appuyant grandement sur l'utilisation du discours) que les employés et les fondateurs arrivent à légitimer l'obtention de la certification aux clients et fournisseurs.

Par le fait même, ils ajoutent une certaine valeur à l'organisation en justifiant le choix d'avoir la certification pour les clients. En effet, l'intégration de pratiques de RSE influencerait le comportement des consommateurs. À ce propos, les consommateurs ne se contentent plus de choisir un produit ou un service en fonction de leurs besoins. À présent, ils accordent également une importance particulière à l'éthique des entreprises ainsi qu'à la RSE (Konrad *et al.*, 2006). Autrement dit, les consommateurs cherchent des organisations qui sont alignées à des valeurs sociales tout en contribuant à la communauté (Maignan, Ferrell et Ferrell, 2005). Conséquemment, lorsque les clients choisissent d'acheter des produits et des services d'une entreprise certifiée B Corp, ils s'assurent du respect des valeurs prônées par la certification, ce qui peut s'avérer un avantage notable pour les entreprises. À travers ce mécanisme, les employés prennent alors en considération le point de vue externe de l'entreprise en développant une relation de confiance avec les clients et les fournisseurs. Tout autant les employés et fondateurs doivent prendre part à ce mécanisme afin de formaliser les fondements de l'entreprise et d'arriver à gagner en légitimité tant à l'interne (pour les employés) et à l'externe (pour les fournisseurs, clients, concurrents).

## 1.2. Articulation de l'identité organisationnelle et Aligner les employés (M2)

Pour chacun des deux cadres d'analyse, on souhaite dégager un alignement commun suite au changement. Selon la théorie de la *core-periphery*, on accorde une importance à la notion de *fit* organisationnel dans l'implantation de la stratégie de RSE. En effet, cette intégration doit s'effectuer en symbiose avec les autres activités de l'organisation (Yuan, Bao et Verbeke, 2011). D'ailleurs, on constate que les entreprises étudiées ont davantage favorisé les stratégies suivantes : *Born CSR* (B1 et B4) et *Patching* c'est-à-dire *creating new CSR core practices* (B2 et B3). Dès lors, certaines entreprises ont introduit les pratiques de RSE dès les débuts de l'entreprise alors que d'autres ont préféré les introduire au fil du temps.

Encore une fois, ce concept d'identification organisationnelle représenté dans le cadre discursif du changement organisationnel (Jian, 2011), et la perception individuelle, est tributaire de la congruence des valeurs mises de l'avant par l'entreprise et celles de l'employé. C'est d'ailleurs ce qui a été constaté dans cette étude. Ce *fit* entre ces valeurs est plus susceptible d'augmenter les liens cognitifs de l'employé à l'égard de l'entreprise (Mael et Ashforth, 1992). De ce fait, on conçoit qu'un individu qui s'identifie plus fortement à une organisation quand les valeurs promues par cette dernière convergent avec celles lui sont chers, et encore plus spécialement lorsqu'il s'agit de pratiques de RSE (Gond *et al.*, 2010). De toute évidence, la présente étude prouve que l'identification d'un employé en relation avec les valeurs de l'entreprise peut, par la suite, mener à des liens cognitifs puissants, ceux-ci émergeront dans le mécanisme Stimuler les employés (M3).

Par ailleurs, suite à l'implantation de la certification B Corp au sein d'une entreprise, on conçoit même que l'alignement des employés se fait ressentir dès l'embauche. En fait, un employé qui ne manifeste pas les mêmes valeurs et objectifs que la certification ne sera pas embauché. Conséquemment, les employés ressentent un alignement en ce qui a trait aux valeurs prônées à l'interne, aux objectifs fixés et à la stratégie déployée. Comme il a été mentionné dans la littérature, on conçoit qu'un employé qui est mobilisé est « une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant » (Wils *et al.*, 1998). Cette pratique organisationnelle que constitue le tri dès l'embauche est une mesure facilitant la mobilisation

des employés puisqu'ils démontrent une acceptation à l'alignement stratégique de l'entreprise avant même d'être embauchés. Ainsi, ceci facilite le passage au mécanisme suivant.

### **1.3. Articulation de l'identité individuelle et Stimuler les employés (M3)**

Le fait d'intégrer l'employé dans le processus de certification et dans la stratégie de l'entreprise fait en sorte qu'il peut avoir un regard critique (formation, réparation, maintien, renforcement, révision) à l'égard des pratiques et des fondements de l'entreprise et, par la suite, se les approprier. Ainsi, il peut mieux comprendre les raisons pour lesquelles le changement a été entrepris pour ultimement développer un sentiment d'appartenance et de fierté face à ce changement. Cette perception qu'il développera de la RSE va influencer sa propre motivation à participer à des activités sociales et la motivation au travail (Collier et Esteban, 2007). La motivation se définit comme un ensemble de forces stimulantes qui induit l'individu à agir selon ses besoins ou ses valeurs personnels (Pinder, 2014). Concrètement, l'environnement de travail, la participation à des projets stimulants, l'ouverture de la direction et l'intérêt personnels apparaissent comme des forces stimulantes pour les employés. Collier et Esteban (2007) précisent que grâce à la motivation les individus tentent de répondre à deux questions soit : « Pourquoi fais-je cela ? » et « Qu'est-ce que j'espère réaliser ? ». Dans le cas d'une certification de RSE, il est pertinent de se demander si celle-ci vient mobiliser les employés ou si plutôt elle vient les motiver en apportant des éléments de réponse à ces questions. Afin de préciser le concept de motivation, Mirvis (2012) a catégorisé trois formes distinctes :

- Satisfaire un besoin : Cette forme de motivation renvoie à la satisfaction des besoins d'estime et d'accomplissement de la pyramide de Maslow. La motivation relative aux pratiques de RSE est alors considérée comme un « arrangement utilitaire dans lequel rendre service aux autres répondrait à l'intérêt de l'employé lui-même » (Mirvis, 2012). Cette forme de motivation se réfère justement au mécanisme Stimuler les employés (M3) étant donné qu'il démontre un intérêt envers la certification et que ceci lui procure un sentiment de fierté.
- Exprimer son identité : Les individus manifestent leur identité personnelle par le biais de rôles auxquels ils s'associent. Par exemple : employé, parent, collègue, etc. Lors du

précédent mécanisme (M2), l'employé a démontré leur identité personnelle notamment par le biais de l'alignement des valeurs et l'alignement stratégique.

- Attribuer un sens : ceci signifie que les actions de RSE visent à répondre à la question « Qui suis-je ? », mais aussi dans une perspective plus large « Pourquoi je suis ? » (Mirvis, 2012). Cette forme de motivation est davantage présente dans le mécanisme Désir d'engendrer des changements puisque les employés considèrent non seulement l'organisation, mais aussi son environnement externe en adoptant une perspective plus large (communauté, environnement, impact social).

Les trois dimensions affectives de la mobilisation sont l'engagement dans le travail, l'engagement stratégique et l'engagement collectif (Wils *et al.*, 1998). Ces dimensions concernent principalement la conception de soi et les motivations des employés, lesquelles ont été détaillées ci-haut. En somme, lorsqu'un employé est mobilisé, on peut constater qu'il ressent un lien affectif avec l'organisation et agit ainsi volontairement avec des efforts plus importants qu'à la normale. En lien avec le cadre d'analyse émergent, on comprend que l'employé est alors stimulé (M3).

#### **1.4. Articulation des pratiques organisationnelles et Désir d'engendrer des changements (M4)**

Dans les cadres d'analyse, on constate qu'il s'agit d'une étape s'appuyant sur le concret. Effectivement, il s'agit maintenant de concrétiser les précédents mécanismes se basant sur les raisons du changement à entreprendre se référant ainsi aux piliers de la certification B Corp pour réaliser des changements dans la société et à l'interne. Les pratiques organisationnelles implantées sont sujettes à des modifications fréquentes afin d'arriver aux objectifs de l'entreprise et de la certification B Corp. C'est d'ailleurs pourquoi le cadre d'analyse du cheminement des employés à travers la certification B Corp est circulaire, puisque les entreprises sont réévaluées aux deux ans et doivent apporter des changements afin d'améliorer leurs engagements en matière de RSE. Tout comme le cadre discursif du changement, il s'agit d'un cycle de changements sans fin. Comme le changement requiert des efforts supplémentaires pour les employés, certains outils de gestion du changement peuvent être favorables à la mise en œuvre des changements. Paulus (2016) a conçu un modèle de gestion du changement d'une

perspective de l'apprentissage de la RSE. Les quatre phases du modèle se définissent comme suit :

- L'étape intégrative qui caractérise l'ensemble des actions permettant à l'organisation d'acquérir des connaissances. De toute évidence, cette étape se réfère en partie au mécanisme Accorder de la légitimité (M1) puisque l'on cherche à justifier la raison du changement en formalisant les pratiques organisationnelles de RSE. En découle ainsi un vocabulaire commun chez les employés.
- La phase assimilative qui représente l'ensemble des actions assurant la diffusion et le partage des connaissances dans l'organisation. Cette phase possède des similitudes avec le mécanisme Aligner les employés (M2) puisqu'on assure un alignement stratégique avec les employés. La certification B Corp devient alors une forme d'orientation, car elle fait émerger du sens pour chacun.
- La phase cognitive qui représente la manière dont les modèles de raisonnement des acteurs organisationnels sont modifiés. Ensuite, La phase normative qui concerne la manière dont ces connaissances nouvelles sont mises en application. Ces phases se rattachent au mécanisme Désir d'engendrer des changements (M4), car les employés ont l'intention d'apporter des changements tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation et le démontrer de façon concrète.

Enfin, en regard de la synthèse des caractéristiques des employés mobilisés versus démobilisés de Wils *et al.* (1998) (Tableau 5), on comprend que l'état de mobilisation des employés est essentiel afin d'atteindre le mécanisme Désir d'engendrer des changements (M4). Effectivement, comme celui-ci implique d'investir des efforts supplémentaires que l'accomplissement des tâches directement liées à son poste, l'employé est nécessairement mobilisé lorsqu'il atteint ce mécanisme. Ces investissements d'énergies se réfèrent aux efforts d'amélioration continue (M4), des efforts d'alignement stratégique (M2) et les efforts de coordination spontanée (M2).

En regard de ces similitudes, d'un point de vue théorique, il apparaît pertinent d'établir des liens entre un cadre d'analyse centré sur le changement organisationnel puisque le cadre émergent apporte une autre perspective au changement en abordant un contexte différent. En effet, le

cadre d'analyse émergent met en lumière des mécanismes à considérer en implantant une certification de RSE.

## **2. Recommandations professionnelles**

D'un point de vue professionnel, en tant que gestionnaires souhaitant implanter une certification de RSE, le cheminement présenté permet de mieux comprendre les aspects à considérer pour arriver aux changements escomptés. Les gestionnaires sont alors en mesure de cibler les enjeux qui pourraient être problématiques pour les employés et leur organisation. De plus, les gestionnaires peuvent cibler des avantages reliés à chacun des mécanismes du processus.

### **2.1. Accorder de la légitimité (M1)**

Ce mécanisme permet aux employés d'atteindre un plus grand niveau d'assurance dans l'accomplissement de leur travail. En effet, les employés ressentent qu'ils ont la possibilité de s'appuyer sur plus de ressources, ce qui peut les sécuriser. Conséquemment, les clients de l'entreprise peuvent développer une relation de confiance. Par ailleurs, pour une entreprise qui est en situation de croissance ou qui débute en affaires, il s'agit d'un excellent mécanisme afin de gagner en crédibilité par rapport à la relation que les employés bâtiront avec les partenaires d'affaires de l'entreprise. Dans le cadre de cette étude, on note qu'essentiellement les entreprises étudiées étaient dans de tels contextes. Il reste à approfondir et à valider si d'autres contextes sont favorables afin d'entreprendre un tel processus pour des gestionnaires.

### **2.2. Aligner les employés (M2)**

L'alignement des employés semble primordial dans la mesure où un gestionnaire souhaite établir une cohésion d'équipe au travail. En effet, par ce mécanisme, les employés convergent leurs valeurs et leurs objectifs, ce qui leur procure un encadrement qui peut être s'avérer rassurant pour plusieurs. Cependant, comme mentionné précédemment, il faut veiller à ce que certains employés ne soient pas en retrait par rapport au reste de l'équipe si l'on souhaite passer au mécanisme suivant. Justement, ceci pourrait faire en sorte que les employés qui ne sont pas alignés se sentent rejetés par le reste de l'équipe.

### **2.3. Stimuler les employés (M3)**

La certification B Corp stimule les employés par plusieurs moyens comme étagés dans le précédent chapitre. Comme les nouvelles pratiques de GRH démontrent l'avènement d'un nouveau contrat psychologique s'appuyant principalement sur le développement des compétences professionnelles et individuelles et d'autres formes de gratification, il importe que les employés sentent qu'ils se réalisent au travail (Wils *et al.*, 1998). Ainsi, en les intégrant dans les décisions stratégiques de l'entreprise, que ce soit en lien avec le processus de certification ou non, ceci peut les stimuler et contribuer au développement de leurs compétences professionnelles et individuelles. Concrètement, ceci peut mener à une augmentation de la rétention des employés, car ils seront satisfaits par leur poste. En revanche, comme la certification B Corp semble exiger plus d'attentes envers les employés, il faut s'assurer qu'ils ne ressentent pas une trop grande pression par rapport à l'ajout d'objectifs de RSE.

### **2.4. Désir d'engendrer des changements (M4)**

Finalement, en tant que gestionnaire ayant choisi d'obtenir une certification de RSE, et plus précisément en intégrant les valeurs de la certification B Corp au sein de la mission de l'entreprise, le dernier mécanisme permet de véritablement réaliser la raison d'être de l'organisation. Force est de constater qu'en atteignant ce mécanisme, les employés se sentent impliqués par rapport aux valeurs et aux fondements de l'entreprise et qu'ils souhaitent mettre en place des actions concrètes pour atteindre les objectifs sociaux et environnementaux fixés. De plus, ce désir d'engendrer des changements peut procurer à l'entreprise une visibilité à l'externe pour ainsi encourager les autres entreprises à faire de même. Il peut alors être pertinent de profiter de cette opportunité pour mettre de l'avant les raisons d'engendrer de tels changements sociaux.

## **3. Certification B Corp**

Comme il a été présenté précédemment, la certification B Corp n'est pas fréquemment présentée dans la littérature. Ainsi, cette étude constitue un point de départ pour des recherches futures en ayant abordé la certification B Corp et une perspective interne. Conséquemment, on comprend plus aisément comment les employés sont affectés par la certification.

Par ailleurs, comme l'étude a été menée auprès de PME québécoise certifiée B Corp, ceci permet de tracer un portrait global des entreprises certifiées dans la province. Ces données pourraient aussi être utiles dans le cadre d'autres études portant sur des questions de recherche complémentaires.

## **Section 3 : Limitations et pistes pour de futures recherches**

### **1. Limitations de l'étude**

Comme la recherche a été réalisée sur plusieurs études de cas, l'une des limites identifiées est la profondeur des résultats obtenus. En revanche, on dit qu'une méthodologie s'appuyant sur plusieurs cas, permet d'augmenter la validité externe des résultats (Miles et Huberman, 1994). Cependant, dans la présente étude, on ne peut pas affirmer que la généralisation est possible étant donné le nombre limité d'entretiens réalisés, et ce, même s'ils ont été faits dans plusieurs entreprises (Meyer, 2001). En effet, l'étude porte sur des entreprises qui sont certifiées B Corp au Québec. Comme le bassin d'entreprises certifiées est restreint (soit 17 entreprises lorsque la collecte de données a été réalisée), il était difficile d'obtenir un grand nombre de répondants. De plus, afin de constituer un échantillon le plus représentatif possible, quatre entreprises ont été sélectionnées dans des industries différentes. Or, ce ne sont pas toutes les industries qui ont été étudiées, ce qui ne permet pas la généralisation des résultats.

D'une perspective méthodologique, au départ, la démarche préconisée était l'approche déductive. Au fil de l'analyse, l'approche inductive a également été employée afin de faire émerger de nouveaux éléments. L'approche inductive est perçue par certains chercheurs comme étant une série d'opérations linéaires qui requiert peu de créativité auprès du chercheur, autrement appelé « le piège de la technicisation » (Paillé et Mucchielli, 2012). Ceci étant dit, le processus d'analyse risque d'être linéaire, alors qu'il devrait davantage être cyclique afin de faire émerger un ordre et un sens compréhensif aux données brutes (Blais et Martineau, 2006).

De surcroît, toujours d'un point de vue méthodologique, il est à signaler que les résultats obtenus s'appuient sur une perception du discours des employés interrogés. Dès lors, malgré les efforts déployés afin de dégager une méthodologie de recherche rigoureuse, certains biais sont à considérer. Tout d'abord, il peut y avoir présence de biais dans le discours même des répondants



dans le but d'embellir l'image de la certification B Corp. Également, le simple fait de leur parler de l'impact que la certification B Corp engendre sur les employés peut faire en sorte qu'ils accentuent l'impact, alors qu'en réalité celui-ci est moindre. Ensuite, il peut avoir eu un biais à travers le processus d'interprétation des données. Néanmoins, j'ai réalisé plusieurs étapes de codifications, afin de m'assurer que les catégories fassent partie du bon mécanisme et que les citations ciblées étaient adéquates, mais il se peut que si un autre chercheur réalisait la même étude, qu'il obtienne des résultats divergents étant donné ce biais.

Finalement, l'analyse s'appuie principalement sur les entretiens avec les répondants. Certains documents provenant de l'interne des entreprises et des citations de conférences ont été utilisés pour le processus d'analyse. Cependant, afin d'amplifier l'impact positif sur la méthodologie de la triangulation des données, il aurait été préférable d'obtenir davantage de documents internes, des courriels et d'assister à d'autres conférences sur la certification B Corp.

## **2. Pistes pour de futures recherches**

L'étude que j'ai réalisée est de type exploratoire. Ce faisant, elle est plutôt générale et donc pas exhaustive. Il importe de confronter les résultats obtenus à d'autres contextes afin de tester le cadre d'analyse émergent. En effet, plusieurs contextes seraient intéressants d'exploiter dans le cadre de futures recherches :

- Étude longitudinale sur plusieurs entreprises certifiées B Corp et/ou en processus d'être certifiées, afin de voir l'évolution de l'impact de la certification B Corp sur les employés
- Étude quantitative et anonyme basée sur le cadre d'analyse émergent, dans le but de réduire le biais lié au discours des employés qui enjolive la certification B Corp
- Étude qualitative (observation dans une première phase et entretiens dans la seconde phase) dans des entreprises certifiées à travers le monde, afin d'avoir un portrait plus global de l'impact de la certification sur les employés (et non seulement s'attarder à un contexte culturel spécifique)

En bref, il s'agit seulement d'un échantillon des études qui pourraient être réalisées afin d'approfondir les conclusions de cette recherche. Cependant, l'un des éléments cruciaux est de tester ce cadre d'analyse à un plus vaste échantillon dans le but d'avoir une plus grande diversité

des points de vue récoltée. Par ailleurs, cette diversification risque de s'observer également si l'étendue géographique de l'étude s'amplifie. En effet, les contextes culturels différents augmenteraient également la pluralité des résultats.

De plus, cette étude a été menée sur des entreprises de taille similaire (PMEs) en termes de nombre d'employés afin d'avoir une certaine homogénéité des données, étant donné le nombre restreint de répondants. En revanche, il pourrait être intéressant de comparer l'effet de la certification B Corp sur des entreprises de tailles différentes. À savoir si, pour les employés d'une plus petite entreprise, l'impact est plus marqué que dans une grande entreprise. Finalement, il pourrait être pertinent d'étudier l'impact de la certification B Corp sur les employés en comparaison à d'autres certifications connues telles que la BNQ 21 000 et ISO 26 000.

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

### **Annexe 3 : Guide d'entretien – Répondants fondateurs**

Tout d'abord, je tiens à vous remercier pour le temps que vous m'accordez. Votre participation est importante pour la réussite de mon projet, et je suis reconnaissante de votre présence.

#### **Présentation de l'étude**

Cette étude porte sur la certification B Corp et les employés des entreprises ayant obtenu cette certification. Elle est réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à HEC Montréal, sous la direction du professeur agrégé du département de management, Luciano Barin Cruz. Le but de cette rencontre aujourd'hui est de comprendre les changements que la certification B Corp a pu générer au sein de votre entreprise, et également d'obtenir votre point de vue quant à celle-ci.

#### **Instructions**

L'entretien durera entre 1h00 à 1h15 et sera divisé en différentes sections :

1. Mise en contexte
2. Certification B Corp
3. Changement organisationnel
4. Perception de la mobilisation des employés et conclusion

M'accordez-vous l'autorisation d'enregistrer la rencontre ? (Signature du formulaire de consentement)

Avez-vous des questions avant de commencer l'entrevue ?

#### **Mise en contexte – durée de 10 minutes**

1. Pouvez-vous nous parler de l'entreprise avant avoir obtenu la certification B Corp ? (mission, objectifs)
2. Quels sont les changements que vous avez pu observer en ce qui concerne les fondements, les valeurs de l'entreprise après avoir obtenu la certification ?
3. Considérez-vous qu'il existe une culture organisationnelle dans l'entreprise ? Pouvez-vous la décrire ?

Notes pour le chercheur :

Question de relance : Dans quelle mesure la certification B Corp impacte la culture organisationnelle ?

**Certification B Corp – durée de 25 minutes**

1. Quel était votre rôle par rapport à l'obtention de la certification B Corp ?
2. Qui sont les principaux acteurs qui ont été inclus et/ou impactés par la certification ?  
Quel était leur rôle par rapport à l'obtention de la certification ?
3. Est-ce que cette acquisition était prévue dès la création de l'entreprise ?
4. Quelles étaient les motivations de l'entreprise d'obtenir la certification ?
5. Dans quelle mesure les motivations semblaient légitimes pour les employés ?
6. Quelles ont été vos principales préoccupations par rapport à ce changement en tant que gestionnaire ?

Notes pour le chercheur :

Question de relance : Avez-vous perçu une opportunité par le fait d'obtenir la certification ?

**Changement organisationnel – durée de 30 minutes**

1. D'un point de vue de la direction, comment ce changement modifie les orientations stratégiques, les objectifs, l'embauche, les formations, etc. ?
2. Percevez-vous que l'obtention de la certification affecte seulement la direction de l'entreprise ou également les employés dans leurs tâches quotidiennes ?
3. Les membres de l'organisation ont-ils été avisés de l'obtention de la certification ? Si oui, comment les communications ont eu lieu avec ceux-ci ?
4. Quelle a été la réaction des employés face à ce changement ?
5. Qu'est-ce que cette certification remet en cause pour les employés ?
6. Avez-vous remarqué des symptômes de résistance au changement de la part des employés ? (Question de relance : Selon vous, quelle était la raison de ses résistances ?)

7. Avez-vous remarqué des modifications quant aux comportements des employés au travail depuis la certification ?
8. De façon concrète, y a-t-il des changements au niveau du taux de roulement, du taux d'absentéisme, etc. depuis la certification ?

Notes pour le chercheur :

Pour la question 3, demander des exemples concrets et potentiellement des documents appuyant les dires.

Question de relance : D'après vous, quelles sont les raisons pour lesquelles les employés veulent travailler au sein de votre organisation ?

### **Perception de la mobilisation des employés et conclusion – durée de 20 minutes**

1. À votre avis, la culture organisationnelle a-t-elle un effet sur les employés ? Pouvez-vous décrire concrètement cet effet ?
2. D'après vous, est-ce que les employés sont mobilisés par rapport à cette certification ?
3. Considérez-vous que les employés ont un attachement envers l'organisation et pourquoi ?
4. Diriez-vous qu'ils sont engagés par rapport aux orientations stratégiques et à leurs collègues ?
5. Dans le futur, quelles sont les mesures que vous allez entreprendre pour assurer de maintenir vos engagements par rapport à la certification ?
6. Quel rôle joueront les employés par rapport à l'avenir de l'organisation ?

Notes pour le chercheur :

Pour clarifier la définition de mobilisation : « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunéré ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005).

Question de relance : Quels sont les projets futurs de l'entreprise ?

## **Annexe 4 : Guide d’entrevue – Répondants employés**

Tout d’abord, je tiens à vous remercier pour le temps que vous m’accordez. Votre participation est importante pour la réussite de mon projet, et je suis reconnaissante de votre présence.

### **Présentation de l’étude**

Cette étude porte sur la certification B Corp et les employés des entreprises ayant obtenu cette certification. Elle est réalisée dans le cadre d’un mémoire de maîtrise à HEC Montréal, sous la direction du professeur agrégé du département de management, Luciano Barin Cruz. Le but de cette rencontre aujourd’hui est de comprendre les changements que la certification B Corp a pu générer au sein de votre entreprise, et également d’obtenir votre point de vue quant à celle-ci.

### **Instructions**

L’entretien durera entre 1h00 à 1h15 et sera divisé en différentes sections :

1. Mise en contexte
2. Certification B Corp
3. Changement organisationnel
4. Perception de la mobilisation des employés et conclusion

M’accordez-vous l’autorisation d’enregistrer la rencontre ? (Signature du formulaire de confidentialité)

Avez-vous des questions avant de commencer l’entrevue ?

### **Mise en contexte – durée de 10 minutes**

1. Depuis quand faites-vous partie de l’entreprise ?
2. Pouvez-vous nous parler de l’entreprise avant avoir obtenu la certification B Corp ? (mission, objectifs)
3. Quels sont les changements que vous avez pu observer en ce qui concerne les fondements, les valeurs de l’entreprise après avoir obtenu la certification ?

### **Certification B Corp – durée de 25 minutes**

1. Quel était votre rôle par rapport à l'obtention de la certification B Corp ?
2. D'après vous, quelles étaient les motivations de l'entreprise d'obtenir la certification ?
3. Croyez-vous que ces motivations sont légitimes par rapport à vous en tant qu'employé ?
4. À quel moment avez-vous été avisé que l'entreprise souhaitait obtenir la certification ?
5. Comment ce changement a-t-il été communiqué avec vous ?
6. La direction était-elle ouverte à obtenir une rétroaction et vos commentaires suite à cette décision ?
7. Quelle a été la réaction des employés face à ce changement ?
8. Quelles ont été vos principales préoccupations par rapport à ce changement en tant qu'employé ?

#### Notes pour le chercheur :

Question de relance : Croyez-vous que la certification B Corp constitue un avantage pour l'entreprise ? Dans quelle mesure ?

### **Changement organisationnel – durée de 25 minutes**

1. Percevez-vous que l'obtention de la certification affecte seulement la direction de l'entreprise ou également les employés dans leurs tâches quotidiennes ?
2. Donnez-moi des exemples concrets de changements qui ont eu lieu suite à l'obtention de la certification B Corp.
3. De manière générale, diriez-vous que vous êtes attaché à votre travail ? Dans quelle mesure ?
4. Favorisez-vous davantage le travail d'équipe ou le travail individuel dans vos tâches ?
5. Qu'est-ce que cette certification remet en cause pour vous ?
6. Comment situez-vous par rapport aux valeurs de l'entreprise, de la certification et les vôtres ?



7. Avez-vous remarqué des modifications quant à vos comportements en tant qu'employé depuis la certification ? (Exemples concrets)
8. Croyez-vous que vous avez une place pour affirmer vos opinions par rapport aux décisions de la direction ? (Exemples concrets)

Notes pour le chercheur :

Question de relance : Les nouvelles décisions et pratiques de l'organisation en lien avec la certification B Corp ont-elles du sens, à votre avis ?

**Perception de la mobilisation des employés – durée de 5 minutes**

1. Considérez-vous plus motivé et engagé envers l'entreprise depuis l'obtention de la certification ? Comment cela s'exprime concrètement ?
2. Sentez-vous que la certification B Corp a permis de favoriser un plus grand sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise ?
3. Percevez-vous que vous ainsi que les autres employés avez une vision similaire par rapport à ce qu'est l'organisation et ce qu'elle va devenir ?
4. Considérez-vous que vous avez un rôle à jouer par rapport au maintien des engagements qu'a l'entreprise face à la certification B Corp dans le futur ? Définissez-le précisément.

## Annexe 5 : Crédibilité de l'organisation

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie crédibilité de l'organisation

<b>Crédibilité de l'organisation</b>
Il y a tellement de green-washing, mais là, de dire qu'on est B Corp... disons que quelqu'un sait c'est quoi B Corp, c'est tellement difficile le devenir que ça veut dire que t'es sérieux dans tes démarches, que t'es authentique. E10
C'était important de pouvoir prouver ce qu'on disait, parce qu'on est dans une grande période de green-washing, ou tout le monde dit « oui je fais du vert, je fais du vert », mais donc moi comme je ne voulais pas faire partie de ça, je me disais que la seule façon que j'ai, c'est qu'il faut que je bânisse des outils à l'interne, pour pouvoir prouver à mes clients que je sais exactement d'où vient ma matière, qui la fabrique, comment les designers travaillent, c'est qui leurs fournisseurs, combien de kilomètres à voyager mon produit, je voulais avoir ses données là, pour avoir un discours crédible auprès de grandes entreprises, surtout qu'on venait de commencer. P1
I really think that it is an advantage for the company, as I mention before. It really gives us the credibility to do business with other businesses and it shows that we care and invested our time and money, and also with the resource that we get from the web site, and even being able to go to the B Corp meetings, and also meeting other companies that are also trying to improve their sustainability efforts. E2
Complètement, parce que vu qu'on est en start up, ça nous donne une certaine légitimité versus les grandes entreprises... Si on devient B Corp, c'est parce qu'on est assez sérieux, on a tous les documents, on a toutes les choses qui faut pour être B Corp et c'est vraiment pas n'importe qui peut avoir ça. E10
Donc pour nous d'être certifié B Corp, c'était vraiment une façon – <i>Oh c'est cute, ils aident les OBNL</i> – mais non c'est on est vraiment légitime, une entreprise qui est solide et qui fait attention à comment on roule. P3
Having the B Corp certification gives you a lot of resource to improve your sustainability effort. And I also think that another motivation, they would have more credibility to do business with more established – bigger – business and they would see that we invested the time and the money certified by a third-party association. E2
Déjà en fait, il y a plusieurs choses, d'un point de vue des clients quand on leur dit ça, ils font « ah ouais, OK d'accord ». Ils nous regardent autrement, parce que B Corp c'est comme un audit social externe qui vient prouver tout ce que tu fais. Donc, de leur raconter ça, c'est de dire que ça prend en compte notre gouvernance d'entreprise, nos employés et tout. Tu sais c'est impressionnant, surtout quand ça ne fait même pas deux ans de chiffre d'affaires qu'on a. Tu sais je finis ma deuxième année, et donc du coup cela a un regard un peu différent. P1

## Annexe 6 : Vocabulaire B Corp

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie vocabulaire B Corp

Vocabulaire B Corp
<p>Ils étaient déjà [mobilisés] parce qu'on est pas mal unique... pour qui on travaille. Mais là avec la certification c'est encore plus. Ça nous a donné un vocabulaire pour mieux expliquer pourquoi on fait ce qu'on fait. Donc je pense que ça a aidé chacun de nous. P3</p>
<p>Tu sais AAA est responsable du marketing responsable, mais pour ça... tu sais quand tu le mets dans ton titre, tu y penses tout le temps dans ton marketing. Fait que c'est sur que BBB, c'est beaucoup plus de comptabilité, mais là elle va embarquer les achats. Mais on ne fait plus des achats, on fait de l'approvisionnement responsable. Parce qu'on se pose la question. Fait qu'il faut trouver une façon d'amener nos termes à l'interne. Dans le vocabulaire à la base. Parce que quand tu le définis ton vocabulaire, ton lexique, bien c'est beaucoup plus facile. P8</p>
<p>Par contre, c'est sûr qu'on utilise la certification dans le langage de nos propositions. Donc, quand on fait une proposition pour un nouveau projet, ou quand on répond à un appel d'offre, c'est sûr qu'on pousse le fait qu'on est certifié B Corp et qu'il n'a pas d'autres agences de visualisation qui l'est. P5</p>
<p>Ça ça te fait juste te poser des questions, tu te poses les mêmes questions, mais comme je te dis dans un cadre beaucoup plus respectueux, autant de l'expérience des individus dans la business, ça nous amène à nous poser la question sur les prochains partenaires d'affaires avec qui on veut faire affaires. Et donc, on a la possibilité de parler beaucoup plus clairement envers nos partenaires, nos employés, nos nouveaux employés et leur dire voici ce que l'on cherche et leur dire voici la raison pourquoi. E9</p>
<p>Je dirais que quand on a eu la certification on s'est mis un peu à faire des jokes de B Corp. Tu sais des affaires comme : Ah c'est pas B Corp ça. Ah ça c'est-tu B Corp ? Je dirais que ça ça serait la chose que j'ai remarquée, parce qu'on est plus ... comment dire... on l'a derrière notre tête assez souvent. Tu sais, tu reçois un catalogue imprimé d'un de nos fournisseurs comme super épais, on est comme : Ah c'est pas B Corp ça. Oui, je pense que ça serait pas mal la seule chose que j'ai remarquée avec les employés. P5</p>

## Annexe 7 : Formalisation

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie formalisation

Formalisation
It wasn't an entire way of change. I guess it was just going along the trajectory that we had already got taken, but kind of but an official stamp on in. E6
AAA tout ce qu'on fait, on le faisait déjà, c'est juste qu'il n'avait rien sur papier. Cette mission-là n'était pas écrite sur papier. Disons dans les contrats... c'est toutes des choses qu'on faisait déjà et qu'on a clarifié en devenant B Corp. Disons on a décidé ok chaque employé va avoir 20 heures de bénévolat par année, on va l'écrire dans le livre pour les employés. E10
In term of the culture of the place before B Corp certification, I think it goes (...) it grew out about just communicating directly, now we have lines of reporting and things like that. So, in terms of that sort of things, its growing and I can feel those changes. And I think that before we got B Corp certified, we were largely just like riding mostly in the back of what our client were doing. E6
Au niveau du staff, les journées qu'on donne les journées fériées, les différentes façons... Ici on a tous droit à prendre notre journée d'anniversaire de congé. Est-ce que c'est dans ton manuel des employés ? J'ai dit non, c'est juste quelque chose que je fais parce que je trouve cela l'fun. Il m'a dit : Mais là, mets-le dans ton manuel. Le gars qui était chargé de notre dossier, il m'a vraiment coaché sur des choses qui étaient non seulement pour améliorer nos pratiques à l'interne, mais ça à formaliser les choses qu'on faisait depuis très longtemps, à chaque fois il disait : Mais si vous faites ça, vous pouvez aller chercher d'autres points, donc mettez-les dans vos documents, mettez-les par écrit. Tout ce processus-là, ça m'a beaucoup aidé au niveau de la gestion des choses et puis c'était très enrichissant, c'était long, mais c'était enrichissant au bout du compte. Parce que ça nous a aidés à mettre de l'ordre dans nos affaires. P3
Mais tu sais ce n'était pas... quand tu commences à avoir plus d'employés, faut que ces choses-là soient déterminer et écrites et fixes parce que sinon, ça peut finir par disparaître. Donc c'est ça en créant le livre pour employés, on a vraiment pris des décisions par rapport à l'entreprise, pis la chaque personne qui rentre a le livre pour employés et sait exactement c'est quoi notre philosophie, notre mission et comment on veut que cela se traduise et que tout le monde adopte aussi. E10
Par exemple, c'est comme si, en tant que chef d'entreprise, je n'y pensais pas vraiment parce que j'ai d'autres chats à fouetter, mais avec le B Corp et le fait qu'on a structuré nos objectifs, bien là on s'est mis à penser qu'est-ce qu'on pourrait faire ? P5
C'est toute une responsabilité de prendre en charge le dossier d'être certifié B Corp, mais on a réussi par le faire. Et je suis très contente, parce qu'il avait plein de choses qu'on faisait par instinct parce que ça vient chercher nos valeurs personnelles, et en faisant la certification, ça m'a aidé à opérationnaliser, mettre tout ça en ordre et mettre ça sur papier, et dire c'est comme ça qu'on le fait pour de vrai. P3
Définitivement, comme je disais la certification B Corp pour nous, ce n'est pas juste une certification de <i>front end</i> , je ne pensais pas que c'est pour paraître. Je pense que ça eu deux grandes fonctions chez nous. Un, ça nous a responsabilisés... naturellement, si je peux dire. Parce qu'on faisait déjà beaucoup de bonnes choses, mais de mettre ça en ordre puis de mettre ça dans un cadre un peu qui nous... De créer un cadre si on peut dire qui nous permettait un peu de mettre des filtres dans la manière dont... ce que l'on fait jusqu'à maintenant peut être pesé le pour et le contre de ce qu'on fait. Ça devenait jusqu'à un certain point être un objectif sur tous les challenges qu'on avait surtout quand ça venait sur les grands piliers du B Corp. E9

Donc, moi B Corp, c'est ce que ça nous a amené, une rigueur. Ça à solidifier ce que nous avons déjà auparavant. Moi ç'a été vraiment... ça à solidifier notre fondation. Et là, je me dis, bien la croissance va être beaucoup plus facile à faire autant dans le message marketing que dans nos postes. P8

## Annexe 8 : Alignement stratégique

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie alignement stratégique

Alignement stratégique
Ça toujours été nos valeurs, et c'est ça qui est venu nous chercher quand ma stagiaire à trouver – ma stagiaire faisait des études à McGill, était beaucoup dans l'économie sociale, elle étudie beaucoup de ces choses-là – et elle est venue me voir et m'a dit : Tu devrais checker cette chose-là qui s'appelle B Corp, parce que je pense que [nom de l'entreprise] a été fait pour le B Corp. Tout ce que ça parle, c'est ce qu'on fait, qui on est. P3
Mais faut que tu sois capable de virer à droite et à gauche pas au gré du vent, mais dans une manière que t'es capable de respecter un tout. À la fin ce que je peux dire c'est qu'une business ce n'est pas un individu, c'est un regroupement. E9
B Corp aide à faire ça aussi. Alors c'est toute une espèce de philosophie, c'est une philosophie d'affaires définitivement, c'est un cadre qui est quand même assez serré, mais qui te permet d'opérer avec une certaine flexibilité, puis une flexibilité qui te permet de voir que l'évolution c'est faisable. Parce que stagner en business, il n'a rien de pire. Ou des fois des acquis en business, il n'a rien de pire. Parce que toute business, que ce soit la nôtre ou n'importe quelle autre, on est constamment challenger. E9
En fait, ça nous a un peu aidés à cristalliser notre mission. Puis de... en fait c'est qu'on l'a mis au cœur de notre mission. P5
Donc oui pour les tâches, mais en majorité je dirais que cela a été un impact sur la culture. Je pense que ça nous aligne. On dirait que c'est comme si tout le monde comprenait un peu plus le genre de projet sur lesquels on essaie de travailler, puis qu'est-ce qu'on essaie de faire comme entreprise. P5
Donc c'est... rendu là, les employés savaient notre mission, et en fait on a fait un sondage anonyme récemment, je pense que ça s'est fait dans le contexte de la recertification, puis on énonçait notre mission, puis on demandait à tout le monde : est-ce que vous êtes d'accord avec la mission, est-ce c'est... est-ce que vous étiez au courant, est-ce que vous comprenez la mission. Puis c'était tout un score parfait. On n'est pas une grosse équipe, le contraire m'aurait étonnée. P5

## Annexe 9 : Alignement des valeurs

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie alignement des valeurs

Alignement des valeurs
Je ne sais pas si c'est comme ça pour tous les employés, mais je sais que moi par exemple c'était vraiment quelque chose... tu sais le fait d'avoir un meilleur impact social et environnemental c'est quand même quelque chose qui est important pour moi personnellement, et le fait que nous, notre entreprise ait ça comme certification, je trouve ça quand même bien. E7
Fait que tu sais, d'avoir cette culture-là dans l'entreprise pour le type de projet qu'on fait c'est vraiment important et j'aimais vraiment ça. Puis sinon aussi le fait que tu sais l'entreprise on est comme tout le temps, on fait attention à ce qu'on consomme, on fait attention à ce qu'on achète, on fait attention à l'électricité, la climatisation, des trucs comme ça, ça m'intéressait aussi parce qu'en fait je fais déjà ça dans ma vie de tous les jours. E7
Donc j'ai cherché à liste des entreprises au Québec, et celle qui rejoignait plus mes valeurs en termes de secteur d'activité c'était vraiment [nom de l'entreprise], parce que j'étais déjà cliente des produits et déjà convaincue par toutes les valeurs de l'entreprise et la mission donc je ne pouvais pas rêver mieux en termes d'organisation. C'est une petite structure, une belle compagnie québécoise avec une belle mission, des valeurs qui me rejoignaient, certifiée B Corp. E11
Au niveau du staff- parce qu'on est une petite équipe – on buvait déjà la Kool Aid, on avait pas vraiment de convertir du monde qui était contre ça. Si on était déjà sur l'équipe, c'est parce qu'on croit à ça. P3
B Corp maintenant nous donne un guide pour évoluer, et en même temps nous donne un cadre de travail. Parfois, il y a des clients qui vont nous demander des produits et nous on est genre « Non, on ne peut pas parce que ça ne rentre pas dans nos valeurs de B Corp ». P1
We are a company who helps non-profit organization to do better. We were already thinking in the same lane. We just want to use B Corp to have validation and find other companies with the people how are like minded, who we can talk to. As my wife says, and I agreed, we find a bunch of people who believe and walk along the same line, and we are working along. E4
Maybe the B Corp influences it a little bit, and maybe it's driving people who are interested in us, because of the B Corp status, and they feel that we share the same values. E4
Tu sais les gens... c'est sûr qu'il n'a pas vraiment de nouvelles personnes qui sont arrivées depuis, mais les nouvelles personnes qui arrivent faut qu'ils soient un peu alignés vers ça, fait que je trouve que ça fait que l'équipe au bout du compte c'est vraiment un bon fit parce que tout le monde à un peu les mêmes valeurs. Tu sais, il n'a pas vraiment quelqu'un qui ne fit pas ou qui n'a pas des valeurs super différentes. Tu sais, eux ils savent que quand ils engagent des gens, il faut que ça respecte un peu ça. E7
Et donc, au début aout, on a fait [nom de l'entreprise] Summer Fiesta et on a fait un petit party avec tout le monde et c'était vraiment le fun. C'est le fun pour moi, parce que je vois qui a des amitiés qui se forme, il y a des gens ne se voient pas souvent, mais ils se sentent faire partie de la même équipe. Et qu'ils s'entendent super bien ensemble. Encore là c'est preuve qu'on est tous du monde qui a les mêmes valeurs, et ce n'est pas difficile, c'est très naturel. P3

When I was in school, I learn a lot about corporate social responsibilities, and I learned how much power that businesses have to through their supply chain, their manufacturing processes. How they can have significant impact, that are eater positive of negative. So, it gradually influenced me until I feel about ... my purchasing power, and me as a consumer how make the choice to buy recycle product, or buy locally made product and understand the impact that I have, so I really feel like my values are also relied with the company values. E2

D'ailleurs, c'est comme ça qu'on a engagé notre gestionnaire de projet – lui a postuler parce qu'on est B Corp. Pour lui, c'est important de travailler dans un B Corp. Et donc quand t'attire du monde comme ça tu sais qu'il a déjà les valeurs partagées, tu sais qu'on part d'un point commun, donc ça nous aide à pré qualifier notre staff et nos partenaires. P3

## Annexe 10 : Orientation pour employés

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie orientation pour employés

<b>Orientation pour employés</b>
Parce que quand je l'ai embauchée, elle avait juste son BAC en logistique et opérations de développement durable, un truc comme ça. Et donc du coup, de travailler, elle a travaillé pendant un an et demi avec moi. Ça lui a permis, je pense, de savoir vers quoi elle voulait s'en aller pour sa maîtrise. Elle s'est rendu compte qu'elle voulait faire du développement durable, mais pas du point de vue humanitaire ou des organismes de communauté, mais vraiment dans des entreprises. De ce que j'ai compris, enfin je parle pour elle, mais de nos discussions, c'est pas mal ça. P1
I would say that the motivation increases just because we have more guide, more formal guide, and more resources to be more sustainable. So, it's more motivational because there's more direction of to how we can improve. E2
I think the motivation was to have a clearer guide as to how they can be more sustainable. Because every business is different... there is no, there is not a lot of clear direction on how business should improve in sustainability initiatives. So, starting with B Corp certification was good because, you have an assessment and you could complete it, and you can see where you need to improve. E2
Alors sur le front end, c'est bien beau d'avoir la certification. Le front end de la business permet de nous présenter dans les débuts. Puis, on s'est aperçu de quelque chose qui était superbe c'est qu'on était peut-être à 75% ou 80% de ce que la certification B Corp nous exigeait, bon bien déjà là on a une bonne manière d'opérer, mais ce qu'on ne s'était pas demandé c'est : comment on peut rendre cela beaucoup mieux ? Et donc, le cadre B Corp, c'est quasiment un road map à un moment. Tout ce que tu vas faire, tu vas dire : est-ce que ça fit dans ce que j'ai établi, dans les normes, dans les objectifs ? Ça se pose rapidement et les questions se répondent rapidement. E9
Yes, based on the certification, I look back at the assessment and I see the new things that the business can do to make sure that the company is improving its sustainability effort. So, for example, before they did not track how much of their supplier where majority own by women of located in low income communities, and there was no formal tool on how we track all this information. I think when they did the assessment they just gathered the information has they went. Now we have specific place to record everything by each project that we do, each client. E2



## Annexe 11 : Alignement des objectifs

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie alignement des objectifs

<b>Alignement des objectifs</b>
Aujourd'hui, je pense que je continue de mettre des actions en place, par exemple on essaie de tendre vers le zéro papier, ou des choses comme ça qui sont vraiment importantes, puis là il y a forcément plus qu'une réception de la part de la direction, c'est plus comme une volonté d'aller tous dans ce même sens. E11
Tout le tableau qu'elle a monté, c'était inspiré de cette certification, des demandes de B Corp. Est-ce que tous nos fournisseurs sont à moins de 200 km ? Est-ce que le third party supplier sont à moins de 200 km ? Donc nous on a besoin d'aller chercher toutes ces informations-là. Et ça, on le fait, parce que l'impact qu'on a sur notre communauté c'est là qu'on a plus de points, on est les meilleurs parce que tout est local chez nous. Donc il faut absolument que l'on maintienne ça. P1
Pourquoi on fait ça ? Mais le pourquoi se répond quasiment naturellement, en disant on vise certains objectifs et voici pourquoi. Le cadre du B Corp te permet de clairement établir ça. On peut revenir et dire : Voici ce qu'on cherche, voici ce qu'on veut atteindre. En faisant ça, toutes les réponses, les efforts et les recherches qu'on met nous amènent à viser ça. Le B Corp c'est quasiment comme une charte un peu. Cette charte-là... tout le monde regarde ça et un peu comme les 10 commandements, on va dire si on respecte ça on va arriver à nos buts ultimes. Oui, ultimement la survie de la business, et encore mieux, oui comme de raison envisager un meilleur impact environnemental, un meilleur impact social. Ça te permet de répondre à toutes les questions que tout le monde va avoir dans la business, en voulant dire : c'est pour ça qu'on fait ça. T'es comme un cadre que tu t'imposes qui a définitivement des bonnes raisons d'être et qui à tous les jours, nous permet de répondre à ses interrogations là qu'on a. E9
Le concept de la certification B Corp, l'atteinte et la maintenance de ça, c'est de plus en plus intégré dans notre ADN. Ça va constamment nous ... En d'autres mots, pas qu'on ne se pose plus la question, mais c'est naturel aujourd'hui de penser à nos responsabilités individuelles, ou départementales, mais tout en considérant qu'on a des objectifs précis à aller chercher. E9
This certification is a validation that we're doing good, and we're going onto the good direction with it, and maybe against another agency who doesn't have a B Corp certification, they can't look up and see how good these guys do. We are certified that we are doing things for the right reason (laughs). E4
Mais c'est vrai, on dit tous la même chose parce qu'on est tous sur la même longueur d'onde. Tu sais on est plus heureux dans nos travaux, on sait qu'on travaille pas juste pour AAA qui veut s'enrichir. E10

## Annexe 12 : Tri dès l'embauche

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie tri dès l'embauche

<b>Tri dès l'embauche</b>
On va encore – même chose que les employés – on va chercher des gens qui ont des mêmes valeurs que nous, donc ça part du bon pied. P3
Oui, j'ai toujours parlé de ça parce que tu ne peux pas, tu ne peux pas avoir des employés qui rentre ici qui n'ont aucune idée des valeurs qu'on a et les objectifs qu'on a. C'est d'emblée dans la discussion, qui on est, qu'est-ce qu'on a comme certification, pourquoi on l'a, pis qu'on veut des gens qui adhèrent à ça aussi. Puis en bout de ligne se sont des employés engagés dans le sens de la responsabilité. Fait que oui, elle était... Ça serait le fun que sans que je lui en parle, tu puisses lui poser la question à AAA. P8
Quand je passe des entrevues, je demande qu'est-ce que vous pensez de B Corp. Il y en a qui ne savent même pas c'est quoi, et c'est genre, ciao bye. Désolé, c'est hors de question. Je suis un peu dure, mais quand tu fais une entrevue si tu ne sais même pas que ... il faut, enfin moi je crois que je veux des employés qui sont drivés par le changement, qui comprennent qu'on travaille dans une entreprise parce qu'on change les choses, sinon va faire du 9 à 5 dans une grande entreprise, et c'est très bien. Tu sais, tout le monde n'a pas les mêmes aspirations dans la vie, il n'y a aucun problème. Mais si t'es devant moi pour faire une entrevue, c'est que t'as... si tu n'as pas envie de changer les choses, mais ça ne m'intéresse pas. P1
Moi je pense que... c'est sûr que dès que je rencontre quelqu'un. Dès que j'ai rencontré AAA en premier et puis après BBB, c'est sûr que je vais passer l'entrevue, en fonction... Ça n'a rien à voir avec la certification, ça à voir avec mes valeurs. Tu sais, est-ce qu'elles vont être capables de m'aider à véhiculer ces valeurs-là ? Parce qu'elles y croient. Il faut que ça vienne d'elle ou de lui. Parce qu'une certification c'est un bout de papier, tu sais je suis contente j'ai la certification, mais en bout de ligne, je connais beaucoup d'entreprise qui sont certifiées ISO, mais qui n'ont pas le papier ISO, il faut que ça fasse partie de la culture de l'entreprise. P8
Oui, donc il avait comme... les employés potentiels sont super enthousiastes à l'idée de travailler pour une B Corp. P5

## Annexe 13 : Développement d'outils

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie développement d'outils

Développement d'outils
Well, I have a lot of freedom to create whatever tool that I feel that the business need, but in my position, I think that I'm consider the sustainability consultant. So, I have a lot of freedom to do whatever idea that I think is going to be good for the company. So, I can make a tool to track the... sustainability effort, and I can make a tool... a document to show where we want to be in 5 years, or I can ... E2
So, I made a document that they can fill out after each project and it would say where this material came from and information about their manufacturing process, like was there a lot of waste if you have to produce more product than what you anticipated because there was error in the manufacturing process. E2
Tellement, en marketing c'est vraiment plus facile, et même avec nos fournisseurs ça nous aide à justifier des fois les demandes qu'on a envers les fournisseurs. On a créé un questionnaire pour les fournisseurs qui est quand même assez détaillé. Des fois tu as juste à demander à un fournisseur, disons à un fabricant de bouteilles de plastique de remplir un document avec plusieurs questions quand même assez poussé, mais si on dit : Ok pour notre certification B Corp, on vous demande de remplir... Tu sais les fournisseurs sont habitués de travailler avec ISO, sont habitués de travailler avec ça donc si on le justifie avec une certification, eux vont le faire. E10
Dans son travail ça à quand même... Ça à changer parce que dans ses tableaux justement, on n'avait pas ça quand AAA était là. Enfin, je voulais le faire et tout, mais on n'avait pas le temps. Gabrielle quand je l'ai embauchée c'est la première chose sur laquelle je l'ai mise, de créer ce tableau-là. Tu sais maintenant on fait des rapports d'impacts pour nos clients, donc c'est elle qui s'en est occupée. Sur la partie... elle fait opération et développement durable, sur la partie de gestion de projet, elle suit ce qu'AAA faisait, il y a une continuité. Sur la partie de développement durable non parce que la mission n'est plus la même. Quand AAA est rentrée la mission c'était de prouver tout ce qu'on est et de devenir B Corp. Alice est partie 3 mois après qu'on est devenu B Corp. BBB est rentrée maintenant qu'on est B Corp qu'est-ce qu'on fait ? Donc non, elle doit créer beaucoup de choses. P1
Mais là moi et AAA faut qu'on travaille la liste... c'est quoi vraiment le <i>check list</i> qu'on doit passer quand on évalue un fournisseur. Une fois qu'on va avoir ce <i>checklist</i> -là, ça va être la responsabilité de chaque employé pour quand qu'ils ont besoin de faire affaire avec un fournisseur externe, qui passe à travers cette liste-là. P3
Son tableau elle l'a monté quand elle a commencé sa job en mai, en fait l'idée c'était que quand on va devoir refaire notre certification on va déjà avoir les informations tout de suite. Et son tableau elle l'a monté avec aussi les critères de B Corp. Tu sais B Corp, ils nous demandaient combien de fournisseurs font partie des minorités visibles et des femmes – nous on fait encore partie des minorités visibles. C'est important pour nous combien d'entreprises, parmi nos fournisseurs sont à propriété féminine parce que c'est des questions qui nous demandent après B Corp. Tout le tableau qu'elle a monté, c'était inspiré de cette certification, des demandes de B Corp. P1
Je pense que ça affecte surtout AAA qui est en charge de maintenir la certification, de tracer tous les projets que l'on fait. Donc ça influence énormément son travail parce qu'on est obligé – dans chaque projet que l'on fait, on a beaucoup d'informations sur la localisation de nos fournisseurs, sur la localisation des fournisseurs de nos fournisseurs, sur quel type d'entreprise c'est, est-ce que c'est des entreprises à réinsertion sociale ou a propriété féminine, ou ceci, ou cela. Donc elle AAA ça l'affecte beaucoup puisque c'est sa job de faire ça. Donc, elle est obligée de <i>traquer</i> tout ça et d'avoir plein d'information sur le matériau, sur ses certifications, sur est-ce qu'il est recyclable, biodégradable, recyclé, etc. P1

## Annexe 14 : Environnement de travail

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie environnement de travail

<b>Environnement de travail</b>
<p>On a un document que je partage avec tout le staff ou les partenaires. Dès qu'ils sont acceptés, ou ils font partie de notre petite gang, je leur fais ça, je leur fais faire leur carte professionnelle, ils ont leur courriel, ils ont leur image de marque. C'est un forfait. Et se sentent tout de suite qu'ils font partie de la famille. On organise des soirées, ou des lunches en équipe parce qu'on travaille chacun de nos bords sur différents projets. Moi je travaille sur tous les projets, mais eux autres, ils ne se voient pas souvent, s'ils ne sont pas sur le même projet. Donc pour moi c'est important qu'on ait des moments qui sont plus social pour jaser, pour connaître mieux l'un et l'autre. P3</p>
<p>Oui, donc déjà on est une toute petite équipe. On est 5. Et puis là physiquement je suis vraiment entre AAA et BBB qui travaille depuis plusieurs années très étroitement. Par la nature de mes fonctions, c'est sûr que je suis amenée beaucoup à travailler avec BBB, et aussi de développer des projets avec AAA. Donc on est très inclusif dans tous les projets. On essaie de s'inclure vraiment tout le monde. Et également avec la production, il y a un travail étroit tous les jours. On n'est pas... on a des tâches qui sont individuelles, mais le gros du travail se fait en équipe. E11</p>
<p>On est une petite équipe et souvent j'aime mieux quand le projet quelqu'un va le faire du début à la fin pour être sûr que quelqu'un est responsable de livrer. Par contre, j'essaie de plus en plus... C'est sûr qu'on a les développeurs et les designers travaillent ensemble, ils ne peuvent pas tout faire, tout faire. Ensuite, moi je fais la direction créative, donc il faut toujours travailler avec moi plus ou moins. Il faut que j'aie un peu mes mains dans tout ça. Mais je dirais que c'est plus dans les dernières deux années qu'on a commencé à avoir plus de mixage. Et puis : Ah oui, montre-moi comment ça marche. P5</p>
<p>Every Monday we have a standup meeting where we talk about all the project that we have and where we at with them, and how's going to work on what for the next days [...] We are in an open space office, we try to keep the level of noise down. So, all the rest of our communication is by a slack, and we try to keep the noise really low. But it does mean that ... we have lunch all together here, but we don't talk about work stuff a lot. I know that sometimes, some people like meeting, they don't like chatting anymore, no one wants to talk on the phone anymore. But you know sometimes, I feel that's always good to take down to an actual talk. E6</p>
<p>So yeah. And the distributive team that we have is going to a bunch of really good people who are great of the job they do. And we have them in the office as much as possible, and we do a get together every month or two to be a group and do group activity. So, we could be a better team. E4</p>
<p>En fait je pense que ce n'est pas directement attaché à mon travail directement, c'est plus à mon environnement de travail. Tu sais... en fait je pense que B Corp c'est surtout par rapport à ça, c'est surtout par rapport à l'environnement. Tu sais comment nous on communique entre nous, les trucs comme ça. Mais par rapport aux projets... à moins que ça influe sur le type de client qu'on va avoir, il n'a pas tant d'impact sur mon travail. E7</p>
<p>On a toujours de nouveaux défis par rapport... c'est un environnement stimulant. En étant B Corp, on n'a pas cette hiérarchie, que je pense que plusieurs entreprises ont. Donc c'est un environnement super vaste, super transparent où on écoute des idées, on échange des idées. On travaille ensemble, il n'a pas cet esprit compétitif là qu'il y a dans d'autres entreprises. Donc, c'est clair que d'être employé dans une B Corp c'est stimulant. E10</p>

## Annexe 15 : Sentiment de fierté

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie sentiment de fierté

<b>Sentiment de fierté</b>
Tu sais ici on fait du bénévolat, et c'est pas juste AAA qui va le faire, on va partir tout le monde et on va le faire. Puis on est fier de le faire. Oui, ça nous enlève de nos heures de travail régulières, mais ce n'est pas vu comme une jambette. E9
Puis après au point de vue... dans la communauté à Montréal auprès des autres Start-up, de la presse, il n'a pas beaucoup de B Corp. Nous quand on a été certifiés on était la 14 <sup>e</sup> , et puis c'est sûr que cela nous a permis d'avoir un article de presse. Les gens te regardent un peu différemment, « ah ouais OK, ils sont B Corp, c'est quand même impressionnant ». P1
Et la réaction tout de suite après, c'est que le staff se sentait pas mal plus impliqué, ils étaient fiers du fait qu'on avait ça, maintenant qu'ils comprenaient plus c'était quoi un B Corp, là ils étaient plus à l'aise, et c'était vraiment bon. P3
This certification is a validation that we're doing good, and we're going onto the good direction with it, and maybe against another agency who doesn't have a B Corp certification, they can't look up and see how good these guys do. We are certified that we are doing things for the right reason (laughs). E4
We put a little mail out that was distributed and had told everybody, and have a little gathering within a month or something like that... with customer and other people that we work with and whatever... come in and have a little celebration with us. I was good. Because it is a big deal to become a B Corp and hit a good number of the batch. E4
C'est ça, et puis j'ai comme l'impression vu que je suis arrivée pendant que la certification se faisait bien de plus en plus l'entreprise a pris de meilleures habitudes par rapport à la certification et c'est l'un, j'ai comme un peu grandi là-dedans. E7

## Annexe 16 : Sentiment d'appartenance

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie sentiment d'appartenance

Sentiment d'appartenance
<p>Jusqu'à date ç'a été plutôt relié à leur métier, mais on a maintenant de plus en plus d'occasions de sortir et d'assister à des événements comme les événements B Corp à Montréal. On est sorti deux, trois de notre équipe pour assister à ces choses-là justement. Avoir plus d'informations et aussi de pouvoir réseauter avec d'autres gens comme ça aussi. P3</p>
<p>On essaie, on travaille fort avec BDC qui à Montréal, BDC est très fort là-dessus. Ils essaient... on a fait un petit 5 à 7 cet été. On s'en va tous à Toronto en octobre pour le gros congrès de B Corp. Mais encore là, sans l'encadrement de B Corp Canada c'est difficile, parce qu'on n'est pas outillé vraiment plus que ça. Et on est tellement – en tant qu'entrepreneur – tous surchargés. Souvent je me retrouve dans ces réseaux-là avec d'autres entrepreneurs... c'est le fun de voir qu'il y a d'autres entreprises qui sont comme nous tu sais, mais en même temps, c'est qu'on est tellement occupé avec le travail pis le peu de temps qu'on a, on essaie de le passer avec nos familles et nos amis. Et donc, faire un effort pour aller... mais nous on a déjà identifié... on veut aider d'autres B Corp, parce qu'on offre des services en marketing et en communication, on veut aider les B Corp dans ces choses-là. P3</p>
<p>Et donc, faire un effort pour aller... mais nous on a déjà identifié... on veut aider d'autres B Corp, parce qu'on offre des services en marketing et en communication, on veut aider les B Corp dans ces choses-là. Donc on va en 2018, faire des démarches pour se faire connaître pour collaborer et dire comment est-ce que... tu sais, Prana ils vendent des produits, des snacks des choses comme ça, mais peut-être qu'à partir de très bientôt on va essayer d'encourager leurs produits. On va les acheter. Tu sais faire des choses comme ça. C'est d'avoir conscience de qui qui est là. J'ai rencontré une autre B Corp qui fait de la bière... Super sympathique, une belle vision des choses. Mais c'est sûr que la prochaine fois qu'on va faire un party d'équipe, je vais essayer d'acheter ça au lieu d'acheter du Coors light ou quelque chose. Fais que c'est juste des petits gestes comme ça, mais ça prend... Il faut qu'on sache qu'il est là. P3</p>
<p>Because there are not very many in Quebec. There is potential client who are B Corp or can be B Corp. We can't use the network that way, but hopefully we can use the network connection to help find other non-profits to work with. Because they know B Corp, and hopefully other provinces too, you know in Ontario, and in other province... You know in BC, where there are more B Corp. E4</p>
<p>The other idea was more about how (...) the B Corp community in terms of (...) let say creating like pop out economy that is you know B Corp serving B Corp. So, I want to think about putting together a communicating impact package where it could be designing a data driven report, and then a infographic, and maybe a couple of social media tiles and special B Corp price. So, we won't be losing money, but you know something that we can offer to the community, and that they might need. E6</p>
<p>Once a month we are able to gather with all the B Corp in Quebec. It is just a 5 to 7 gathering. We could learn about other people businesses and how they're doing, and how there're trying to improve their B Corp Score. I think you might know of the once a year retreat in Toronto. So, we are able to expand our network and learn from other businesses – to do business with other B Corp. E2</p>

Yes, I think it is. I think it could continue to snowball, in term of all the people speaking of it, and the awareness of it is really amazing. And I think that going to the champion's retreat, we were like 600 people there, which represented just a fraction of the B Corp around the world. It was really interesting to listen to the concerns, the challenges, and see their enthusiasm as a movement, not just as a B Corp, but also in term of Business for Good. Just thinking about any model of success. That was really exciting. B Corp is like a means to an end. E6

C'est sûr qu'on a eu la communauté B Corp est vraiment cool pour ça parce qu'on se connaît tous et on se partage des contacts. Donc, disons l'édifice où l'on est, appartiens à Gestion immobilière Quo Vadis, qui est l'une des premières B Corp, donc la raison pour laquelle nos bureaux sont ici c'est parce que j'ai rencontré Nathalie dans une conférence B Corp. J'ai dit qu'on se cherchait de nouveaux bureaux et elle m'a dit : Viens nous voir. Finalement, elle nous donne un rabais parce qu'on est B Corp et on nettoie tous les bureaux de Quo Vadis, mais c'est quand même 100 000 pieds carrés en tout. Elle nous présente à d'autres gens donc, il y a tout de sorte de liens comme ça. Des contrats en tant que tel, c'est sûr que B Corp t'ouvre une porte, mais après ça c'est à toi d'en faire plus. Mais disons à chaque fois qu'on dit à Bulk Barn qu'on est B Corp, c'est toujours positif pour nous d'être B Corp. E10

There was myself, AAA and BBB. There was 2 or 3 people upfront - 4 or 5 people upfront - talking about their experience in B Corp. So there was another advertising agency, there was a beer company, the BDC, and there was a ... and there was... they do promotional items... Kotmo. And they were talking about experiences, and how they came to it. The most interesting one was the beer company, because they started a company that wanted to be a B Corp, but they didn't have a company yet. They wanted to be a B Corp, before being a company. E4

## Annexe 17 : Intérêt personnel envers B Corp

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie intérêt personnel envers

B Corp

<b>Intérêt personnel envers B Corp</b>
Et je pense... elle, c'est un peu plus facile AAA puisque c'est elle qui nous a choisis, c'est elle qui a communiqué avec nous parce qu'on était B Corp. Elle voulait travailler pour une B Corp. P8
Moi j'étais hyper excitée qu'on se certifie B Corp en fait. J'avais toujours voulu travailler pour une entreprise certifiée B Corp, j'avais connu ça quand j'ai fait un stage chez Bombardier, on en parlait beaucoup de B Corp. Et je faisais de la recherche en environnement pour eux, puis on a avait rencontré une avocate dans une conférence Novae et elle nous avait dit qu'elle aidait les entreprises à se certifier B Corp au niveau de la documentation et tout. Pis on s'est dit : Ok c'est intéressant. E10
C'est une très bonne question parce que justement c'était une application spontanée. Donc, je n'ai pas répondu à une offre d'emploi... parce qu'un de mes critères pour justement appliquer c'était de trouver une entreprise qui était certifiée B Corp. Pour moi c'était vraiment important. J'en avais parlé à mon entourage auparavant comme quoi je cherchais une entreprise certifiée B Corp pour ma prochaine expérience professionnelle. E11
I did a research on my own to kind of discover what the B Corp certification meant. And for me, it was explained in a way that it's helping us to be more sustainable and gives us credibility to do work with other businesses. E2
Le premier changement c'est qu'on a énormément qui offre leur service spontanément, qui déposent leur CV. J'en reçois toutes les semaines, parce que les gens apprennent qu'on est là, et qu'on fait ce qu'on fait. Et veulent venir travailler ici – et je n'engage pas en ce moment, c'est vraiment le fun... - mais j'essaie toujours de trouver une manière de prendre le moment si je peux trouver quelque chose d'autre d'intéressant pour eux. Donc à ce niveau-là, côté recrutement, je pense que ça été excellent parce que, tout de suite... D'ailleurs, c'est comme ça qu'on a engagé notre gestionnaire de projet – lui a postulé parce qu'on est B Corp. Pour lui, c'est important de travailler dans un B Corp. P3
Honnêtement, c'était ça ma plus grosse surprise. Je pense que les employés potentiels sont très sensibles au fait qu'on soit B Corp. Ça m'a surpris. Je pense qu'ils ne savaient pas nécessairement ce que c'était B Corp, mais quand ils regardent sur notre site web, ils regardent c'est quoi, et là ça vient leur parler, c'est vraiment un plus dans la balance pour leur choix de carrière. Et j'avais aussi une stagiaire qui était là quand on a obtenu la certification, puis elle, elle avait fait du bénévolat pour des non-profits à Vancouver et elle était vraiment super excitée par le fait qu'on devienne une B Corp. P5



## Annexe 18 : Participation à des projets intéressants

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie participation à des projets intéressants

<b>Participation à des projets intéressants</b>
One site we are doing this month is a school elementary and secondary. They help people how are ... have mental difficulties, they are challenged mentally and physically, but they help them getting through school, how to improve their lives, and they help them succeed in society, they can move out, they can find their own job. I mean it is a really good school and that's a really good project. I'm really happy to have work with them, and giving them a web site that they can use, that they will help them do their job better. E4
Puis ce qu'il disait c'est que non il adore les projets qu'on fait ici, il se voit continuer de travailler ici, puis aussi, il trouve ça le fun que ... tu sais s'en mettre plein les poches ça n'a pas l'air d'être l'objectif final de la compagnie. P5
Je dirais que je sens qu'ils sont engagés au niveau des projets et des types de projets. Ça, je sais qu'ils vont me le dire souvent que vraiment ça leur tient à cœur de travailler sur les projets comme ceux-là. P5
This month we are launching 3 web sites of 2 schools, and we (...) to another of our customer and the process is sped up. Like normally, you launch like one in every 2 months, but we are doing 3 in the same month. So, it is a lot of work, but when it goes up it fill fulfilling. When you see the final product, it feels really fulfilling, and you know that what you're doing is going to help, and help the organization, and help other people how to organization help. So yes, it is a good feeling. It definitively makes you enjoy what you're doing. E4

## Annexe 19 : Ouverture de la direction

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie ouverture de la direction

<b>Ouverture de la direction</b>
<p>Mais c'est sûr qu'en arrivant chez [nom de l'entreprise], j'ai vu tout de suite qu'il y a avait une ouverture immense de la part de la direction et une transparence au jour le jour. Les dossiers sont vraiment ouverts et accessibles dans les bureaux, etc. Ça met tout de suite en confiance, et je trouve que ça instaure des relations entre les collègues – des relations d'affaires – très très saines pour commencer dans l'entreprise. Donc oui, ça rejoint la mission de ce que j'avais comme vision de la certification, et ce, depuis le jour 1. Depuis la première rencontre avec la présidente de la compagnie, j'ai ressenti cette vision très ouverte et très transparente. E11</p>
<p>C'est sûr que si ça change la manière qu'eux ils opèrent pis comment que ça fonctionne à l'intérieur de l'entreprise, c'est sûr que ça nous affecte aussi. En voulant dire que s'il y a des trucs qu'ils vont faire plus attention pour le souci des employés, des trucs comme ça, c'est sûr que nous ont a un impact direct par rapport à ça. Je sais qu'ils font super attention à comment... ils essaient d'avoir souvent du feedback de notre part, tu sais comme « comment ça va, il y a-tu des trucs qu'on devrait améliorer, est-ce qu'il y a des choses que vous aimeriez avoir ? ». Un peu le même principe, tu sais on a notre journée de bénévolat une fois par année, des trucs comme ça. E7</p>
<p>I think that when I wanted to decide to make that document... I consent to the prior to ask them where that the material came from, and are they certified, and the questions about their manufacturing process. I was able to do that and getting approved, and I think that... everybody in the company their ideas are really valued and we can go forward with them. E2</p>
<p>The answer is definitively yes. I think that the company itself is a very collaborative environment, so your input is valued and well received. Whether it is meeting new people how with want to work with or hire, I'm involved in the process. And when it comes to my work, I have a lot of freedom to do the things that I think are best for developing the web sites and the server, and everything like that. E4</p>

## Annexe 20 : Intégration des employés dans le processus de certification

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie intégration des employés dans le processus de certification

<b>Intégration des employés dans le processus de certification</b>
<p>Donc tu vois AAA c'est elle qui assurait le suivi avec la personne au B Lab qui s'occupait de la certification. Après on a eu l'entrevue d'une heure et demie et là on était présente toutes les deux. On a passé à travers toutes les questions et tout. Après ils nous ont renvoyé 5 questions à prouver, là pareil AAA a fait les documents et moi je vérifiais tout le temps. En fait, on regardait ce qu'il fallait faire comment il fallait le remplir et après on établissait l'opération qui faisait quoi. P1</p>
<p>Dans son travail ça a quand même... Ça a changer parce que dans ses tableaux justement, on n'avait pas ça quand Alice était là. Enfin, je voulais le faire et tout, mais on n'avait pas le temps. AAA quand je l'ai embauchée c'est la première chose sur laquelle je l'ai mise, de créer ce tableau-là. Tu sais maintenant on fait des rapports d'impacts pour nos clients, donc c'est elle qui s'en est occupée. Sur la partie... elle fait opération et développement durable, sur la partie de gestion de projet, elle suit ce qu'BBB faisait, il y a une continuité. Sur la partie de développement durable non parce que la mission n'est plus la même. Quand Alice est rentrée la mission c'était de prouver tout ce qu'on est et de devenir B Corp. AAA est partie 3 mois après qu'on est devenu B Corp. AAA est rentrée maintenant qu'on est B Corp qu'est-ce qu'on fait ? Donc non, elle doit créer beaucoup de choses. P1</p>
<p>J'étais très contente, et ma stagiaire avait tout offert de faire les démarches – je lui ai dit : c'est correct je vais t'appuyer là où t'en a besoin – et six mois après, elle est allée faire un 6 mois à l'étranger, et elle est allée faire des études en Nouvelle-Zélande pour deux trimestres en Nouvelle-Zélande. Et elle m'a laissée avec 50% du questionnaire rempli. Donc c'est resté à 50% pendant longtemps, et puis finalement l'an passé, j'ai dit : Non il faut que je le fasse. Puis, j'ai fini par le finir. P3</p>
<p>We were 4 or 5 employees, we had an intern who came in, and suggested to take on the B Corp certification process, more earnestly. We were aware of it before, but we didn't pursue. It is a lot of questions to go in. E4</p>
<p>C'est AAA, ce qu'on a fait c'est que je voulais qu'elle soit en charge du calendrier, parce que moi en tant que fondatrice, c'est qu'à un moment donné, j'étais trop débordée et si j'ai pas quelqu'un qui me met un calendrier... Tous les vendredis matin de 8h à 11h on avait une rencontre là-dessus. On le faisait ensemble, mais elle s'assurait que mon agenda était libre, que j'étais là, puis elle avait déjà préparé la section. Fait que vraiment, elle a tout fait pour faciliter. Ça s'est fait tellement de façon transparente, parce qu'on la fait en 6 mois, on n'a pas fait ça en deux semaines. On n'a pas tout craché. On ne voulait pas, on voulait dire les choses qu'on fait vraiment. Puis ISO, ça me l'avait appris. P8</p>
<p>Et donc, j'avais demandé à AAA d'analyser un peu le processus de se renseigner, est-ce que ça va être compliqué, combien de temps cela va nous prendre, est-ce que ça paraît lourd et tout ça. Puis, on a regardé ça et je me suis dit qu'on allait travailler là-dessus. Donc en fait AAA elle a créé tous les (...) elle a fait notre profil en ligne, elle a analysé tout ça. Et après, nous ce qu'on faisait, pendant tout l'été, on se rencontrait toutes les semaines pendant deux heures. Pis, on en faisait un petit peu. On a commencé on a passé à travers tout le questionnaire pour se donner une idée, et ensuite on faisait étape par étape, chaque semaine on faisait un chapitre. Et après quand on passait à travers les questions, il y avait des documents à faire et à compléter. Après AAA c'est elle qui créait la documentation, ou qui l'ajustait. Elle a plus le rôle de venir créer tout le support, les documents de support à ce qu'on disait. P1</p>

## Annexe 21 : Intégration des employés dans la stratégie

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie intégration des employés dans la stratégie

<b>Intégration des employés dans la stratégie</b>
<p>Oui, si tu n'intègres pas tes employés dans la stratégie, je veux dire que tu ne grandis pas tant que ça. Sinon tu prends à la pige. Le but des employés c'est qu'ils grandissent avec toi et tout. Moi, je les intègre toujours dans la stratégie, dans l'image de l'entreprise, dans c'est quoi les prochaines étapes, qu'est-ce qu'on fait. Donc pour qu'elles prennent part à ça et leur donner plus envie de comprendre ce qu'elles font à tous les jours. Même AAA je l'intègre, dans toutes les réunions stratégiques, c'est sûr qu'elle sera là. Sinon tu ne comprends pas ce que tu fais. P1</p>
<p>Je trouve important de prendre juste un petit moment de réflexion ou on s'assoit une 1h-2h et on parle des états financiers, donc la transparence des chiffres, c'est important, parce que si on veut atteindre nos objectifs et on n'a pas d'argent au bout de la ligne, ça ne donne rien. Je pense que déjà là, quand les employés se sentent concernés et se sentent parties prenantes de l'entreprise bien ils vont nous aider à atteindre nos objectifs. P8</p>
<p>Je pense que l'implication du staff dans les objectifs qu'on s'est fixés, ça va être plutôt au niveau consultatif pour l'instant – de leur demander : Hey, qu'est-ce que tu penses si on fait ça, ou on fait ça. P3</p>
<p>C'est sûr que c'est l'entreprise d'AAA, mais on fixe quand même les objectifs ensemble. C'est ça qui fait que c'est stimulant aussi, tu as l'impression que tu contribues à l'entreprise et que tu prends à cœur ton travail. Vu qu'on est une petite entreprise AAA est hyper transparente par rapport aux états financiers. Donc on est tous au courant de la santé financière de l'entreprise et donc on sait que chaque geste qu'on fait... on est hyper proche de ça. Tandis que je pense que dans les plus grandes entreprises des fois, tu sais pas... Là on sait que notre temps va vers le bien-être de l'entreprise toujours. Donc, on a des rencontres ou l'on analyse des états financiers tous les employés ensemble. E10</p>
<p>Oui, là on est dans une grande période de restructuration de créer notre nouvelle stratégie. Ça va être prêt dans les prochains deux mois, donc avant la fin de l'année, on va avoir les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise qu'on va partager avec l'équipe. Donc, en ce moment, on arrive à la toute fin d'un autre moment dans l'entreprise, mais les gens ont comme le gout de contribuer avec leurs idées pour former cette nouvelle stratégie. P3</p>

## Annexe 22 : Amélioration continue à l'interne

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie amélioration continue à l'interne

<b>Amélioration continue à l'interne</b>
<p>Pour moi, c'est vraiment ça le gros changement parce que tout ce qu'on fait, c'est sûr que AAA est toujours en constante recherche d'un meilleur emballage. Tu sais elle avait déjà tout ça dans elle. Ça n'a pas changé. Mais là ça renforce par exemple et ça nous aide vraiment à mieux communiquer, parce que des fois tu fais tellement d'affaires et c'est difficile à communiquer disons sur les réseaux sociaux ou même comment montrer que t'es authentique. E10</p>
<p>Now, I'm sort of in the process kind of considering what we are going to do... Can we marry together our social impact within the community and then team building within this growing team and really want to foster this idea of togetherness and location, even though all of our client is all around the world. So, I think that's the next step. E6</p>
<p>On veut savoir comment évaluer nos fournisseurs pour être sûr qu'ils n'ont pas des mauvaises pratiques. Comme on en fait pas beaucoup avant, mais avant on faisait beaucoup de projets imprimés, nos clients nous demandent encore pour des dépliants, des cartes professionnelles, des outils de communication de base. Moi j'ai des fournisseurs qui sont vraiment très fiables avec qui je travaille depuis presque 20 ans... Mais est-ce qu'eux adhèrent à des bonnes pratiques ? Au niveau tu penses à l'encre, tu sais c'est sûr que les imprimeurs utilisent les papiers qui sont à un certain pour cent recyclés, mais quelles sont leurs pratiques de comment... qu'est-ce qu'ils font avec tous leurs déchets d'encre. Il y a des choses comme ça qui sont pas mal menaçantes pour l'environnement, donc on a besoin de savoir comment faire ça, et on aimerait savoir comment on peut... c'est quoi les critères qu'on peut ... c'est quoi les questions qu'on pose à un fournisseur potentiel pour l'évaluer, pour savoir s'il répond à nos exigences en tant que B Corp. Donc la j'ai écrit à B Corp et je leur ai demandé un petit coup de main là-dessus. P3</p>
<p>C'est accepté par nos clients et ils voient qu'on fait les choses dans une perspective évolutive. B Corp c'est définitivement un roadmap to evolution. E9</p>
<p>Pour ce qu'on s'est fixé comme objectif pour les 6 prochains mois pour B Corp, je pense qu'il a beaucoup qui est encore sur mes épaules, parce que ça relève de la direction. Il y a des choses au niveau de l'implication sociale, des heures de bénévolat... Parce que nous, on voudrait plus rémunérer les gens quand ils vont faire leurs heures de bénévolat. Mais parce qu'on n'est pas une grande entreprise qui fait beaucoup de profits, mais on ne peut pas vraiment se le permettre, on essaie de voir si on est pas capable de payer le monde pour aller faire du bénévolat, comme s'ils faisaient leurs heures de travail – surtout avec les consultants, parce qu'ils ne travaillent pas de la même façon que les employés. P3</p>
<p>Alors, le côté de regarder la certification B Corp, au début c'est comme une petite montagne, mais ça n'a jamais été un point de résistance. On établissait la compagnie... Je pense aussi vers où on voulait s'en aller. On a juste vu qu'à travers la certification on a été capable d'évoluer. Et nous c'est un peu ça qu'on a besoin. The speed of business is not like before. Alors... On ne veut pas se faire dépasser par les événements non plus. Parce qu'un business comme nous peut facilement grandir, mais si des fois on s'oublie à travers ça on peut se perdre. E9</p>
<p>On se fait remarquer un peu. On est un peu comme un disrupter dans le type de business. Pis le concept de disrupting c'est très à la mode. Ce concept de disrupting-là c'est que ça éveille tout de suite la compétition. La concurrence nous regarde et se dit : Bon eux pourquoi ils sont là et ainsi de suite. Et donc, sont constamment en train de courir après nous, et nous il faut qu'on voie comment on peut se différencier. Comment est-ce qu'on peut continuer à évoluer ? E9</p>

## Annexe 23 : Participation à un impact social positif

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie participation à un impact social positif

Participation à un impact social positif
<p>Donc je voulais bâtir ma mission d'entreprise sure de créer une gamme de produits naturels, biodégradables. Donc naturel pour l'être humain et biodégradable pour la planète – dans un emballage pour les personnes qui veulent vivre une vie plus durable. Donc de penser au contenu – un produit naturel biodégradable – et de penser au contenant où je suis dans une entreprise de savon, mais je suis dans une entreprise de plastique, je génère du plastique. Des bouchons, des bouteilles. Alors, tout ce que je voulais faire, c'était de créer une entreprise avec une vision qui était contenu et contenant et puis d'apporter dans tout ça la distribution. Comment est-ce qu'on fait pour que les gens puissent réutiliser leurs bouteilles. Donc dès le départ c'était les fondements de l'entreprise, que je voulais œuvrer avec un impact positif. P8</p>
<p>Tu sais quand on parle, de savoir qu'est-ce que ça change... le gros changement de B Corp ce n'est plus l'enrichissement personnel des propriétaires, tout doit être réinvesti pour avoir un meilleur impact sur ta planète, ta communauté. P1</p>
<p>Et on trouve ça vraiment l'fun – on dort bien le soir parce qu'on le sait qu'on n'est pas là pour vendre des voitures, ou de la pâte à dents, on aide les bonnes causes à faire mieux, et c'est un bon feeling. P3</p>
<p>Bien il n'a pas vraiment de changement dans ce que moi je crois être les raisons pour lesquelles j'ai cette entreprise. C'est juste que ça a appuyé un discours en fait pour moi, personnellement. Après, il y a plein d'autres changements dans l'entreprise, dans le discours de vente, et tout, mais moi dans mes convictions, ça vient valider – ça vient assoir pourquoi moi j'ai décidé de me partir en affaires, pourquoi tu fais ça. C'est ma vision du bon capitaliste, et de comment on devrait faire des affaires aujourd'hui et de l'économie. P1</p>
<p>Donc, ça c'était vraiment le départ de l'entreprise. C'était vraiment basé sur un gout de faire quelque chose de bien, quelque chose de mieux. P8</p>
<p>J'explique pourquoi on est B Corp, moi c'est vraiment ... je crois profondément que le changement, on règlera les grands changements climatiques si on change les entreprises et notre façon de fonctionner. Et que je trouve hypocrite de se dire que c'est par les citoyens qui doivent recycler, acheter local, bio, ils n'ont pas de pouvoir d'achat, enfin tu sais, toutes les personnes qui sont sous le seuil de pauvreté, ça n'a aucun sens d'exiger à des citoyens de faire le changement, ça doit passer par les entreprises. Et si ça ne passe pas par les entreprises, c'est foutu. C'est comme, par exemple en France, ils viennent de dire que d'ici 2040, il aura que des voitures électriques. Ils font plein de trucs où ils enlèvent les voitures au diesel. Mais il y a 20 ans le gouvernement donnait des subventions pour acheter du diesel, et aujourd'hui tous les gens qui ont des voitures à diesel, c'est des gens qui n'ont pas de moyens. C'est la classe populaire, tu ne peux pas leur demander de changer cela, ça n'a aucun sens. Mais par contre, tu peux très bien dire aux entreprises qui utilisent des voitures de fonction et leurs exiger dès maintenant que toutes les entreprises qui ont des voitures de fonction doivent être électriques, mais ça c'est possible parce qu'elles ont les moyens. Et c'est pour ça que je trouve que B Corp, quand j'explique pourquoi je fais ça et pourquoi j'ai monté cette entreprise, c'est ma vision derrière. P1</p>

Donc maintenant on est beaucoup plus dans l'utilisation des données... d'utiliser les données pour faire une vague de changement et de compréhension. Donc on sait que les données sont un outil puissant pour faire du *advocacy*, pour éduquer les gens, puis là on la comme mis au cœur de notre mission pour aussi les types de clients qu'on va chercher. Donc, eum... Je pense que depuis ce temps-là les projets pour lesquels on travaille, je dirais que c'est presque juste... en tout cas presque 60% pour des non-profits ou des projets qui ont une valorisation de données à caractère social, pas beaucoup environnemental malheureusement, mais beaucoup social ou pour les populations sous-représentées, les gens qui gagnent moins d'un dollar par jour par exemple. P5

Et je suis assez convaincue après avoir rencontré plusieurs B Corp, que les gens qui deviennent B Corp, ils ont vraiment ça dans le sang. Ils partent des entreprises avec des valeurs vraiment profondes. Les entrepreneurs qui ont des entreprises B Corp sont... tu sais c'est pas juste de faire de l'argent. Ils veulent vraiment laisser un impact, laissé un héritage qui est positif. E10

C'est quand même énorme, je pense qu'aujourd'hui la certification qui la plus innovante pour les entreprises incorporées, et être B Corp à la taille où on est, cela nous permet de jouer dans la cour des grands. Cela permet de dire : « Maintenant nous on fait de la business d'une certaine façon, et on a les mêmes valeurs que des grands comme Patagonia ». Tu sais les gens quand tu leur parles de Patagonia, pour eux c'est l'exemple du développement durable. Bien nous, on fait partie de cette même communauté-là, aussi de Esty, Ben & Jerry's, Kick Starter, de la BDC. Et on fait partie d'une communauté. P1

## Annexe 24 : Ambassadeur

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie ambassadeur

Ambassadeur
Tu sais si les gens me demandent pourquoi je travaille, souvent je vais comme le mentionner, parce que c'est quand même quelque chose qui n'est pas habituel dans notre domaine. Fait que oui je dirais que ça augmente mon sentiment d'appartenance. E7
I feel committed to my work. Because I feel that B Corp certification and the whole idea of being more sustainable is a really big cause, and we are going to inspire other businesses to do the same. E2
Puis, j'entendais AAA qui disait, on en parle quand on rentre le soir, et c'est vrai que c'est difficile à contenir l'enthousiasme depuis un mois quand je rentre le soir, je suis très enthousiaste et de voir le potentiel de cette entreprise c'est très intéressant. E11
Tu sais AAA est sur le conseil de Catalitic, moi je fais beaucoup de conférences dans les universités pour le MBA exécutif sur la certification B Corp, je veux dire on est des ambassadrices, mais des fois t'oublies ce que tu fais. C'est important pour B Corp d'être des ambassadrices... P8
Parce qu'eux, en mettant leur pied en dehors du bureau, est-ce qu'ils vont arrêter de parler de la business parce que tout est fini et ils sont tannés, ou le soir en prenant un verre avec leurs chums, ils vont quand même en jaser. Ça fait en sorte qu'ils sont motivés et qu'ils sont heureux. Quelqu'un qui arrête d'en parler en sortant de la porte, ça ne peut pas fonctionner. P8
Au niveau de la communication, je pense qu'il y a beaucoup qu'on peut faire et je trouve ça vraiment excitant avec cette marque-là d'en parler. Aussi, de faire des conférences dans les universités, ça on le fait déjà. Je veux aussi miser sur le bénévolat pour les employés, donc c'est de trouver une cause qu'on... un peu à chaque année on partage tous. Il y a tellement de projets. En ce moment pour moi, je travaille énormément sur le lancement de la nouvelle marque. Beaucoup la communication et le marketing par rapport à ça. E10
On s'est mis comme mission en fait d'être ambassadeur B Corp. On a nos heures de bénévolat, et on s'est dit : Ok, pendant ... Donc la raison pour laquelle tu es là ce matin, c'est parce qu'on veut vraiment travailler avec les universités, on veut faire des conférences, on veut être ouvert avec les étudiants et tout. Et c'est pour ça qu'on veut toujours dire ou aux étudiants. C'est quand même du temps qu'un peu tout le monde prend, mais on a vraiment comme mission d'être ambassadeur B Corp et d'en parler un peu à tout le monde. C'est vraiment comme des grains de sel un peu partout. Dans toutes les parties de notre travail, quand je travaille pour le marketing et je fais des affiches, ou je travaille pour la communication on s'assure de vraiment en parler toujours. Je pense qu'aujourd'hui les entreprises se doivent d'avoir une mission qui n'est pas juste du profit. E10
Bien là, AAA lui a découvert, il vient de Laval, et il est allé se promener au tour un matin pour justement trouver le petit café et le petit croissant de la rue Wellington à Verdun. Donc ça il n'aurait jamais fait ça auparavant si les valeurs n'avaient pas été... Mais il trouve ça l'fun de pouvoir encourager directement le commerce local. Et ça tu vois, c'est des petits gestes, mais qui vont à un moment donné, en parler à d'autres et moi je crois à ça. Le jour où j'ai 25 employés, mais c'est 25 ambassadeurs qui vont en parler. Tu sais là on est une petite entreprise, mais à un moment donné, ça commence à quelque part. P8



Dans le temps, on était le 8<sup>e</sup> à Montréal de devenir B Corp, donc on était vraiment très très peu. Je pense qu'il en a une vingtaine maintenant cette année. Donc ça va très vite, et c'est super bien. Et on voulait aussi, expliquer à l'équipe que non seulement on veut être B Corp, mais on veut être l'exemple pour que d'autres entreprises le deviennent aussi. Parce que si nous on a été capable – bien ça nous a pris un an et demi – si on est capable de le faire, il en a d'autres qui pourraient le faire. P3

Et on espère aussi beaucoup inspirer d'autres entreprises. Je pense que ça aussi c'est très important de ne pas rester une petite niche d'entreprises qui sont certifiées B Corp. Notre objectif aussi c'est que ça se démocratise à plus grande échelle. Je pense que ça aussi c'est très important. Et j'ai aussi beaucoup de plaisir à en parler dans mon entourage personnel et professionnel de vraiment expliqué ce que c'est B Corp et ça éveil des consciences. Dans les conversations, je vois que ça allume des lumières. E11

## Annexe 25 : Communauté locale

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie communauté locale

### Communauté locale

Par exemple, quand on a voulu ... moi je voulais redonner 1% à un organisme et tout. Ce n'est pas énorme... on ne fait pas tant de profit, mais je veux dire à un moment ça sera payant. AAA avait analysé à quel type d'organisme on devrait redonner. Et elle a trouvé un organisme à Québec qui s'appelle la bourse du carbone scolaire. P1

I was talking to you about before, about creating a team building that can benefit for the local community. Cause right now we got one pay day a year for any employee to do volunteer. You can choose, when, where, how and what is it. But no one really taken the offer up, except from me. So, I think that if I actually take the organization of that and explain them that it could be really fun to get involved and see each other in a different light, outside of the studio. That's a really interesting thing, if we could bring value to an local organization that is not just us doing our work. We do also some pro bono stuff, but largely our work is for nonprofit. E6

## Annexe 26 : Réduction de l'impact environnemental

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie réduction de l'impact environnemental

<b>Réduction de l'impact environnemental</b>
On est à 95% paper less maintenant, comme tu peux voir il n'a presque pas de papier dans mon bureau, il n'a aucun tiroir... P3
On pourrait payer les réparations de vélo aux employés à chaque année par exemple pour inciter les employés à venir à vélo. Et on savait qu'en général, on était tous des gens qui venaient en vélo au travail de toute façon, mais c'était juste pour dire ok, bien tant qu'à ça on va payer pour. P5
One more thing that I would like to do during the next few months, is to think more seriously about organic waste, because we don't have a solution for that right now. There is a compost in Montreal, but we need to do it in collaboration with the rest of the building. We need to do some lobbying to try to convince the management on board to get other people in the building that wants to do compost as well. E6
En fait, j'avoue qu'il y a des trucs qui étaient déjà implantés comme par exemple, on n'imprime pas beaucoup les trucs. Tu sais quand on imprime c'est parce qu'on en a vraiment besoin. En fait, la plupart des communications sont par courriel, quand on a des meetings, on essaie le plus souvent possible le faire par skype. C'est sur que nous la plupart de nos clients sont pas au Québec, ils sont aux États-Unis faits que souvent c'est via skype sinon ça ferait des gros voyages, mais sinon en général on essaie de faire attention à ça. Et aussi, tout ce qu'on a fait, les produits des choses comme ça, généralement je sais qu'ils essaient de faire attention pour que ça soit des compagnies écologiques si possible locale. E7
Mais là, je voyais que c'était important directement au début de l'entreprise, de créer la fondation avec une certification comme B Corp. Parce que j'avais mes processus, j'avais mon livre d'employés, j'avais une direction de la gouvernance basée sur la transparence, des politiques pour mes fournisseurs, des évaluations pour les fournisseurs, une gestion de mon environnement pour la production... P8
Globalement, peut-être que c'est moins moi qui ai un impact là-dessus, mais en voulant dire qu'on a tous à faire attention. Tu sais si je me mets à imprimer 80 pages par jour, c'est clair que j'ai un mauvais impact là-dessus. En général, c'est un peu des trucs comme ça. Si on fait attention à des petits trucs comme ça, ce qu'on jette, ce qu'on recycle, bien ça l'a un impact direct. E7
It's like the same as before... but I have though more seriously of like recycling, the things that I but in the garbage. And I tell myself: Well, I can't but that into the garbage, if I just wash it out, I can put it into the recycling. I think that I don't take short cuts, compare to before. E6

Le concept de B Corp dans une entreprise comme la nôtre, parce qu'on est dans une business de procédures, surtout dans le back end, la vision des procédures, l'amélioration des procédures, l'ajout, l'élimination passent à travers ça tout le temps. Que ça soit packter une boîte, produire un produit, que ça soit de l'envoyer, jusqu'au point même de dire quelles options on a d'envoyer un produit jusqu'à chez le client. Puis d'être capable de dire au client : Je t'ai livré ça d'une manière écologique. Le client va être capable de retracer. Il va se dire : Écoute, c'est l'un de faire affaire avec une entreprise B Corp parce qu'ils ont pris en considération mes besoins, et le fait que je veux un produit sain et un impact neutre ou meilleur sur l'environnement, ça été livré de manière écologique, ça été fait dans un cadre d'une business au niveau social. C'est quasiment amener la traçabilité pas juste du produit, mais de la nature du produit, pas pas juste de l'ingrédient même, mais aussi dans toute la philosophie de la compagnie. E9

La décision du *bubble wrap*, c'est la décision 1 et on va sticker sur ça, tu vas voir ça s'applique à pas mal tout ce qu'on fait. Des fois, t'as la première option, après tu vas dire : Ok je sais que l'impact de ça n'est pas l'impact que l'on veut, mais ça répond au besoin présent. Tout de suite à partir de là, on se dit : Ok c'est quoi la prochaine étape pour aller peut être chercher la même solution, mais d'un côté plus environnemental – d'un aspect environnementalement plus viable. Comme de raison, au niveau financier aussi comment est-ce que ça peut *fit*. E9

Et donc ici, que ce soit dans l'entrepôt ou au shipping une décision aussi simple que d'acheter du *bubble wrap*. On s'est dit que c'est une grande décision, parce que pour nous on regarde ça, en premier on va se dire que ce n'est pas bon d'aller acheter du *bubble wrap* mais des fois t'n'as pas le choix. À court terme, on va dire que t'n'as pas le choix, parce que des fois les exécutions doivent être rapides, qu'est-ce que tu veux des fois on a pas le temps de cogiter sur 1001 choses dans le moment de l'exécution, mais tout de suite, on est capable de dire on a fait ça maintenant à court terme, on utilise une telle application, l'achat... on donne l'exemple du *bubble wrap* parce que c'est jusqu'à un certain point vu comme étant quelque chose qui pollue. Parce que c'est l'utilisation – une sur utilisation de packaging – et ainsi de suite, alors qu'il y a d'autres alternatives. E9

Et je suis assez convaincue après avoir rencontré plusieurs B Corp, que les gens qui deviennent B Corp, ils ont vraiment ça dans le sang. Ils partent des entreprises avec des valeurs vraiment profondes. Les entrepreneurs qui ont des entreprises B Corp sont... tu sais c'est pas juste de faire de l'argent. Ils veulent vraiment laisser un impact, laissé un héritage qui est positif. AAA tout ce qu'on fait, on le faisait déjà, c'est juste qu'il n'avait rien sur papier. E10

Donc ça donne des idées puis c'est ça qui nous a aidés à faire nos objectifs aussi. Tu sais ça peut-être des petites choses comme payer la passe de métro aux employés pour les encourager à prendre le transport en commun. E10

Moi je trouve ça bien le fun, je trouve ça le fun de pouvoir bâtir mon entreprise et que tout le monde sache clairement les valeurs de l'entreprise, la gestion, le type de gouvernance de l'entreprise, qu'on fait attention à l'environnement, qu'on favorise le vélo, qu'on favorise l'usage de l'eau. P8

Puis sinon aussi le fait que tu sais l'entreprise on est comme tout le temps, on fait attention à ce qu'on consomme, on fait attention à ce qu'on achète, on fait attention à l'électricité, la climatisation, des trucs comme ça, ça ça m'intéressait aussi parce qu'en fait je fais déjà ça dans ma vie de tous les jours. E7

Et elle a trouvé un organisme à Québec qui s'appelle la bourse du carbone scolaire. Ils vont dans les écoles pour sensibiliser les enfants à des pratiques de développement durable. De parler du recyclage, de l'alimentation locale, de l'énergie, de plein de choses comme ça. Et en gros, quand tu donnes de l'argent c'est pour compenser tes émissions de carbone. Et nous on s'est dit... il y a plein de choses qu'on fait bien, mais à un certain moment on doit délivrer ces produits à nos clients, donc on utilise de l'essence parce qu'aujourd'hui les distributeurs n'ont pas de véhicule électrique. Et donc ça utilise de l'essence et ça émet du CO2 dans l'atmosphère, mais on va dire que l'oncompense cela en donnant 1% à cet organisme-là dans B Corp. Et puis, moi je crois aussi beaucoup à l'éducation, donc si on ne forme pas les enfants dès qu'ils sont petits, tu ne peux pas venir changer les habitudes d'une personne quand elle à 20 ans, surtout les habitudes alimentaires. Je crois énormément aux jeunes. C'est une façon de redonner et de venir compenser ce qu'on émet de CO2. P1

## Annexe 27 : Approvisionnement responsable

Extrait du discours des employés et gestionnaires pour la sous-catégorie approvisionnement responsable

<b>Approvisionnement responsable</b>
<p>Tellement, en marketing c'est vraiment plus facile, et même avec nos fournisseurs ça nous aide à justifier des fois les demandes qu'on a envers les fournisseurs. On a créé un questionnaire pour les fournisseurs qui est quand même assez détaillé. Des fois tu as juste à demander à un fournisseur disons à un fabricant de bouteilles de plastique de remplir un document avec plusieurs questions quand même assez poussé, mais si on dit : Ok pour notre certification B Corp, on vous demande de remplir... Tu sais les fournisseurs sont habitués de travailler avec ISO, sont habitués de travailler avec ça donc si on le justifie avec une certification, eux vont le faire. E10</p>
<p>We are looking to work with a couple of outside provider for developing web site stuff and we going to have to ask them questions about how they work, who they pay, and how they get their work done, and whatever. Because you can't just say I'm going to India and let those guys do the work. We have to be sure that how employees are being payed or how the system works... And that's interesting. It makes things a little bit more difficult, but it makes sure that we are doing thing properly. E4</p>
<p>Absolument, comme par exemple le groupe Coforce avec qui on fait affaire. Le groupe Coforce c'est un groupe qui est situé à Anjou. C'est un groupe qui emploie des gens en guise de réinsertion social pour faire des tâches multiples. Dans notre cas à nous par exemple, ils nous fournissent de la main-d'œuvre dans leur entrepôt – et on avait à faire... - on fait ce qu'on appelle du conditionnement. [...] Pour cette exécution-là, oui ça pourrait se faire à l'interne, mais il faut de la place, du staff puis bref. Eux ils offrent des services de main d'œuvre pour répondre à nos besoins. Donc c'est des employés qui ont par exemple de légers handicaps physiques, même mental, des gens qui sont sous les médicaments. Cette entreprise se qualifie comme une entreprise qui donne la chance à des gens qui ont un certain handicap. Ils ont besoin d'entrer sur le marché du travail. Et donc, eux offrent, dans un cadre très bien entouré, ils sont bien entraînés, ils sont bien supportés, pour aller sur le marché du travail. Nous on encourage ça. Si c'est nous qui les embauchions, on n'aurait pas le cadre qu'eux ont pour les faire travailler, on n'a pas le soutien, etc. E9</p>
<p>On veut savoir comment évaluer nos fournisseurs pour être sûr qu'ils n'ont pas des mauvaises pratiques. Comme on n'en fait pas beaucoup autant qu'avant, mais avant on faisait beaucoup de projets imprimés, nos clients nous demandent encore pour des dépliants, des cartes professionnelles, des outils de communication de base. Moi j'ai des fournisseurs qui sont vraiment très fiables avec qui je travaille depuis presque 20 ans... Mais est-ce qu'eux adhèrent à de bonnes pratiques ? Au niveau tu penses à l'encre, tu sais c'est sûr que les imprimeurs utilisent les papiers qui sont à un certain pour cent recyclés, mais quelles sont leurs pratiques de comment... qu'est-ce qu'ils font avec tous leurs déchets d'encre. Il y a des choses comme ça qui sont pas mal menaçantes pour l'environnement, donc on a besoin de savoir comment faire ça, et on aimerait savoir comment on peut... c'est quoi les critères qu'on peut ... c'est quoi les questions qu'on pose à un fournisseur potentiel pour l'évaluer, pour savoir s'il répond à nos exigences en tant que B Corp. P3</p>
<p>Puis la si on visite des fournisseurs, on visite avec un questionnaire, et on pose des questions. Ils ont-tu de l'équité ? Ils ont-tu des politiques ? On ne dit pas rien à personne, moi je ne veux pas les changer, je veux les éveiller. Si on est capable d'ouvrir une conversation avec nos sous-traitants, nos fournisseurs, nos employés, nos clients, écoute on vient tout simplement mettre des petites semences un peu partout. P8</p>

C'est sûr qu'on avait déjà ces valeurs-là, mais là, on le justifie avec B Corp et on comptabilise aussi les choses grâce à B Corp, donc les émissions de gaz à effet de serre ou les tous les trucs, disons qu'on achète des électroniques, on s'assure qu'ils soient... On est vraiment fier que 99% de nos fournisseurs soient Canadiens. Donc, tout ce qu'on fait... disons qu'on n'a pas le choix d'acheter quelque chose en Chine, c'est vraiment la pire journée. E10

Et puis oui, ça l'affecte parce qu'elle est en train de travailler sur un tableau pour faire un répertoire des matières qu'on devrait utiliser pour nos produits. Donc, on veut aller pousser plus loin cela. Par exemple, on se dit aussi qu'il faudrait qu'on sache combien de perte de matière combien les fournisseurs ont quand ils font un produit avec nous. P1

## Bibliographie

- Aguinis, Herman et Ante Glavas (2012). « What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda », *Journal of Management*, vol. 38, no 4, p. 932-968.
- Arjaliès, Diane-Laure et Julia Mundy (2013). « The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective », *Management Accounting Research*, vol. 24, no 4, p. 284-300.
- Ashforth, Blake E. et Fred Mael (1989). « Social identity theory and the organization », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 1, p. 20-39.
- Audet, Madelaine (2009). « Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement ? », *Gestion*, vol. 34, no 4, p. 55-63.
- Autissier, David et Jean-Michel Moutot (2013). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage.*, Paris, coll. 3ème édition.
- B-Corp (2017). *Why B Corps matter?* <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/why-b-corps-matter>
- Bernandez, Mariano L. (2009). « Minding the business for business : Tools and models to design and measure wealth creation », *Performance Improvement Quarterly*, vol. 22, no 2, p. 17-52.
- Bhattacharya, C. B. et Sankar Sen (2004). « Doing better at doing good - When, why and how consumers respond to corporate social initiatives », *California Management Review*, vol. 47.
- Bichon, Arnaud (2005). « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 50-59.
- Blain, Clémence (2014). *Mécénat et fondation d'entreprise : Perspective des employés*, Maîtrise ès sciences, Montréal, HEC Montréal, 151 p.
- Blais, Mireille et Stéphane Martineau (2006). « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à des données brutes », *Recherches Qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-18.
- Brammer, Stephen, Andrew Millington et Bruce Rayton (2007). « The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no 10, p. 1701-1719.
- Brenkert, George G. (2002). « Ethical challenge of social marketing », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 21, no 1, p. 14-25.
- Brown, Tom J. et Peter A. Dacin (1997). « The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses », *American Marketing Association*, vol. 61, no 1, p. 68-84.
- Cadioux, André-Anne (2015). *B Corp, le mouvement qui gagne le Québec*, Novae. <https://novae.ca/2015/10/b-corp-le-mouvement-qui-gagne-le-quebec/>
- Cadioux, Jean et Michel Dion (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*, Québec.
- Campenhout, Luc van (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*.
- Capron, M. et N. Lavigne (2005). « Perspectives des initiatives multipartites pour la vérification de la RSE », communication présentée au *Communication au IIIe Congrès de l'ADERSE*, Lyon.



- Carroll, Archie B. (1979). « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management*, vol. 4, no 4, p. 497-505.
- Certification B Corp : *entreprendre de façon responsable* (2016). <https://devenirentrepreneur.com/fr/b-corp/>
- Collerette, P. , G. Delisle et R. Perron (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique.*, Québec.
- Collier, Jane et Rafael Esteban (2007). « Corporate social responsibility and employee commitment », *Business Ethics : A European Review*, vol. 16, no 1, p. 19-33.
- Commission of the European Communities (2001). « Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities », Bruxelles.
- Connelly, Brian L., S. Trevis Certo, R. Duane Ireland et Christopher R. Reutzel (2011). « Signaling Theory: A Review and Assessment », *Journal of Management*, vol. 37, no 1, p. 39-67.
- Coulon, Robert (2006). « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 1, no 1, p. 48.
- Crifo, Patricia et Vanina D. Forget (2015). « The economics of corporate social responsibility - A survey », *Journal of Economic Surveys*, vol. 29, no 1, p. 112-130.
- Crifo, Patricia et Antoine Rebérioux (2015). « Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : nouvelle frontière de la finance durable ? », *Revue d'économie financière*, vol. 117, no 1, p. 205.
- Crifo, Patricia, Antoine Rebérioux et T. Williamson (2013). *The Link between Corporate Governance and CSR: the Role of Board of Directors*
- Dahlsrud, Alexander (2006). « Corporate social responsibility - an analysis of 37 definitions », *Wiley InterScience*, p. 1-13.
- Demers, Christiane (1999). « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. », *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 131-139.
- Du, Shuili, C. B. Bhattacharya et Sankar Sen (2011). « Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier », *Management science*, vol. 57, no 9, p. 1528-1545.
- Dubé, Émilie (2014). *La gestion du changement dans une démarche de développement durable : conception d'un outil destiné aux PME québécoises*, Maîtrise, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 75 p.
- El Abboubi, Manal et Annie Cornet (2012). « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 83, no 1, p. 20.
- Fourest, C. (2005). « Face au boycott », *Dunod*.
- François Lecompte, Agnès et Pierre Valette-Florence (2006). « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Association Française du Marketing*, vol. 41, p. 67-79.
- Frederick, W, J Post et KE Davis (1992). « Corporate Strategy, Public Policy, Ethics », *Business & Society*.
- Gioia, Dennis A et Kumar Chittipeddi (1991). « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal* vol. 12, p. 433-448.
- Gond, Jean-Pascal, Assaad El-Akreimi, Jacques Igalens et Valérie Swaen (2010). *Corporate Social Responsibility Influence on Employees*, 46 p.

- Gond, Jean-Pascal et Jacques Igalens (2014). *Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise*, vol. 3.
- Greening, Daniel W. et Daniel B. Turban (2000). « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce », *Business and Society*, vol. 39, no 3, p. 254-280.
- Greenwood, Royston, Roy Suddaby et C. R. Hinings (2002). « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields », *the Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 58-80.
- Grenier, Corinne et Christelle Zeller (2014). « La mobilisation collective face à un changement institutionnel imposé par le haut – le cas d'une université de petite taille dans le contexte de mise en œuvre de la loi LRU », *Revue RIMHE*, vol. 10, p. 93-113.
- Hahn, Rüdiger (2013). « ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility », *Business Strategy and the Environment*, vol. 22, no 7, p. 442-455.
- Hargrave, Timothy J. et Andrew H. Van De Ven (2006). « A collective action model of institutional innovation », *The Academy of Management Review*, vol. 31, no 4, p. 864-888.
- Hopkins, M (1998). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*, London.
- Igalens, Jacques et Najoua Tahri (2012). « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 83, no 1, p. 3-19.
- Jensen, Michael C. (1988). « Takeovers- Their Causes and Consequences », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 2, no 1, p. 21-48.
- Jian, Guowei (2011). « Articulating circumstance, identity and practice : toward a discursive framework of organizational changing », *Organization*, vol. 18, no 1, p. 45-64.
- Keramidas, Olivier (2005). « Measure of mobilisation at work: a management by equity: a new philosophy for leadership in public sector organisation », *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 5, no 2, p. 164-179.
- Konrad, A., R. Steurer, M. E. Langer et André Martinuzzi (2006). « Empirical Findings on Business–Society Relations in Europe », *Journal of Business Ethics*, vol. 63, p. 89-105.
- Lacey, Russell et Pamela A. Kennett-Hensel (2010). « Longitudinal Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Relationships », *Journal of Business Ethics*, vol. 97, no 4, p. 581-597.
- Lea, R (2002). *Corporate social responsibility*. [http://www.ecrc.org.eg/Uploads/documents/Articles\\_A\\_guide\\_to\\_corporate\\_social\\_responsibility.pdf](http://www.ecrc.org.eg/Uploads/documents/Articles_A_guide_to_corporate_social_responsibility.pdf)
- Lemieux, Carl (2013). « Gestion du changement : Développement durable dans les organisations. », Université de Sherbrooke.
- Lewin, Kurt (1951). *Field theory in social science*, États-Unis, coll. Harper Torchbooks.
- Mael, Fred et Blake E. Ashforth (1992). « Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification », *Journal of organizational behavior*, vol. 13, no 2, p. 103-123.
- Maignan, Isabelle, O.C. Ferrell et Linda Ferrell (2005). « A Stakeholder Model for Implementing Social responsibility in marketing », *European Journal of Marketing*, vol. 39, no 9, p. 956-977.

- Maon, François, Adam Lindgreen et Valérie Swaen (2009). « Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice », *Journal of Business Ethics*, vol. 87, p. 71-89.
- Martinet, Alain-Charles et Marielle A. Payaud (2008). « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue française de gestion*, vol. 34, no 180, p. 199-214.
- Matin, Longinos, Salvador Ruiz et Alicia Rubio (2009). « The Role of Identity Saliency in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no 1, p. 65-78.
- McWilliams, Abigail et Donald S. Siegel (2001). « Corporate social responsibility - a theory of the firm perspective », *Academy of Management*, vol. 26, no 117-127.
- Meyer, Christine Benedicte (2001). « A case in case study methodology », *Field Methods*, vol. 13, no 4, p. 329-352.
- Miles, Matthew B. et Michael Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*.
- Miles, Matthew B., Michael Huberman et Johnny Saldana (2013). *Qualitative Data Analysis*, 3<sup>e</sup> éd.
- Miles, Matthew B. et Michael Huberman (1994). *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook*, London.
- Miller, Gale, Robert Dingwall et Elizabeth Murphy (2004). « Using qualitative data and analysis: reflections on organizational research », dans D. Silverman (dir.), *Qualitative Research : Theory, Method and Practice*, Londres, Sage, p. 324-340.
- Mirvis, Philip (2012). « Employee engagement and CSR : Transactional, relational and developmental approaches », *California Management Review*, vol. 54, no 4, p. 93-117.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle et Donna J. Wood (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and saliency : Defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management*, vol. 22, no 4, p. 853-886.
- Morin, P-P. (2013). « Gestion du changement dans les entreprises: Concepts et pratiques. », communication présentée au *Conférence sur les transports durables et la gestion du changement au profit des employeurs*, Gatineau.
- Morsing, Mette et Majken Schultz (2006). « Corporate social responsibility communication-Stakeholder information, response and involvement strategies », *Business Ethics : A European Review*, vol. 15, no 4, p. 323-338.
- Müller, M. et S. Seuring (2006). « Conceptualising sustainable supply chain management », communication présentée au *IFSAM VIIIth World Congress*, Berlin.
- Nguyen Huy, Quy (1999). « Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change », *The Academy of Management Review*, vol. 24, no 2, p. 325-345.
- O'Reilly, Charles A., Jennifer Chatman et David F. Caldwell (1991). « People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management*, vol. 34, no 3, p. 487-516.
- O'Riordan, Linda et Jenny Fairbrass (2008). « Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue », *Journal of Business Ethics*, vol. 83, no 4, p. 745-758.
- OCDE, Organisation de coopération et de développement économiques - (2000). *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. <http://www.oecd.org/>.
- Oliver, Christine (1991). « Strategic responses to institutional processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 145-179.

- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3<sup>e</sup> éd., Paris.
- Paulus, Krystal (2016). « La gestion du changement RSE par la méthodologie ISO 26000. Cas d'une entreprise de l'industrie événementielle », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, no 2, p. 36.
- Peterson, Dane K. (2004). « The relationship between perception of corporate citizenship and organizational commitment », *Business and Society*, vol. 43, no 3, p. 296-319.
- Pinder, Craig C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*, New York.
- Pirsch, Julie, Shruti Gupta et Stacy Landreth Grau (2007). « A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory study », *Journal of Business Ethics*, vol. 70, no 2, p. 125-140.
- Poiré Turcotte, Delphine (2017). *La place de B Corp au Québec - Analyse comparative de normes et référentiels de développement durable*, Maîtrise en environnement, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 81 p.
- Pomering, Alan et Sara Dolnicar (2009). « Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, p. 285-301.
- Porter, Michael (2011). « Creating Shared Value - Redefining capitalism and the role of the corporation in society », communication présentée au *Mitsui-HBS Global Management Academy*,
- Porter, Michael et Mark Kramer (2011). « Creating shared value », *Harvard Business Review*, p. 1-17.
- Quariel, Françoise et Marie-Noëlle Auberger (2007). « La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ? », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, no 3, p. 69-94.
- Rama, Dasaratha, Bernard J. Milano, Silvia Salas et Che-Hung Liu (2008). « CSR Implementation: Developing the Capacity for Collective Action », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, no S2, p. 463-477.
- Ramus, Catherine A. et Ivan Montiel (2005). « When are corporate environmental policies a form of greenwashing ? », *Business & Society*, vol. 44, no 4, p. 377-414.
- Roberts, Sarah (2003). « Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives », *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no 3, p. 159-170.
- Rodrigo, Pablo et Daniel Arenas (2007). « Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes », *Journal of Business Ethics*, vol. 83, no 2, p. 265-283.
- Romelaer, Pierre (2005). « L'entretien de recherche », dans Louvain-La-Neuve (dir.), *Méthodes & Recherches*, Belgique, Boeck Supérieur, p. 101-137.
- Saulquin, Jean-Yves et Guillaume Schier (2007). « Responsabilité sociale des entreprises et performance », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 223, no 1.
- Schaltegger, Stefan et Roger L. Burritt (2010). « Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? », *Journal of World Business*, vol. 45, no 4, p. 375-384.
- Suchman, Mark C. (1995). « Managing legitimacy - Strategic and institutional approaches », *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 571-610.

- Tremblay, Michel et Thierry Wils (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 37-49.
- Turcotte, Marie-France (2012). *Les 7 grands défis du développement durable pour les PME en 2012*, Montréal, 16 p. Récupéré de <https://redd.nbs.net/p/rapport-les-defis-du-developpement-durable-des-pme-po-c69f4f32-cd90-4b58-ab19-4d1e039c8b07>
- Turcotte, Marie-France, Louis Langelier, Marie Hanquez, Marie-Clause Allard, Thérèse Desrochers et Mickaël Tirilly (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26 000*, vol. 18.
- Van Marrewijk, M. (2003). « Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability - Between Agency and Communion », *Journal of Business Ethics*, vol. 44, p. 95-105.
- Viseur, J. P. (1997). « Pouvoir d'achat, pouvoir politique », *La Revue Nouvelle*, vol. 106, no 11.
- Walker, Kent et Fang Wan (2012). « The harm of symbolic actions and green-washing - corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications », *Journal of Business Ethics*, vol. 109, no 2, p. 227-242.
- Webster, Frederick E. (1975). « Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer », *Journal of Consumer Research*, vol. 2, no 3, p. 188-196.
- Wils, Thierry, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Michel Tremblay (1998). « Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés ? », *Gestion*, vol. 23, no 2, p. 30-39.
- Wright, Patrick M., Gary C. McMahan et Abigail McWilliams (1994). « Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, no 2, p. 301-326.
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research : design and methods*, vol. 4, Thousand Oaks.
- Yuan, Wenlong, Yongjian Bao et Alain Verbeke (2011). « Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework », *Journal of Business Ethics*, vol. 101, p. 75-92.