

Mémoire-projet

Auteur : Chadli, Oum-Keltoum

Promoteur(s) : Paquay, Célia

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/17540>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**ENTREPRISE À IMPACT :
DÉFINITIONS, CERTIFICATIONS
ET MESURES DE PERFORMANCE ADAPTÉES.**

ÉTUDE DE CAS : VIDYA

Jury :
Promotrice :
Célia Paquay
Lectrice :
Pauline Warroquiers
Moniteur :
Grégory Dahan

Mémoire-projet présenté par
Oum-Keltoum CHADLI
En vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sales Management en alternance

Année académique 2022-2023



REMERCIEMENTS

Tout d'abord, j'aimerais remercier chaleureusement Madame Paquay, ma promotrice de mémoire, pour sa précieuse guidance, sa patience et ses conseils éclairés tout au long de la rédaction de ce mémoire. Votre expertise et votre engagement ont grandement enrichi mon travail de recherche.

Je souhaite également adresser mes remerciements à Madame Warroquiers, maître de stage et lectrice de ce mémoire. Votre implication et vos commentaires concernant mon évolution en entreprise ont été d'une grande aide.

Un grand merci à Monsieur Dahan, tuteur en entreprise, ainsi qu'à Madame Ftaich et Madame Dahnin de l'entreprise VIDYA. Vous m'avez offert l'opportunité d'évoluer au sein de votre équipe. Votre accueil chaleureux, votre encadrement et vos précieux enseignements ont été déterminants dans mon apprentissage et ma compréhension du monde professionnel.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les experts avec lesquels j'ai eu le privilège d'échanger. Vos connaissances approfondies, vos perspectives et vos précieux conseils m'ont permis d'approfondir ma réflexion et d'enrichir mes analyses.

Un merci tout particulier à ma famille et mes amis qui ont toujours été présents à mes côtés, m'encourageant et me soutenant dans mes efforts. Votre amour, votre patience et votre soutien inconditionnel ont été une source d'inspiration et de motivation tout au long de cette expérience.

Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire et à ma réussite scolaire.

Merci du fond du cœur.

Oum-Keltoum.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	8
1.1 CONTEXTE	8
1.2 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	9
1.3 MÉTHODOLOGIE	10
1.4 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	11
1.3.1 Historique	11
1.3.2 Dimensions clés de VIDYA	11
1.3.3 Liens avec les ODD	15
CHAPITRE 2 : DÉFINITIONS ET CONCEPTS LIÉS AUX ENTREPRISES À IMPACT	19
2.1 HISTORIQUE	19
2.2 PLACE EN BELGIQUE	21
2.2.1 L'entreprise sociale	22
2.2.2 La société coopérative	24
2.3 DÉFINITIONS ET ÉLÉMENTS-CLÉS	25
2.3.1 Développement durable	25
2.3.2 Objectifs de développement durable	26
2.3.3 Responsabilité Sociétale de l'entreprise	26
2.3.4 Critères ESG	26
2.3.5 Économie Sociale et Solidaire	27
2.3.6 Entreprise à impact	27
2.3.7 Entreprise à mission	29
2.3.8 Supports et aides	30
2.4 CRITIQUES ET AVIS DES EXPERTS	33
CHAPITRE 3 : CERTIFICATIONS ET LABELS LIÉS AUX ENTREPRISES À IMPACT	35
3.1 POURQUOI ?	35
3.2 LESQUELS ?	37
3.2.1 Labels et certifications basés sur la stratégie RSE	38
3.2.2 Labels et certifications basés sur le système de management	41
3.2.3 Labels et certifications basés sur les processus	43
3.2.4 Labels et certifications basés sur les produits et services	46
3.3 CAS VIDYA	49
3.4 CRITIQUES ET AVIS DES EXPERTS	52
CHAPITRE 4 : MESURES DE PERFORMANCE SPÉCIFIQUES AUX ENTREPRISES À IMPACT	54
4.1 POURQUOI ?	54
4.2 RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE	55
4.3 INDICATEURS FINANCIERS	57
4.4 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX	59

4.5 INDICATEURS SOCIÉTAUX	65
4.6 INDICATEURS EN PERSPECTIVE	71
4.7 CRITIQUES ET AVIS DES EXPERTS	73
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS VIDYA	74
CONCLUSION GÉNÉRALE	75
BILAN RÉFLEXIF SUR LES ACQUIS D'APPRENTISSAGE	77
ANNEXES	81
PERSONNES RESSOURCES	97
BIBLIOGRAPHIE	98
EXECUTIVE SUMMARY	106

GLOSSAIRE

CDP	Carbon Disclosure Project
CNC	Conseil National des Coopératives
CSA	Code des Sociétés et Associations
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMES	Émergence des Entreprises Sociales en Europe
ESG	Environmental and Social Governance
ESS	Économie Sociale et Solidaire
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator
ODD	Objectifs de Développement Durable
PACTE	Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
SC	Société coopérative
SCRL	Société coopérative à responsabilité limitée
SCRI	Société coopérative à responsabilité illimitée
SDG	Sustainable Development Goals
SFS	Social and Solidarity Finance
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SME	Système de Management Environnemental
SROI	Social Return on Investment

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : ANALYSE SWOT VIDYA.....	14
FIGURE 2 : LES OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT DURABLE (ONU)	20
FIGURE 3 : LES FORMES DE SOCIETE QUI DISPARAISSENT AVEC LE NOUVEAU CSA.....	23
FIGURE 4 : ÉCOSYSTEME AUTOUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE	25
FIGURE 5 : CARTOGRAPHIE DES CERTIFICATIONS ET LABELS ADAPTES AUX ENTREPRISES A IMPACT	37
FIGURE 6 : SYSTEME D'EVALUATION ECOVADIS	38
FIGURE 7 : DIMENSIONS EVALUEES PAR BCORP	39
FIGURE 8 : DOMAINES D'APPLICATION LUCIE 26000	40
FIGURE 9 : PROCESSUS 1% FOR THE PLANET	41
FIGURE 10 : PROCESSUS EMAS.....	42
FIGURE 11 : CREATION DU LOGO ENTREPRISE ECODYNAMIQUE (BRUSSELS)	42
FIGURE 12 : LABELS ENERGIE POUR LES ELECTROMENAGERS EN BELGIQUE	44
FIGURE 13 : LABELS ET CERTIFICATIONS ALIMENTAIRES.....	46
FIGURE 14 : LABELS ET CERTIFICATIONS COSMETIQUES.....	47
FIGURE 15 : CHARTE ET TRAITE D'INTRANSIGEANCE DE VIDYA	49
FIGURE 16 : CARACTERISTIQUES CLES DE LA CERTIFICATION BCORP ET ECOVADIS	50
FIGURE 17 : DIFFERENTS SCOPES INCLUS DANS LE CALCUL DU BILAN CARBONE.....	71

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

Dans un monde où le contexte écologique et social devient de plus en plus incontrôlable, il n'est plus possible de rester impassible et passif. Ces dix dernières années, nous avons été témoins de changements radicaux aussi opportunistes que menaçants pour le monde entier.

D'un point de vue environnemental, voici quelques chiffres marquants qui viennent démontrent cette triste réalité : selon l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM), les concentrations de gaz à effet de serre (et principalement de dioxyde de carbone) ont atteint des niveaux records en 2020 et continuent de croître. Le dernier rapport, publié en octobre 2022, indique que, depuis 1850, les températures mondiales ont augmenté de 1,2°C dont 0,2°C uniquement ces dernières décennies (Organisation météorologique mondiale, 2022).

D'un point de vue social, le constat était déjà alarmant mais la crise sanitaire a encore fait basculer beaucoup de personnes dans l'extrême pauvreté : le *Rapport sur la pauvreté et la prospérité partagée* de la Banque Mondiale (2022) révèle que « 719 millions de personnes vivaient avec moins de 2,15 dollars par jour à la fin de 2020 ». Autant dire que l'ensemble des rapports, des analyses et chiffres montrent qu'il est peu probable d'atteindre les objectifs du développement durable décrit par les Nations Unies d'ici 2030.

Influencés par la crise sanitaire qui s'est abattue sur le monde entier, beaucoup de consommateurs en ont profité pour changer leurs comportements d'achat afin d'évoluer vers une consommation plus saine, locale et responsable. En effet, la crise a eu malgré tout un impact positif, car elle a accéléré cette prise de conscience en donnant une leçon de vie considérable : l'importance des choses simples, comme la santé et les relations humaines. Ce retour aux sources a donc eu un impact positif sur le comportement de certains consommateurs et sur leur perception des produits et services proposés par les entreprises (Fairtrade Belgium, 2021).

Compte tenu de l'urgence dans laquelle nous nous trouvons, de nombreuses discussions se tournent vers les nouveaux défis à atteindre pour réduire considérablement notre empreinte écologique ainsi que les inégalités sociales de plus en plus importantes. Que ce soient les citoyens, les organismes publics ou encore les entreprises, nous participons tous incontestablement à cette course contre la montre.

1.2 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Dans le contexte actuel, chaque individu a un rôle crucial à jouer dans la résolution des défis mondiaux auxquels nous faisons face. De fait, cela implique directement les entreprises et leurs activités.

Alors que de nombreuses entreprises cherchent à intégrer les aspects environnementaux et sociaux dans leurs plans stratégiques et opérationnels, d'autres ont choisi d'incorporer ces valeurs au cœur de leur modèle économique. Ces entreprises, communément appelées "entreprises à impact" ou "entreprises à mission", placent la réalisation d'un impact social et environnemental au centre de leur activité. C'est le cas de VIDYA, l'entreprise qui servira de base d'analyse dans la suite de ce travail.

L'objectif de ce mémoire est de se concentrer sur les entreprises de ce type en Europe, et plus spécifiquement en Belgique, où la notion d'impact est encore récente. En plus d'examiner l'ensemble du paysage lié aux entreprises à impact, nous allons nous intéresser aux certifications, labels et mesures de performance qui leur sont adaptés. À titre d'exemple et d'étude de cas, nous utiliserons l'entreprise de stage VIDYA, qui vise à développer ces indicateurs clés de performance et à atteindre la certification BCorp prochainement. Cette approche permettra de proposer un regard neuf sur les pratiques actuelles de l'entreprise en matière de durabilité, ainsi que de développer des outils performants et pertinents pour soutenir sa stratégie globale et préparer le dossier de certification.

D'un point de vue scientifique, notre étude se propose d'examiner la notion d'impact en profondeur, en identifiant ses dimensions clés, ses pratiques et tout ce qu'elle implique en entreprise. Ce nouveau modèle économique cache encore beaucoup de zones d'ombre et de surprises pour beaucoup, c'est pourquoi il est particulièrement intéressant à développer. Cette première partie consistera en une revue critique de la littérature scientifique portant sur les entreprises à impact, dans le but de développer un cadre théorique solide pour notre mémoire. En nous appuyant sur les recherches antérieures, nous pourrions élaborer des propositions de solutions adéquates pour répondre aux besoins de l'entreprise. Bien que la notion d'impact soit relativement récente, de nombreux professionnels ont déjà analysé et évalué l'intégration des dimensions sociales et environnementales dans les entreprises, ce qui constituera le point de départ de notre rapport.

D'un point de vue managérial, en dehors de sa pertinence pour l'entreprise où l'alternance est effectuée (VIDYA), ce mémoire aborde un sujet réel en phase avec les tendances actuelles du marché. À l'approche des objectifs de développement durable 2030 de l'ONU, les consommateurs accordent une attention croissante à ce qu'ils achètent et consomment. Ce changement de comportement pousse la plupart des entreprises à revoir leurs pratiques, tant sur le plan social qu'environnemental. Le développement de ce sujet découle d'une réelle volonté d'informer et de guider les entrepreneurs engagés.

Face à l'urgence climatique et aux enjeux sociaux pressants, il n'est plus possible de travailler sans tenir compte de notre impact. La notion d'impact offre une opportunité de repenser le système et de s'adapter aux conditions actuelles tout en maintenant une rentabilité financière suffisante. À travers cette analyse, notre objectif est de fournir une vision claire des enjeux et des pratiques des entreprises qui intègrent la notion d'impact dans leur stratégie commerciale. En outre, ce mémoire offre l'occasion idéale pour souligner l'importance de fusionner les piliers économique, environnemental et social au sein d'une entreprise, et aussi de s'interroger sur le rôle du Sales Manager dans ces nouvelles pratiques.

1.3 MÉTHODOLOGIE

Ce mémoire adopte une méthodologie qui repose sur une recherche approfondie de la littérature scientifique concernant les entreprises à impact, le paysage qui les entoure, ainsi que les certifications, labels et mesures de performance associés. Cette recherche bibliographique vise à saisir les dimensions clés de ce nouveau modèle économique, ainsi que ses limites et opportunités. La revue de littérature sur les entreprises à impact englobera des publications scientifiques et des articles de presse professionnelle rédigés par des experts dans le domaine. Les bases de données telles que Cairn, Google Scholar, ULiège Library, Mathéo ainsi que les revues en lignes seront utilisées pour rechercher un maximum d'informations pertinentes. En outre, il est prévu d'examiner les sites web des entreprises à impact ainsi que les rapports gouvernementaux et rapports d'impact disponibles. Cette démarche vise à mieux comprendre les pratiques actuelles et les tendances émergentes dans le domaine de l'entreprise à impact en Europe, et plus précisément, en Belgique.

La recherche bibliographique sera suivie par une série d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs clés dans le domaine des entreprises à impact. Une dizaine de personnes seront sélectionnées en raison de leur lien direct avec ces entreprises et de leurs expériences professionnelles dans ce domaine. Les entretiens semi-directifs présentent plusieurs avantages dans le cadre de la recherche. Ils favorisent l'ouverture de la conversation et permettent aux participants d'exprimer librement leurs idées, perspectives et expériences dans le domaine souhaité. La flexibilité de cette méthode offre la possibilité d'adapter les questions et d'approfondir les points intéressants. Cependant, il convient de noter certaines limites de cette méthode. En effet, la sélection des participants peut présenter un biais, limitant la représentativité des résultats. De plus, les réponses subjectives des participants peuvent être influencées, nécessitant une interprétation prudente des résultats (Giannelloni & Vernet, 2019). Malgré ces limites, c'est l'approche qui semble le mieux correspondre aux besoins de cette étude concernant les entreprises à impact. Un guide d'entretien sera préparé pour orienter les discussions, comprenant des questions ouvertes et des thématiques. Pour plus de flexibilité, les entretiens s'effectueront en ligne et dureront maximum 30 minutes. Avant chaque entretien, les participants seront informés de la confidentialité des informations partagées et donneront leur consentement éclairé concernant l'enregistrement des entretiens.

En outre, une analyse approfondie sera réalisée sur l'entreprise dans laquelle se déroule le stage : VIDYA. Cette étude permettra d'examiner de manière critique les pratiques actuelles de l'entreprise en matière d'impact et d'identifier les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées. Les analyses reposeront sur une collecte de données à partir de documents internes à l'entreprise, des entretiens avec les employés clés, ainsi que des données financières et opérationnelles disponibles. L'objectif est de comprendre la position de l'entreprise dans le paysage belge et de lui fournir des recommandations concernant les certifications, labels et mesures de performance adaptés à sa structure. Une attention particulière sera accordée au développement d'outil solide en vue de l'obtention de la certification BCorp de VIDYA.

En somme, la méthodologie de ce mémoire adoptera une approche mixte en combinant une revue de littérature, des entretiens avec des experts et une étude de cas. La revue de littérature constituera une base solide pour avoir une vue d'ensemble sur le paysage des entreprises à impact, en mettant l'accent sur les certifications et mesures de performance possibles. Les entretiens semi-directifs offriront une opportunité précieuse de développement du sujet avec des acteurs clés. Enfin, l'étude de cas servira de base pratique ; l'objectif principal étant de lever le voile sur le sujet et de servir de support au développement des entreprises à impact en Belgique.

1.4 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Une majeure partie de ce travail vise à aider VIDYA à définir son positionnement parmi les entreprises à impact en développant des outils et conseils adaptés à sa stratégie d'impact. L'ensemble des points théoriques et pratiques constituent une base solide pour soutenir l'entreprise dans sa stratégie à long terme, mais aussi pour lui prêter main-forte dans sa volonté d'être certifié BCorp très prochainement.

Avant d'approfondir le sujet principal de ce mémoire, il est essentiel de consacrer du temps à l'analyse approfondie de l'entreprise en question afin d'obtenir une vision à 360° et ainsi mieux identifier ses domaines d'amélioration.

1.3.1 Historique

Partis d'un constat alarmant au sujet de l'environnement et de notre mode de consommation, Gregory, Alain et Fatima décident de quitter leurs emplois respectifs dans de grandes entreprises pour créer une entreprise dans laquelle la santé (physique et mentale), l'éthique ainsi que l'environnement seraient au centre des préoccupations.

Après quelques ateliers et conférences organisés pour sensibiliser un maximum de personnes sur les pratiques de consommation, les trois associés décident de lancer une plateforme en ligne avec comme objectif de rassembler la plupart des produits du quotidien sourcés de façon éthique et responsable de l'environnement. Tout en dénichant les meilleures pépites sur le marché, Vidya développe également sa propre marque alimentaire (EATYA) et cosmétique (VIDYA CARE) en parallèle.

Le but principal de l'entreprise est donc de proposer des produits naturels et durables pour favoriser un meilleur mode de vie et une consommation plus saine et respectueuse de l'environnement. À la suite du succès du e-shop, la demande à Bruxelles se fait ressentir et Vidya décide d'installer, en 2016, sa boutique ainsi que son bureau en plein cœur de la capitale : Rue des Tanneurs. C'est alors un lieu de rendez-vous pour les partisans d'une meilleure consommation, mais également pour les plus curieux qui désirent contribuer à un monde meilleur.



1.3.2 Dimensions clés de VIDYA

Forces

VIDYA est une PME importatrice, distributrice et vendeuse de solutions naturelles, simples et alternatives permettant d'améliorer la santé et la consommation au quotidien. Elle offre un soutien vers un mode de consommation plus durable et une accessibilité à des produits de qualité qui respectent les besoins et intérêts de chacun.

L'entreprise bénéficie de plusieurs forces clés qui contribuent à son succès sur le marché. Tout d'abord, sa réputation repose sur sa capacité à dénicher des produits de qualité, certains étant plus difficiles à trouver, ce qui lui confère un avantage concurrentiel significatif. De plus, l'entreprise se distingue par son engagement sociétal et environnemental et par sa transparence vis-à-vis de ses clients, ce qui renforce la confiance et la fidélité des clients. Ces derniers peuvent être de deux types : B2B ou B2C.

CLIENTS VIDYA	
B2C	VIDYA s'adresse dorénavant à une majorité de femmes, nées entre 1975 et 2000, urbaines et en quête de consommer mieux. L'équipe est persuadée que les jeunes actifs urbains sont la clé vers un avenir plus sain et responsable et c'est pour cela qu'elle a décidé de se focaliser sur le profil « yuccie » ¹ (annexe n°3). Ces urbains sont, pour la plupart, en prise de conscience face au monde qui les entoure et aux enjeux actuels.
B2B	Sa clientèle professionnelle se décompose en deux groupes. D'une part, les magasins biologiques, concepts stores orientés écologie et méthodes naturelles ainsi que les acteurs actifs dans la naturopathie. D'autre part, un tout nouveau segment : les épicerie, boucheries et magasins ethniques. Pour VIDYA, le bio doit devenir une généralité et plus être un critère de choix. C'est pour cela qu'elle souhaite démocratiser les produits naturels, biologiques et éthiques dans un maximum de points de vente en Belgique, en France et plus tard, dans le monde entier. Cependant, ce nouveau segment nécessite de mettre en place une stratégie marketing bien réfléchi et développée afin de pénétrer le marché de façon efficace et efficiente.

Récemment, elle a réussi à créer un univers de marque plus distinctif qu'avant grâce à une nouvelle stratégie de rebranding (annexe n°2) avec une communication toujours aussi « *friendly* » et décomplexée. Ajoutée à son expertise pointue de la consommation saine et durable, VIDYA essaye d'accompagner ses clients vers un mode de vie plus sain et éthique contenu des enjeux actuels.

Son esprit familial fédérateur favorise la cohésion et la collaboration au sein de l'entreprise, ce qui peut conduire à une meilleure performance et satisfaction pour toutes les parties prenantes au projet. De plus, VIDYA s'engage à contrôler tous ses partenaires pour être sûr qu'ils répondent à des normes de valeurs éthiques et responsables adaptées (évaluation de la chaîne de production des produits).

Le développement d'un catalogue comprenant des produits partenaires et ses marques propres permet à l'entreprise de proposer une gamme diversifiée de produits, renforçant sa fidélité et développant sa part de marché. Elle utilise d'ailleurs plusieurs canaux de distribution pour toucher un maximum de personnes et garantir la plus grande accessibilité possible.

Faiblesses

VIDYA présente, néanmoins, quelques faiblesses qui nécessitent une attention particulière pour assurer sa croissance et sa compétitivité sur le marché. Bien que sa stratégie de rebranding permette de mieux se positionner dans la tête des consommateurs, l'entreprise doit encore fournir des efforts pour espérer voir sa part de marché croître.

Bien que les achats en ligne représentent plus de 78% des achats, ce qui signifie que les clients achètent beaucoup plus en ligne qu'en magasin, il y a clairement une amélioration attendue très prochainement concernant l'expérience utilisateur sur le site web. En effet, les retours des clients sont unanimes concernant le manque de fluidité, d'ergonomie et de rapidité. Directement lié à cela, le référencement aussi est un élément à travailler si l'entreprise ne veut pas perdre du terrain. Cependant, ce sont des points qui ont été pris au sérieux par l'entreprise qui est en phase de développement d'un nouveau site web B2C et B2B.

¹ Terme américain signifiant « Young Urban Creative »

Un autre aspect évalué est le suivi des clients B2B. Ils représentent une grande partie des revenus, il est donc essentiel que l'entreprise mette en place des procédés clairs et répétitifs pour garantir l'acquisition et la fidélité de la clientèle professionnelle. L'utilisation d'un CRM (Customer Relationship Management) permet déjà une meilleure organisation. Néanmoins, cela reste très peu optimisé et il y a encore du chemin à faire si l'entreprise souhaite développer des relations commerciales fiables et durables. En outre, le développement du site web professionnel (avec possibilité de commandes, catalogues disponibles, stock à jour, articles utiles, etc.) devrait aider à pallier ce problème en grande partie.

Par ailleurs, le manque de processus en interne constitue une faiblesse pour VIDYA. Bien que cela permette un management plus coopératif et une liberté plus grande pour les employés, l'entreprise doit mettre en place des procédures claires avec des informations clés pour faciliter le travail de chacun et gagner du temps.

Enfin, l'entreprise fait face à des ressources financières limitées. VIDYA vit de son capital ainsi que des bénéfices perçus d'année en année. Néanmoins, la plupart des commandes doivent être payées à l'avance et les délais de livraison sont souvent très longs, ce qui crée des décalages de trésorerie souvent problématiques. C'est d'ailleurs pour ces raisons que l'entreprise a déjà fait l'objet de levées de fonds ou de demandes de crédit pour éviter ce décalage.

Opportunités

VIDYA se trouve dans une position propice pour saisir de nombreuses opportunités qui se présentent sur le marché. Tout d'abord, l'avènement de l'e-commerce offre des possibilités de croissance exponentielle, permettant d'atteindre un public plus large et d'étendre sa portée géographique. En effet, cette croissance conséquente est largement visible par les chiffres belges : le nombre d'achats en ligne a augmenté de 75% en 5 ans atteignant plus de 14,7 milliards d'euros (BeCommerce Market Monitor, 2023). Cette augmentation constitue une opportunité pour les e-shop comme VIDYA à condition d'être bien référencée et d'offrir une expérience utilisateur optimale.

Le marché du bio traditionnel s'essouffle petit à petit, laissant place à une demande croissante de renouveau dans le monde des produits biologiques. Dans son rapport sur les tendances, le salon Natexpo a révélé en juillet dernier (2022) un baromètre des évolutions alimentaires et non alimentaires du secteur. Parmi les tendances émergentes, on observe une extension des préoccupations en matière de durabilité au-delà des ingrédients : de la chaîne d'approvisionnement à l'emballage. Les consommateurs recherchent plus de produits fonctionnels, c'est-à-dire des aliments enrichis en nutriments, antioxydants ou en probiotiques naturels. Une autre tendance notable est la volonté de sensibiliser et d'éduquer les consommateurs de tous âges, en proposant des produits universels et des offres ludiques mettant en avant la pédagogie. Ce besoin de renouveau dans le secteur constitue une vraie opportunité pour VIDYA qui cherche à dépoussiérer les stéréotypes associés à la consommation saine et durable en proposant des produits innovants et du contenu plus dynamique et qui va au-delà des conventions établies.

En concentrant une partie de ses efforts dans le marché ethnique, VIDYA cible une niche qui représente un potentiel de croissance intéressant, car elle permet de répondre à une demande spécifique et encore mal desservie. Cette opportunité est directement associée à l'objectif sociétal de l'entreprise qui est de toucher un maximum de monde et de rendre accessible l'alimentation saine.

Pour finir, la crise sanitaire a bousculé les habitudes de consommation en revenant à un mode de vie plus simple et authentique. Selon une étude publiée par Fairtrade (2021), près de 85% des Belges ont acheté des produits labélisés en 2020 et plus de 74% considèrent qu'il faut remettre l'humain au cœur

du processus de production et de commercialisation dans l'économie en général. Ils sont plus de 45% à vouloir accorder plus d'importance à l'alimentation durable depuis la pandémie. Les consommateurs sont de plus en plus soucieux quant à la santé et au bien-être. VIDYA doit capitaliser sur cette préoccupation en mettant en avant ses produits et les bienfaits qu'ils offrent pour la santé et l'environnement.

Menaces

VIDYA fait face à des menaces significatives sur le marché des produits biologiques et sains. Premièrement, il y a le greenwashing insidieux et la montée en flèche des acteurs de la grande distribution dans le secteur qui constituent de vraies menaces pour VIDYA. Les géants de la distribution ont clairement identifié le potentiel de croissance de ce marché et rivalisent désormais en proposant des produits « sains et bio » (sur le papier) à des prix toujours plus compétitifs. Cette concurrence intense peut rendre difficiles la survie et la différenciation des plus petites structures comme VIDYA.

Un autre point clé est la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. En période de difficulté économique comme aujourd'hui, les consommateurs se voient contraints de réduire leurs dépenses en se tournant vers des produits moins chers (et pour la plupart moins qualitatifs). En 2022, les trois principaux secteurs d'activité pour lesquels les Belges ont éprouvé des difficultés financières étaient les dépenses concernant l'alimentation (+7% depuis 2021), le logement (+6,1%) et la mobilité (+4%) selon le baromètre développé par TestAchat (publié en mars 2023). VIDYA se retrouve également confrontée à une hausse importante des coûts, ce qui l'amène inévitablement à répercuter cette situation sur les prix proposés à ses clients. Malgré une volonté en hausse des consommateurs de manger et consommer mieux, ce contexte les pousse à se tourner vers les produits conventionnels plutôt que les produits bio par prudence budgétaire (Xavier Lambert et Baptiste Hupin, 2022).

Enfin et non des moindres, les législations belges et européennes sont des éléments capitaux dans la stratégie et les actions de VIDYA. C'est pourquoi elle doit rester constamment à l'affût des évolutions du marché et des normes en vigueur. Dans le cas où l'entreprise ne répondrait pas aux lois et règles applicables à son business, les sanctions pourraient être irrévocables et fatales. Dans la suite de ce travail, nous examinerons un peu plus en détail les lois et règles importantes concernant les entreprises à impact en Belgique.

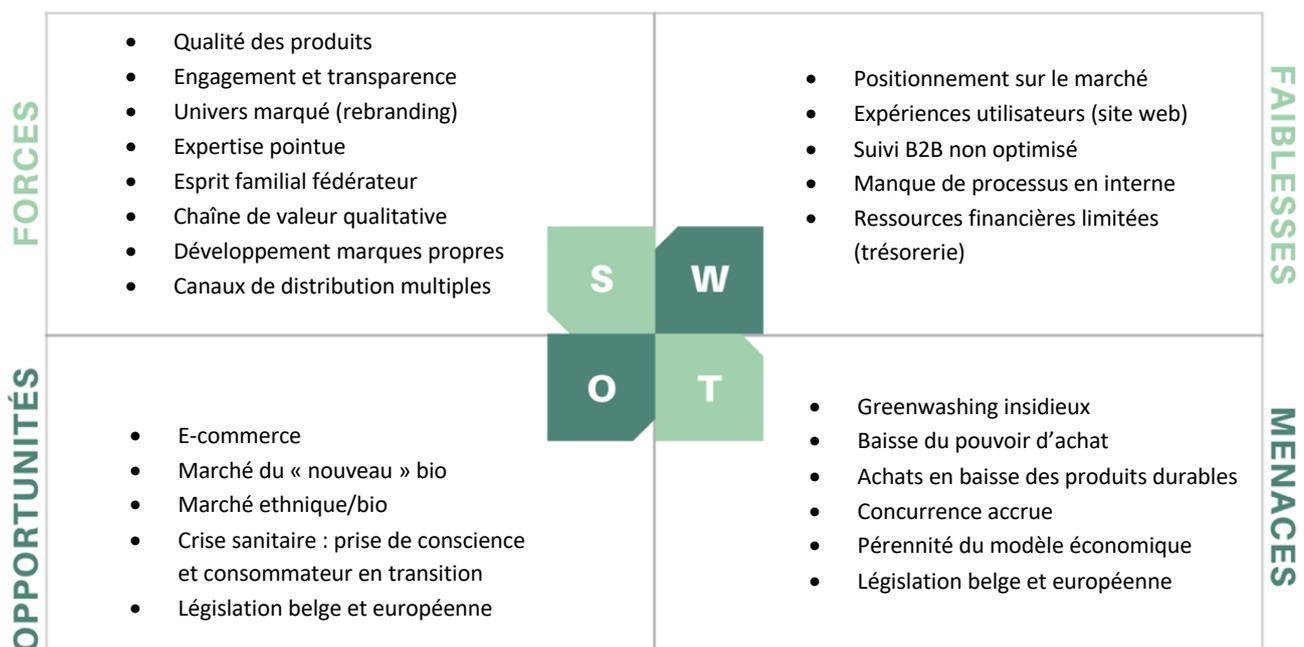


Figure 1 : Analyse SWOT VIDYA

Ce schéma offre un résumé de tous les éléments développés précédemment, proposant ainsi une vision globale à 360° de l'entreprise grâce à une analyse SWOT. Pour obtenir davantage d'informations sur le modèle d'affaires de VIDYA, il est recommandé de consulter le Business Model Canva détaillé en annexe n°1. Cela fournira une vision plus approfondie des différents aspects du modèle.

1.3.3 Liens avec les ODD

En bref : « VIDYA est un distributeur de produits alimentaires et non alimentaires, les moins transformés possibles, qui accompagne les urbains dans une transition vers une vie plus saine, en offrant des produits du quotidien qui les respectent ; parce que grâce à sa charte d'excellence, elle source le meilleur ou rien. » (Proposition de valeur de l'entreprise).

Bien que les valeurs environnementales et sociales soient au cœur de la stratégie de l'entreprise depuis le début, elles sont en lien direct avec les Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies à l'horizon 2030.

Source : La Fonda, 2018	Objectifs généraux développés par l'Institut fédéral pour le Développement Durable (2019)	Actions développées au sein de VIDYA
<p>BONNE SANTE ET BIEN-ÊTRE</p> 	<p>« Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous et à tout âge »</p>	<p>VIDYA se concentre exclusivement sur la commercialisation de produits ayant un impact positif sur la santé des consommateurs. Chaque produit intégré dans leur catalogue répond à une charte d'excellence rigoureuse afin de garantir une qualité supérieure et une chaîne d'approvisionnement éthique et transparente. Tous les ingrédients sont minutieusement analysés pour éviter la présence de substances chimiques dangereuses pour l'humain et l'environnement.</p> <p>L'entreprise s'engage à ne jamais promouvoir la consommation de substances psychoactives telles que l'alcool et les stupéfiants, préférant plutôt la mise en avant de produits naturels et peu transformés. Enfin, l'éducation des mentalités et l'accessibilité des produits constituent des objectifs importants dans la stratégie d'impact de VIDYA.</p>
<p>EGALITE ENTRE LES SEXES</p> 	<p>« Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles »</p>	<p>L'entreprise accorde une attention particulière à l'égalité pour tous. VIDYA s'engage à traiter tous ses employés et partenaires sur le même pied d'égalité sans aucune distinction de genre.</p> <p>Lors du processus de recrutement, les postes sont ouverts à tous, indépendamment du sexe (homme, femme, non binaire), et sans considération du statut personnel des femmes (mariées, célibataires, avec ou sans enfants, etc.).</p>

		<p>À ce jour, l'équipe fixe de l'entreprise compte 6 femmes et 4 hommes. Il convient de noter qu'il n'existe aucune disparité salariale entre les membres de l'équipe. Tous les employés bénéficient d'une rémunération équitable et basée sur des critères objectifs tels que l'expérience, les compétences et les responsabilités.</p> <p>Récemment, Grégory Dahan et Fatima Ftaich, les dirigeants de VIDYA, ont pris part en tant que mentors au programme « Support Woman » initié par Womenpreneur. Ce programme a pour objectif d'apporter un soutien et une aide précieuse aux femmes entrepreneures dans le développement de leurs activités professionnelles. En tant que mentors, Grégory et Fatima s'engagent à partager leur expertise, expérience et à guider les femmes participantes dans leur parcours, contribuant ainsi à promouvoir l'émancipation et la réussite des femmes dans le domaine des affaires.</p>
<p>TRAVAIL DECENT ET CROISSANCE ECONOMIQUE</p> 	<p><i>« Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous »</i></p>	<p>Les dirigeants de VIDYA essaient de développer des conditions de travail ouvertes et informelles, favorisant l'indépendance et l'organisation des employés. Cette approche vise à promouvoir la flexibilité et à créer un climat propice à la collaboration et à l'épanouissement de chacun (conformément aux objectifs de travail).</p> <p>L'aspect le plus marquant réside dans l'atmosphère de travail agréable où les relations amicales sont préférées. En tant que petite structure, les fondateurs aspirent à ce que VIDYA soit considérée comme une famille où chacun a la liberté de se développer tout en collaborant avec les autres pour atteindre les objectifs fixés. L'entreprise a besoin de profil polyvalent, c'est pourquoi elle attache une attention particulière au développement des compétences professionnelles de chacun par le biais de la formation (interne ou externe).</p> <p>Au-delà des processus de recrutement interne, elle collabore avec Actiris (Office Régional Bruxellois de l'emploi) pour favoriser la diversité en entreprise. Le programme vise à contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes, personnes handicapées et des personnes non qualifiées.</p> <p>VIDYA travaille également en étroite collaboration avec des entreprises opérant dans des pays moins avancés pour contribuer à la croissance économique de ces régions et soutenir l'intégration des personnes en situation précaire. C'est, par exemple, le cas de l'entreprise Yogi&Yousef' et Organic India.</p>

<p>INEGALITES REDUITES</p> 	<p><i>« Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre »</i></p>	<p>Comme mentionné précédemment, nous travaillons en étroite collaboration avec des partenaires qui soutiennent les pays en développement. Ces entreprises soutiennent et embauchent des populations se trouvant dans les pays en difficulté pour favoriser leur intégration sociale et leur permettre un salaire décent pour vivre.</p> <p>Partenariat avec Organic India : cette entreprise propose une gamme de thés, tisanes et compléments alimentaires biologiques et issus du commerce équitable à base de Tulsi (une célèbre plante indienne aux mille et une vertus). L'entreprise travaille directement avec les familles d'agriculteurs en leur permettant un revenu durable et la préservation de leur environnement.</p> <p>Partenariat avec Yogi&Yousef' : cette entreprise propose des dattes fraîches biologiques (variété Sukari) provenant de la péninsule arabique. Cette variété est un vrai bonbon naturel : fondant, caramélisé et doux. Yogi&Yousef est une entreprise qui joue un rôle primordial dans le respect des conditions de travail (normes SMETA) et dans l'émancipation des femmes en Arabie saoudite. Elle s'engage à promouvoir l'égalité homme-femme au sein de ses activités, en encourageant la mixité et l'empowerment des femmes saoudiennes au sein de ses plantations et ateliers. Enfin, elle travaille également avec des entreprises sociales externes pour l'emballage de leurs produits.</p> <p>Au sein même de VIDYA, il est important de souligner que chaque personne est vue comme un élément clé, peu importe son statut social, son âge, son appartenance ethnique, son sexe, son origine ou son handicap.</p>
<p>CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</p> 	<p><i>« Établir des modes de consommation et de production durables »</i></p>	<p>En choisissant strictement les produits de son catalogue, VIDYA est très attentive à la production de déchets en essayant de favoriser un maximum les matériaux recyclés et recyclables. En proposant des produits issus de l'agriculture biologique et/ou des produits répondant à des critères spécifiques, l'entreprise participe activement à la promotion d'une consommation plus durable.</p> <p>Pour l'envoi de nos colis, nous favorisons les click and collect ainsi que les points de vente pour regrouper les commandes. De plus, ce sont d'anciens cartons qui sont utilisés pour expédier la marchandise chez les clients.</p> <p>Malgré des transports assez longs au vu de la provenance de certains produits, l'entreprise essaye de réduire au maximum les émissions de CO2 liées à cela en excluant les voyages en avion et en favorisant de plus grandes commandes pour optimiser un maximum (plus de marchandises à intervalle moins réguliers).</p>

		<p>Au sein du bureau, plusieurs techniques ont été mises en place pour diminuer les déchets comme le tri, le recyclage de certains contenants ou encore l'utilisation d'un osmoseur domestique pour l'eau potable.</p>
<p>VIE TERRESTRE</p> 	<p><i>« Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité »</i></p>	<p>L'agriculture biologique est étroitement liée à cet objectif de développement durable. En effet, elle allie bonnes pratiques environnementales, respect de la biodiversité, préservation des ressources naturelles et bien-être animal. L'ensemble du cahier des charges des réglementations européennes BIO est disponible à l'adresse suivante : https://www.certisys.eu/nouvelle-reglementation-bio-2022/</p> <p>Il est important de souligner qu'en Europe, l'agriculture biologique est soumise à une réglementation stricte et rigoureuse qui permet de qualifier les produits qu'elle certifie.</p> <p>Une majeure partie des produits du catalogue de VIDYA sont certifiés biologiques par l'organisme Certisys. Ce dernier est un organisme de certification agréé en Belgique. Il effectue des contrôles réguliers et indépendants au niveau des exploitations agricoles, des transformateurs, des distributeurs et importateurs afin d'assurer la conformité aux standards requis.</p>

CHAPITRE 2 : DÉFINITIONS ET CONCEPTS LIÉS AUX ENTREPRISES À IMPACT

2.1 HISTORIQUE

Avant de définir clairement ce qui se cache derrière la notion « d'entreprise à impact », il est important de retracer l'historique pour mieux comprendre comment nous en sommes arrivés là.

Depuis le début des années 50, de nombreux auteurs américains de littératures professionnelles se sont penchés sur la mise en relation entre la dimension sociale et économique des entreprises. À travers leurs écrits (notamment dans le livre « *Social Responsibilities of the Businessman* » de H. Bowen ou encore dans « *The Responsible Corporation* » de G. Goyder), les auteurs pointent particulièrement le lien entre les affaires et la société et donc la nécessité de coordonner les différentes actions des entreprises en fonction de l'environnement global dans lequel elles évoluent (Boidin, 2015). C'est à ce moment-là que la prise de conscience commence.

Néanmoins, il a fallu attendre les années 70 pour que la question de la responsabilité soit posée sur la table. La parution du rapport « *Halte à la croissance* » par le Club de Rome² est le premier d'une longue série d'analyses, de discussions et de débats sur le sujet. Faisant suite à cela, une vague de réflexion et de volonté de changement naît (Morin, 2005). C'est la Conférence des Nations Unies sur l'environnement qui a ouvert le bal à Stockholm en 1972. Ce rassemblement avait pour but de mettre au centre des préoccupations internationales les questions écologiques et ceci pour la première fois. Cette réunion exceptionnelle a démarré d'un constat, établi par de nombreux scientifiques, montrant la dégradation de la Terre causée par les activités humaines. C'est donc sur ces différentes discussions que les bases du Programme des Nations Unies pour l'Environnement ont été bâties (Dekhili, 2021).

Influencées par les échanges internationaux sur le sujet, de nombreuses initiatives et organisations émergent aux quatre coins du globe entre 1980 et 1999. Le Rapport de Brundtland, publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) des Nations Unies, a joué un rôle clé dans la sensibilisation et la promotion du développement durable (GEO, 2017). Bien que les Américains soient des pionniers dans le domaine, les Européens ont également commencé à se pencher plus en profondeur sur le sujet, notamment avec la création de l'European Social Investment Forum (EUROSIF) en 2001 et de l'European Venture Philanthropy Association (EVPA) en 2004 (Zaccai, 2013). La Belgique fut l'un des premiers pays européens à élaborer une stratégie fédérale concernant le développement durable, comme en témoigne le Plan Fédéral de Développement durable publié en 2017.

En parallèle de ces grandes discussions centrées sur l'environnement, l'importance d'autres causes émerge également. En septembre 2000, les Nations Unies signe une déclaration officielle à New York appelée « *La déclaration du millénaire de l'Organisation des Nations Unies* » qui regroupe 8 grands objectifs pour le développement durable à atteindre avant 2015. Cette nouvelle déclaration vise à défendre les principes de dignité humaine, d'égalité et d'équité en parallèle aux responsabilités environnementales (Zaccai, 2013). Malgré des avancées de plus en plus importantes, le combat ne s'arrête pas là. L'ONU propose alors une approche encore plus complète qui vise en réalité 169 cibles à atteindre regroupées en 17 grands objectifs entre 2015 et 2030. Afin d'avoir une vue générale sur

² Le Club de Rome est un groupe composé de scientifiques, économistes, fonctionnaires et industriels dont le but est de mettre en lumière les risques sociétaux liés à l'environnement, la démographie, la croissance économique et l'humanité.

ces différents points, l'ONU a développé une approche en « 5P » : peuple, prospérité, planète, paix et partenariats (PNUD, 2022).

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Figure 2 : Les objectifs du développement durable (ONU)
Source : La Fonda, 2018

Bien que l'Europe motive ses états membres à être de plus en plus vigilants et impliqués face aux objectifs de développement durable des Nations Unies prévus pour 2030, chaque pays élabore sa propre stratégie et s'organise comme il le souhaite. Néanmoins, durant ces dix dernières années, nous avons pu voir une émergence (au niveau européen et national) des aides financières et la volonté de donner de la visibilité aux personnes, organisations et entreprises qui participent aux changements.

Évidemment, tous ces changements et nombreuses discussions impliquent l'ensemble des acteurs de notre société et donc indéniablement, les entreprises. Dans cette course contre la montre, les entreprises et organisations (publiques et privées) ne peuvent plus nier leur impact économique, écologique et sociétal. Dans les entreprises qui souhaitent contribuer à un monde meilleur, nous pouvons distinguer deux grands groupes :

- D'une part, il y a les entreprises qui essaient d'adopter une approche visant à intégrer les dimensions sociales et environnementales au sein de leurs stratégies fondamentales. Ces entreprises cherchent à prendre en compte les défis actuels en les incorporant dans leur structure, tout en poursuivant principalement des objectifs de profit et de rentabilité. Elles mettent en œuvre diverses actions pour atténuer les effets négatifs de leurs activités, ce qui correspond à ce qui s'appelle, plus communément, la « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE).
- D'autre part, il y a les entreprises qualifiées de « à mission » ou « à impact » qui accordent une place centrale aux valeurs sociales et environnementales en les plaçant au cœur de leur activité principale. En effet, ces entreprises se positionnent comme des acteurs essentiels de la transition vers une économie plus durable et responsable, en proposant un type de gouvernance, des produits ou services qui répondent aux besoins sociaux et environnementaux. Leur objectif est d'assurer la pérennité de leur structure afin de relever les défis actuels. C'est sur cette nouvelle forme d'entreprise que nous allons nous pencher dans la suite de ce mémoire.

2.2 PLACE EN BELGIQUE

Maintenant que nous en savons davantage concernant l'historique des entreprises à impact/mission : QUID de ce type d'entreprise en Belgique ?

Publié en octobre 2022, le Rapport fédéral sur le développement durable (Belgique) fait un état des lieux clairs et précis sur la place de la Belgique face aux ODD des Nations Unies prévus pour 2030 (PNUD, 2022). Dans ce rapport, il est clairement stipulé que si les tendances actuelles se poursuivent, la Belgique n'atteindra pas ses objectifs de développement durable dans 7 ans (Bureau Fédéral du Plan, 2022, p2). Les pistes d'amélioration proposées par le Bureau Fédéral du Plan visent 4 grands objectifs (2022, p5) :

1. L'adoption d'**objectifs** plus **spécifiques** : la Belgique doit fixer des objectifs concrets qui traduisent directement les SDG et des cibles précises pour les indicateurs relatifs aux SDG.
2. Le développement d'**indicateurs** pour la préparation et l'évaluation des politiques belges : il y a très peu de données fiables (statistiques) en temps réels pour suivre l'évolution du pays (nous ne pouvons plus nous contenter de données qualitatives, le quantitatif reste plus fiable et plus interprétable).
3. Le développement d'**outils** de modélisations plus adaptés aux enjeux : le manquement d'outils de modélisation freine la prise de décision lors de l'élaboration des politiques. En attendant, il est conseillé d'utiliser les indicateurs existants pour constater les impacts sociaux, environnementaux et économiques.
4. L'adoption de **politiques ambitieuses** : il faut déployer les politiques nouvelles et « *Ne laisser personne sur le côté* » (égalité homme-femme).

Ce rapport est destiné à l'ensemble du territoire belge, c'est-à-dire à toutes les parties prenantes présentes dans le pays, y compris les entreprises. Il est donc important de garder en tête ces recommandations pour les adapter aux activités des uns et des autres. Bien que le gouvernement doive soutenir cette transition en imposant un cadre légal, nous avons tous un rôle à jouer. En effet, « *L'union fait la force* »³ n'est pas qu'une succession de mots pour former une phrase, mais bien un état d'esprit que chacun d'entre nous doit avoir pour faire évoluer le pays entier.

Menacées par l'urgence climatique et motivées par les nombreux changements, de plus en plus d'entreprises belges se penchent sur le sujet. Cependant, malgré la croissance des entreprises à mission/impact, il n'existe pas de statut spécifique en Belgique. En effet, il n'existe pas encore de cadre légal clair et précis définissant ce type d'entreprise, pourtant cela n'empêche pas de voir apparaître de nombreuses initiatives (conférences, comités, foires, salons, aides, ateliers, coworking spécialisés, etc.) qui permettent de mettre en lumière la démarche active de ces acteurs.

Il est également important de souligner qu'en Belgique, nous ne distinguons pas les entreprises à mission, des entreprises à impact. Ce sont des termes similaires qui généralisent les entreprises qui portent une attention particulière à leur impact, à l'opposé de la France qui distingue rigoureusement les deux expressions (Cohen et al., 2019).

³ Proverbe et devise nationale de la Belgique (et d'autres pays également).

Sachant que nous n'avons pas de cadre de référence, nous allons énormément nous baser sur les recherches, analyses, lois et pratiques françaises. Les Français sont, aujourd'hui, les pionniers européens concernant les entreprises à impact/mission. Depuis juillet 2014 avec la *loi Hamon* et suivi par la *loi Pacte* en mai 2019, la France a défini un cadre légal précis pour les entreprises en phase avec les objectifs de développement durable des Nations Unies prévus pour 2030 (Cohen et al., 2019). La première loi délimite le périmètre de l'économie sociale et solidaire, tandis que la deuxième vise la croissance et la compétitivité des entreprises françaises et, plus expressément, l'introduction de la notion de « société à mission ».

Même s'il n'existe pas de statut spécifique en Belgique, nous pouvons constater que deux formes de société sont plus propices au modèle économique à impact : le statut d'entreprise sociale et/ou la société coopérative. À ce jour, il n'existe pas de données précises quant au nombre d'entreprises à impact opérant sous ces deux régimes en Belgique. Néanmoins, ce sont des structures clairement reconnues et identifiées dans le paysage économique des entreprises à impact.

2.2.1 L'entreprise sociale

Le statut d'entreprise sociale (ESS) se caractérise au niveau européen comme étant un modèle d'entreprise qui vise à résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux. Le concept provient d'un réseau de chercheurs et de praticiens qui travaillent dans le domaine de l'entrepreneuriat social baptisé « EMES » (né en 1996). Le réseau EMES travaille sur une série de sujets liés à l'entrepreneuriat social, tels que les modèles d'affaires sociaux, la mesure de l'impact social, la gouvernance démocratique et la participation communautaire, l'innovation sociale, l'entrepreneuriat social, et bien d'autres encore (en Europe et dans le monde entier). Bien qu'il ne soit pas directement rattaché à l'Union Européenne, il a reçu le soutien de plusieurs programmes de financement de la part de l'UE pour mener ses activités de recherche et de développement sur l'entrepreneuriat social (Observatoire européen de l'Économie sociale). Outre cela, nous retrouvons des acteurs belges faisant partie de ce groupe comme le Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société (CIRTES) de l'Université Catholique de Louvain ou encore le Centre d'économie sociale de l'Université de Liège.

À la suite de nombreuses recherches et initiatives internationales dans le domaine, l'EMES est parvenu à distinguer neuf caractéristiques principales qu'il est possible de retrouver dans les entreprises sociales. Ces caractéristiques se divisent en trois groupes (SPF Économie, avril 2021) :

- **La dimension économique** : l'entreprise sociale se concentre sur la production continue de biens ou de services tout en prenant un niveau significatif de risque économique, sa viabilité financière dépendant des efforts des travailleurs rémunérés, même si elle peut également bénéficier de ressources non monétaires et de bénévoles. Ces caractéristiques rapprochent l'entreprise sociale du modèle entrepreneurial traditionnel.
- **La dimension sociale** : l'entreprise sociale vise principalement à fournir un service public ou à répondre aux besoins d'un groupe spécifique de personnes, et est initiée par une dynamique collective d'un groupe ou d'une communauté partageant un besoin ou un objectif commun. Les bénéfices générés sont réinvestis dans le développement économique et social de l'entreprise plutôt que d'être redistribués aux membres, en tous cas de manière limitée dans le modèle coopératif.
- **La structure de gouvernance** : l'entreprise sociale est fondée par ses fondateurs et bénéficie d'un haut degré d'autonomie, n'étant pas dirigée par les pouvoirs publics ou une organisation tierce. Le pouvoir de décision est partagé équitablement entre les membres selon le principe

« un membre, une voix », et l'entreprise sociale favorise la représentation et la participation démocratique de ses usagers ou de ses clients au processus de décision.

En fonction des caractéristiques de chaque entreprise sociale, elle peut prendre plusieurs formes (ASBL, SC, SA, SRL, etc.). En effet, étant donné la diversité des entreprises sociales, il est difficile de les limiter à une forme unique. Néanmoins, la plus utilisée en Belgique est la société coopérative (forme actuelle de l'entreprise VIDYA). C'est pourquoi nous allons nous focaliser sur celle-ci.

Il est également important de préciser que les politiques concernant le statut des entreprises sociales (conditions d'octroi et aides disponibles) sont régionales. En fonction de la localisation de l'entreprise (Région wallonne, flamande ou Bruxelles-Capitale), les réglementations peuvent légèrement différer.

RÉGIONS	SERVICE COMPÉTENT
Wallonne	Direction de l'Économie sociale (https://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/Presentation.html)
Flamande	Sociale Économie (https://www.socialeconomie.be)
Bruxelles-Capitale	Bruxelles Économie et Emploi (https://economie-emploi.brussels/entreprise-sociale)

Depuis mai 2019, l'entrée en vigueur du nouveau Code des sociétés et des associations (CSA) a légèrement bousculé les codes traditionnels. Dans cette réforme plusieurs points ont été impactés comme la fusion de plusieurs types de sociétés, l'apparition de nouvelles appellations ou encore la suppression de la notion de capital social minimal pour la plupart des sociétés. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons plutôt nous pencher sur les nouvelles formes de sociétés, et plus précisément sur la société coopérative (SC) qui prend en compte l'objectif social et/ou environnemental. Il est important de rappeler que la SC regroupe aujourd'hui, ce qui était anciennement appelé la SCRL, la SFS, la SCRI, la Société Agricole et le Groupement d'intérêt économique (Service public fédéral, 2019).

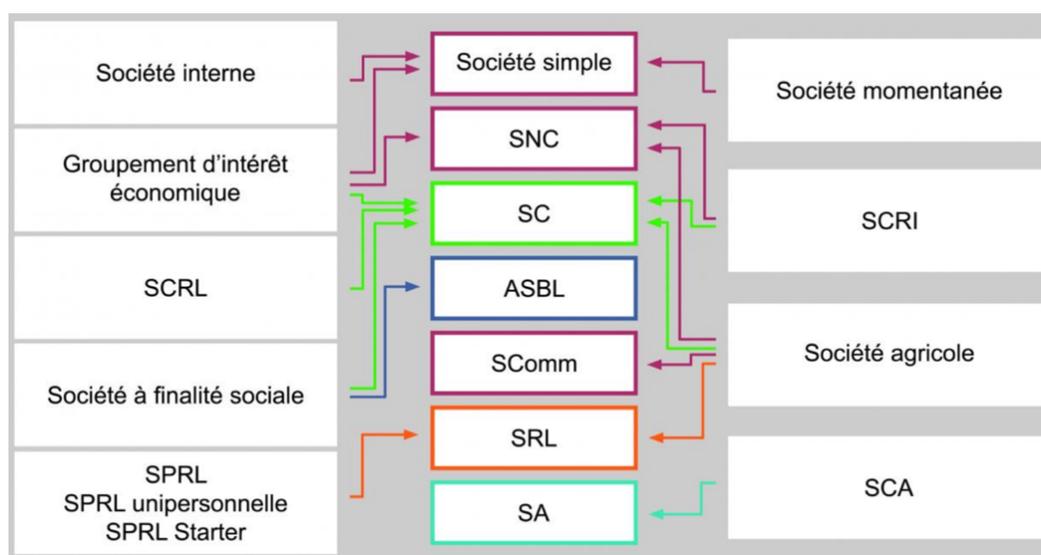


Figure 3 : Les formes de société qui disparaissent avec le nouveau CSA
Source : Service Public Fédéral (Justice), 2019

2.2.2 La société coopérative

La société coopérative (SC) est décrite comme « *une forme spécifique de société qui a pour caractéristique d'avoir un nombre variable d'associés et de poursuivre une finalité coopérative* » selon le SPF Économie (2019). Cette forme de coopérative est destinée aux entreprises qui souhaitent combiner la structure démocratique et participative d'une coopérative avec la responsabilité limitée des actionnaires d'une société à responsabilité limitée (SRL). La SC peut avoir un capital variable et doit comporter au moins trois membres. Les décisions sont prises selon le principe "un membre, une voix" et les bénéfices sont répartis entre les membres en fonction de leur participation à l'activité économique de la coopérative. La SC doit également respecter les principes fondamentaux du modèle coopératif, tels que la participation démocratique, la transparence et la répartition équitable des bénéfices (Service public fédéral, 2019).

Le Code des sociétés et des associations (CSA) prévoit la possibilité pour les sociétés coopératives d'obtenir un agrément comme « entreprise sociale » conformément à l'article 8:5. Cette nouvelle qualification remplace la notion de « société à finalité sociale » qui n'est plus possible depuis l'entrée en vigueur du CSA (Alexia Autenne & Henri Culot, 2020). Les sociétés à finalité sociale existantes avant l'entrée en vigueur du CSA sont présumées agréées comme « entreprise sociale », mais cette présomption peut être réfutée par le ministre de l'Économie dans certaines conditions, telles que définies dans l'arrêté royal du 28 juin 2019 (SPF Économie, août 2019). Il est possible d'obtenir l'agrégation via la région de l'entreprise comme expliquée précédemment, mais il est également possible d'obtenir une agrégation au niveau fédéral du Conseil National des Coopératives (délivré par le SPF Économie). Cette agrégation permet aux entreprises sociales de bénéficier d'avantages fiscaux et sociaux, mais aussi d'avoir une légitimité (preuve) concernant leur démarche face à l'ensemble des parties prenantes (Alexia Autenne & Henri Culot, 2020).

La société coopérative et l'entreprise appartenant à l'économie sociale sont deux structures essentielles à comprendre dans le contexte des entreprises à impact en Belgique. En tant que forme juridique spécifique, elles offrent des avantages significatifs pour les entreprises qui cherchent à concilier leurs objectifs économiques avec des considérations sociales et environnementales. Une compréhension approfondie de ces deux formes d'organisation est essentielle pour appréhender le paysage des entreprises à impact en Belgique et leur contribution à la construction d'une économie plus solidaire et durable.

2.3 DÉFINITIONS ET ÉLÉMENTS-CLÉS

Avant de continuer et de se focaliser sur les mesures de performance et certifications adaptées aux entreprises à impact telles que VIDYA, il est essentiel de remettre en perspective tous les termes et concepts autour de cette nouvelle notion.

La Belgique n'ayant pas défini d'environnement légal spécifique pour les entreprises à impact ou à mission, les concepts autour restent parfois assez vagues pour les consommateurs et les entreprises. Afin de clarifier le flou autour de l'écosystème des entreprises à impact en Belgique et en Europe, il est proposé de créer une cartographie qui permettra de définir les différents courants et de dissiper toute ambiguïté entourant ces notions. Cette cartographie offre une vision globale de l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises.

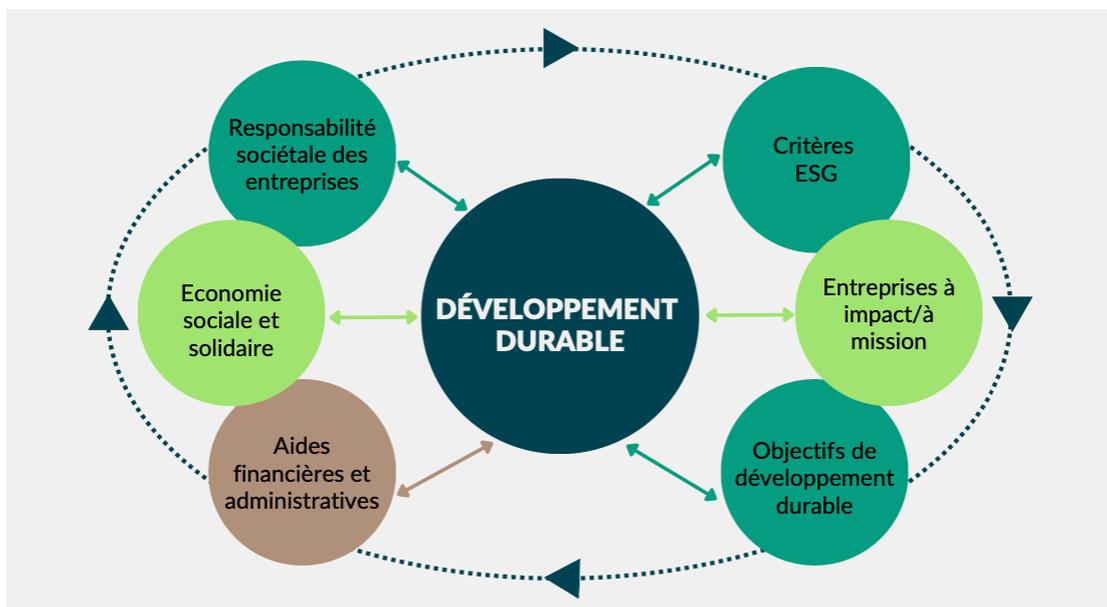


Figure 4 : Écosystème autour du développement durable

En décrivant ce schéma, il devient plus évident d'identifier les acteurs actifs et les influences qui façonnent le paysage des entreprises à impact en Belgique. Voici les différents éléments qui composent cet écosystème :

2.3.1 Développement durable

Le point de départ est la définition du développement durable publiée dans le « Rapport Brundtland »⁴ (1987) des Nations Unies : « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.* ». En effet, nous ne pouvons pas nier la corrélation entre la durabilité et l'impact positif des entreprises. Cette définition propose une vision plus large du concept de développement : alors que la société capitaliste associe directement développement et croissance économique, le développement y est plutôt vu comme « le fait de progresser, de croître et de prendre de l'ampleur » sur plusieurs points stratégiques (économiques, sociaux et environnementaux) dans la définition proposée par les Nations Unies (Soukaïna Rezgui, 2022).

⁴ Rapport publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies en 1987. C'est le début de la popularisation du concept de développement durable.

2.3.2 Objectifs de développement durable

Ensuite, nous retrouvons également les ODD dans l'écosystème des entreprises à impact. Pour rappel, les Objectifs de développement durable des Nations Unies prévus pour 2030 défendent de nombreuses causes comme la pauvreté, la protection de l'environnement ou encore l'égalité et l'amélioration de la qualité de vie pour chacun. Ce sont 17 grandes cibles qui définissent les priorités au niveau mondial. Bien évidemment, il est important de préciser que ces objectifs regroupent des centaines d'actions interconnectées et que chaque acteur ne peut se focaliser que sur une partie de ceux-ci et à son échelle (La fonda, 2018).

2.3.3 Responsabilité Sociétale de l'entreprise

Alors que la notion de Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE) fait son apparition dès les années 50 dans la littérature Business, elle a réellement été prise en compte qu'à partir du début des années 2000. Comme nous l'avons mentionné précédemment dans cette revue littéraire, au vu de l'urgence climatique et des nouvelles tendances, de plus en plus d'entreprises intègrent la RSE dans leurs activités (Boidin, 2015). Pour rappel, « *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Elle peut se définir comme un processus permanent d'amélioration, dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise. Dans le cadre de la RSE, l'entreprise ne s'évalue plus seulement sous l'angle économique mais également sous l'angle sociétal et environnemental. La concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante de ce processus.* » (définition du SPF Economie). Il est important de rappeler que les entreprises qui intègrent la RSE ont comme objectif principal de réduire les externalités négatives de leurs propres activités et pas forcément de « créer de l'impact » (ce qui implique une réelle remise en question du modèle économique et une participation directe à l'amélioration de la société).

2.3.4 Critères ESG

En lien direct avec la RSE, nous avons les critères ESG (Environmental and Social Governance) qui regroupent l'évaluation de l'impact environnemental, l'impact social sur les parties prenantes ainsi que la manière dont l'entreprise est gouvernée. Ils sont le fruit de la collaboration entre plusieurs organisations et parties prenantes comme le Global Reporting Initiative (GRI), le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) ou encore le Carbon Disclosure Project (CDP) à partir des années 60 (Boidin, 2015). C'est à ce moment-là que les investisseurs commencent à prendre en compte les facteurs environnementaux et sociaux dans les discussions et décisions liées à leurs investissements (M. Brand, 2022). Initialement utilisés comme grille d'analyse pour fournir un rapport extrafinancier d'une entreprise, ces critères sont encore exploités dans de nombreuses entreprises et, plus particulièrement, dans celles qui adoptent une démarche RSE. La prise en compte de tels critères est fortement encouragée par le législateur européen (Brand, 2022). En effet, bien que l'application de critères ESG n'est soumise à aucune contrainte (comme la RSE), l'Union Européenne a mis en place depuis 2014 une directive obligeant les grandes entreprises (ayant un siège social en Europe) à publier les informations extrafinancières liées à leurs activités. Seulement cette directive a été révisée pour élargir son champ d'application et renforcer les exigences en matière de divulgations d'informations en 2022. Elle est alors rebaptisée « CSRD » (Corporate Sustainability Reporting Directive) et entre en application dès 2024 (Union Européenne, juin 2022). Certains pays européens l'ont déjà directement inclus dans leurs lois nationales comme le décret français du 9 août 2017 qui fixe le contenu de la Déclaration annuelle de performance extrafinancière (Aubain, 2023).

2.3.5 Économie Sociale et Solidaire

L'Économie Sociale et Solidaire fait tout aussi partie du paysage. En effet, l'ESS est une alternative à l'économie de marché traditionnelle (basé uniquement sur le profit) qui privilégie la finalité sociale. De cette nouvelle forme est né « l'entrepreneuriat social » en 2011 qui est défini comme « *Les entreprises (sociales) pour lesquelles l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale, qui se traduit souvent par un haut niveau d'innovation sociale, dont les bénéficiaires sont principalement réinvestis dans la réalisation de cet objet social, et dont le mode d'organisation ou le système de propriété reflète la mission, s'appuyant sur des principes démocratiques ou participatifs, ou visant à la justice sociale.* » selon la Commission européenne (Observatoire européen de l'Économie Sociale, juin 2015).

Les deux grands points à retenir de cette définition sont la recherche d'une finalité sociale et un principe de gouvernance démocratique. En effet, ce dernier impose des règles de gouvernance particulières telles qu'une gouvernance démocratique, une activité dont le but est de soutenir des causes ou encore des bénéficiaires consacrés uniquement au maintien ou au développement de l'entreprise (non distribuables). Comme il a été décrit précédemment, les conditions pour obtenir l'agrégation « d'entreprise appartenant à l'ESS » dépendent des régions en Belgique (cf. point 2.2).

2.3.6 Entreprise à impact

Plus récemment, une nouvelle appellation a vu le jour : « l'entreprise à impact ». Bien qu'il n'y ait pas de définition universelle ou de cadre juridique précis, toutes les explications tendent vers les mêmes éléments de définition. Voici quelques-unes d'entre elles :

« Une entreprise à impact, c'est une entreprise ou une société à vocation commerciale qui œuvre pour un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Ils sont au cœur de son activité. »
– Les impacteurs (Partner Impact & Scale des entreprises engagées), 2022

« L'enjeu du Business à impact positif consiste à inventer un modèle d'entreprise intrinsèquement vertueux, générateur d'un impact positif net. [...] inventer une entreprise qui contribue positivement aux progrès, toujours créatrice de richesse pour les actionnaires mais aussi créatrice de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, des fournisseurs aux consommateurs. »
– Isabelle Grosmaître, 2022

« Mais limiter ses effets négatifs est bien différent de développer un impact positif : cette dernière démarche suppose de participer de façon directe à l'amélioration de la société en répondant à de grands objectifs internationaux tels que les ODD des Nations unies ou ceux de l'accord de Paris pour lutter contre le réchauffement climatique. »
– Mouvement Impact France, 2021

« L'impact social comprend les effets à la fois positifs et négatifs de l'activité de l'entreprise et sa mesure est indissociable de celle de valeur créée et de la valeur constatée par les bénéficiaires et toutes les parties prenantes. Cet impact est jugé en se référant à ce qu'aurait été la société sans l'activité de l'entreprise. L'impact social de l'entreprise peut être défini comme la somme des différentiels générés par son activité dans les chaînes de valeur de ses parties prenantes directes et indirectes. »
– Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti, 2020

Il existe une multitude de définitions, mais il a été choisi de se baser sur celles-ci car elles englobent l'idée générale derrière les entreprises à impact. En se référant à différentes sources, il est possible d'élaborer sa propre définition du concept sur laquelle la suite de l'analyse s'appuiera.

Une entreprise est qualifiée « d'entreprise à impact » lorsqu'elle (ré)invente son modèle économique en intégrant de façon synergique les dimensions économiques (profits), environnementales et sociales dans le but de générer un impact positif. L'entreprise à impact s'engage à créer de la valeur pour l'ensemble de ces parties prenantes en allant au-delà de la simple limitation de ces externalités négatives.

Les éléments clés entrant en jeu dans la stratégie d'impact peuvent être résumés en 4 grands piliers (Mouvement Impact France, 2021) :

1. **Impact social** : cela représente l'importance de préciser le cap et d'intégrer le rôle sociétal au cœur de l'objet social de l'entreprise. Mais cela permet surtout, de fédérer les parties prenantes internes et externes en proposant une vision claire et partagée. Il est ici question du bon équilibre entre la parole et les actions pour délivrer un produit ou service inclusif.
2. **Impact écologique** : c'est l'engagement de l'entreprise à maximiser la transition vers l'écoconsommation et l'écoconduite, tant au sein de ses opérations internes que dans les produits et services qu'elle propose. D'une part, l'entreprise doit chercher à réduire son empreinte environnementale pour préserver les ressources disponibles. D'autre part, elle doit pousser sa réflexion en proposant des produits ou services qui soutiennent des projets environnementaux (l'importance de la création de valeur).
3. **Partage du pouvoir** : cela se matérialise par des pratiques totalement transparentes et équitables au niveau décisionnel. Ce principe de gouvernance éthique repose sur l'intégration des parties prenantes dans la prise de décision. Il est important de souligner que c'est le rôle principal des dirigeants et des managers de montrer l'exemple et d'afficher fièrement les valeurs environnementales et sociales dans leur management stratégique et opérationnel.
4. **Partage de la valeur** : la stratégie financière doit être éthique (fondée sur des modes de gestions équitables et transparents). De l'utilisation des bénéfices à la répartition salariale, l'entreprise à impact s'engage à utiliser ses ressources financières de façon responsable, honnête et équitable.

L'utilisation de la notion d'entreprise à impact ne peut en aucun être employé à des fins de greenwashing pour conquérir le cœur des (futurs) travailleurs, fournisseurs, partenaires et clients. Bien plus qu'un slogan, c'est une réflexion profonde et une succession d'actions en cohérence avec celle-ci dans le but de créer de la valeur (économique, sociale et environnementale) pour l'ensemble des parties prenantes. Pour éviter de tomber dans la case « opportuniste écologique », les entreprises à impact doivent énormément miser sur la communication transparente de leurs actions pour espérer avoir une légitimité auprès des parties concernées ou intéressées.

Ces 4 piliers ainsi que la définition ci-dessus rejoignent l'ensemble des avis des experts⁵ que nous avons pu lire sur le sujet.

⁵ Notamment : I. Grosmaître ; E. Cohen ; S. Rezgui ; Les Impacteurs ; S. Frimousse, J.M. Peretti et al.

2.3.7 Entreprise à mission

Bien que nous n'ayons pas d'équivalent en Belgique, nous ne pouvons bien évidemment pas passer outre la notion « d'entreprise à mission » utilisée et formalisée par nos voisins français. Après de nombreuses discussions, l'Assemblée nationale a adopté le texte de la loi Pacte (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) le jeudi 11 avril 2019. Cette nouvelle législation française a pour objectif de moderniser l'économie française en encourageant la croissance des entreprises. Elle contient plusieurs mesures comme la simplification des formalités administratives, l'amélioration de l'accessibilité au financement des PME, la simplification de la vie des actionnaires et surtout, le renforcement de la responsabilité sociale des entreprises en créant un nouveau statut : l'entreprise à mission (Errol Cohen, 2019).

Ce statut a pour objectif de promouvoir les entreprises plus responsables et durables en apportant un cadre légal. Cela implique d'intégrer directement les objectifs sociaux et environnementaux dans la raison d'être et de rendre des comptes sur leur impact. Elles peuvent désormais déclarer dans leurs statuts un objectif social ou environnemental à poursuivre (appelé « la mission ») au même titre que l'objectif financier. La mission est composée de deux éléments (Communauté des entreprises à mission, 2022) :

- **La raison d'être** : *« Elle est définie dans l'article 1835 du Code Civil comme étant « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. Elle explicite l'identité et la vocation de l'entreprise et éclaire son passé et son futur ».*
- **Les objectifs associés** : Définis par l'article L210-10 du Code du Commerce, ce sont *« un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. En d'autres termes, ce sont les engagements de l'entreprise envers elle-même, son écosystème et la Société. Ces objectifs doivent eux aussi doivent être inscrits dans les statuts de l'entreprise à mission. »*

L'entreprise s'engage alors à mener ses activités vers cette mission et sa poursuite n'est pas du tout facultative sachant qu'elle lui est juridiquement opposable. D'ailleurs, elle fait l'objet d'un suivi obligatoire rigoureux et contrôlé par un organisme tiers indépendant (organisme enregistré auprès de la coordination européenne d'accréditation) qui vérifie le suivi des objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise minimum tous les deux ans. De plus, il est imposé aux entreprises de plus de 50 salariés, de mettre en place un « Comité de mission » qui vérifie les décisions en prenant en compte les critères sociaux et environnementaux (avec un rapport écrit annuel). Ce comité se compose de membres internes et externes à l'entreprise qui se complètent autour des objectifs visés. Cependant, il doit au moins comporter un salarié et présenter annuellement un rapport joint au rapport de gestion à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société (S. Schiller, 2022).

Certains pays – comme la France – ont déjà opté pour un positionnement en faveur de cette initiative. La question à présent est de savoir la façon dont la Belgique souhaite s'appropriier le concept. Est-ce que cela pourrait conduire à l'émergence d'une nouvelle forme de société belge, qui intègre totalement leurs engagements à travers leur statut et dans un cadre légal plus précis ?

2.3.8 Supports et aides

Enfin, une autre catégorie qui a toute son importance dans ce panorama est l'ensemble des initiatives privées ou publiques qui promeut les entreprises à impact.

Le contexte environnemental et social a énormément évolué ces dix dernières années, c'est pourquoi de nombreuses entreprises ont décidé d'intégrer tout cela dans leur réflexion. Cependant, il n'est pas toujours évident d'assurer un équilibre entre la pérennité d'une entreprise (profit financier) et son impact à tous les niveaux. Que ce soit pour les entreprises en transition ou pour celles chez qui les valeurs environnementales et sociales font partie de l'ADN, il existe plusieurs assistances, initiatives et accompagnements personnalisés en Belgique (et en Europe) pour aider ces entreprises.

Cette liste est bien évidemment non-exhaustive, d'autant plus qu'au vu de la situation transitoire dans laquelle nous sommes, de nombreuses autres actions devraient encore voir le jour. D'une part, il y a l'ensemble des initiatives qui viennent soutenir les entrepreneurs et entreprises engagés à développer leurs activités. D'autre part, il y a les différents types de financements dont ils peuvent bénéficier grâce à leur « statut » (non juridique en Belgique sauf pour les entreprises sociales qui bénéficient d'un cadre juridique réglementé).

Supports administratifs

- **Déclic en perspectivES** : c'est une ASBL dont l'objectif est d'accompagner les jeunes entreprises à développer des activités plus justes, solidaires et humaines. L'organisation propose de nombreux ateliers pour sensibiliser aux principes de l'économie sociale, favoriser l'émergence de nouvelles idées en économie sociale et créer une communauté engagée. L'ASBL se positionne en tant que « *propulseur de projets et support aux futurs entrepreneurs à construire les contours d'un projet viable en économie sociale* » (Communauté Déclic, 2022).
- **Les Agences Conseils** : l'agence-conseil peut être une ASBL, une fondation, une société à finalité sociale ou encore une coopérative agréée par le Conseil national de la coopération. Elle doit obligatoirement avoir pour objet social principal le conseil, la création et l'accompagnement d'entreprises d'économie sociale (Propage, 2017). Lorsqu'elle est agréée, elle peut bénéficier de subsides et réductions dans le but de poursuivre à bien sa mission principale. Il y en a actuellement six reconnues par la Région wallonne à ce jour : Credal Conseil, Febecoop, Propage-s ASBL, Saw-B, Step Entreprendre et Syneco.
- **Centre de l'entrepreneuriat social** : COOPCITY est le carrefour de l'entrepreneuriat social à Bruxelles. Le centre a pour objectif de rassembler, accompagner et former les différents entrepreneurs sociaux en proposant une structure complète qui comprend un espace de coworking, différentes activités et des programmes supervisés par des experts et de nombreux partenaires comme Saw-B, Febecoop, Solvay, ICHEC, Job Yourself, Be.Brussels ou encore la Wallonie (CoopCity, 2022).
- **Les incubateurs spécialisés** : les incubateurs sont des structures d'accompagnement qui soutiennent la création et le développement des entreprises en fournissant plusieurs services comme l'accès à un coworking, la location de bureau, des formations à thème ou encore la possibilité de rencontrer de nombreux experts, partenaires et investisseurs pour développer les différentes activités (Rezgui, 2022). Alors que le concept d'incubateurs existe depuis longtemps, de nombreuses structures se spécialisent dans des secteurs particuliers. C'est également le cas pour les entreprises à impact, il existe des incubateurs tels que The Impact House, VentureLab ou encore Greenbizz.

Supports financiers

Quel que soit le type de projet (engagé ou non), toutes les entreprises sont confrontées à une question centrale : comment financer leur activité ? Que ce soit au démarrage ou en cours de développement, les entreprises à impact ont plusieurs options pour trouver des sources de financement alternatives aux possibilités traditionnelles en Belgique.

- **Le financement citoyen (tax shelter)** : l'idée est de proposer au grand public d'investir dans l'entreprise via un prêt citoyen ou une participation citoyenne au capital. Cela permet de créer une communauté autour du projet, mais aussi de favoriser une économie solidaire et responsable dans les questions liées à la finance (Réseau Financité, 2018). C'est d'autant plus intéressant pour les citoyens car ils peuvent déduire une partie de leurs investissements aux impôts (Tax Shelter).
- **Les organismes de crédit spécialisés** : canaux très utilisés des entreprises, les organismes de crédit permettent à de nombreuses entreprises de se créer et/ou se développer. Tout comme de nombreuses catégories, certains organismes ont décidé de se focaliser uniquement sur des projets porteurs de sens, de valeurs humaines et environnementales (Economie Sociale, 2022°. C'est d'ailleurs le cas de F'in Common, Crédal ou encore Triodos.
- **Les investisseurs institutionnels** : cette catégorie comprend deux grands acteurs publics en Belgique. D'un côté, il y a W.alter, une société d'investissement public dédié exclusivement aux projets d'économie sociale et coopérative en Wallonie. De l'autre côté, il y a BRUSOC qui est l'équivalent bruxellois (filiale de Finance&Invest.Brussels). Cette dernière propose plusieurs possibilités de financement en fonction du type de projet. Parmi celles disponibles à ce jour, il y a COOPUS qui s'adresse aux coopératives et CITIZ US qui cible plutôt les entreprises au service d'une cause sociétale (AWEX, 2022).
- **Le crowdfunding (plateformes spécialisées)** : le financement participatif est une technique de plus en plus utilisée par les entreprises pour bénéficier d'un coup de pouce financier. Grâce à de nombreuses plateformes sécurisées en ligne qui permettent de mettre en relation des projets et un public, le crowdfunding est un excellent moyen de fédérer une communauté autour d'un projet tout en trouvant du financement « sans risque ». Aujourd'hui, certaines plateformes se sont également spécialisées en proposant des campagnes de financement participatif accès uniquement sur les entreprises à impact (AWEX, 2022). C'est d'ailleurs le cas de Lita.co, Ulule, Kiss Kiss Bank Bank, LabCap48, Crofun, Crowd'in, Gingo ou encore Crowdfunding/bxl.
- **Les fondations** : souvent négligées ou jugées trop inaccessibles, les entreprises ne pensent pas toujours à se tourner vers les fondations et mécénats d'entreprise pour se financer. En effet, les fondations peuvent se retrouver sur plusieurs terrains d'action comme l'art, la santé, l'enseignement, le bien-être social ou encore la citoyenneté et le développement durable (. Plusieurs fondations aident les entreprises à se développer mais seulement quelques-unes font le focus sur les entreprises engagées comme la Fondation pour les générations futures, l'INAISE (Association Internationale des Investisseurs dans l'Economie Sociale), la Fondation BePlanet ainsi que la Fondation Lunt.
- **Les appels à projets et prix** : la mise en place d'appels à projets et de prix décernés aux entreprises militantes en Belgique s'est décuplée ces dernières années. En effet, c'est un bon moyen pour celles-ci de démontrer leurs investissements et bénéficier d'aides financières pour

développer leurs activités. On n’y retrouve, par exemple : l’appel à projets SE’nse, Be.Circular ou encore le prix de l’économie sociale, Hub.awards et les Trends Impact Awards.

- **Les aides publiques** : enfin et surtout, il ne faut pas l’ensemble des aides publiques au niveau communautaire, fédéral et régional qui prévoient des primes et subsides⁶ pour les entreprises qui s’inscrivent dans une dynamique sociale et environnementale. C’est notamment le cas de la prime Lez, prime pour investissement, prime recrutement ou la bourse d’économie circulaire (SPF Economie, 2022).

Il est important de mentionner qu’il existe de multiples structures d’accompagnement pour aider les entreprises à se développer, et que certaines se spécialisent en fonction des différents secteurs d’activité. Ce qui signifie que les entreprises à impact restent des entreprises standards qui peuvent bénéficier d’autres supports que ceux prévus spécialement pour elles.

⁶ Vous pouvez retrouver l’ensemble des primes et subsides disponibles pour Bruxelles et la Wallonie aux adresses suivantes : https://1819.brussels/outils/subsides?facets_query=&f%5B0%5D=category%3ABien%20au%20travail&f%5B1%5D=category%3AEnvironnement et <https://interieur.wallonie.be/subsides/subventions-octroyees-pouvoirs-locaux/139933>

2.4 CRITIQUES ET AVIS DES EXPERTS

Afin de susciter le débat et d'approfondir notre compréhension concernant la réalité du terrain, dix entretiens avec des experts étroitement liés aux entreprises à impact ont été réalisés. Ces entretiens semi-directifs favorisent une discussion ouverte qui permet à chacun de partager ses opinions et expériences. Bien que cette approche a ses limites, elle est très enrichissante dans notre cas. La liste des participants ainsi que le guide d'entretien utilisé lors des rencontres sont disponibles dans le chapitre « Personnes ressources » et à l'annexe n°4.

Au cours des entretiens menés avec dix professionnels du secteur, une diversité de perspectives et de critiques a été exprimée. Ces échanges ont enrichi la compréhension du sujet abordé, offrant à la fois des éclairages complémentaires et des perspectives novatrices.

Concernant la place des entreprises à impact en Belgique, tous les experts s'accordent pour dire qu'il y a un énorme mouvement du côté économique et politique. Cependant, ils estiment que nous sommes encore qu'aux prémices de ce qui doit être entrepris pour façonner le paysage des entreprises à impact de manière significative.

Ils mentionnent tous l'absence d'un cadre légal spécifique (similaire à la loi Pacte en France). Cependant, ils sont convaincus que cela sera mis en place très prochainement compte tenu des réglementations européennes prévues pour 2030. Valérie Géron et June Van Veer ont particulièrement mis l'accent sur l'urgence et l'obligation auxquelles les entreprises sont confrontées. Aujourd'hui, les entreprises doivent impérativement s'intéresser et développer une stratégie d'impact (même et surtout pour les entreprises traditionnelles) si elles ne veulent pas risquer de compromettre leur existence dans les 5 à 10 prochaines années.

Sophie Joris et Eliane Dupret sont unanimes quant au fait qu'un cadre légal est nécessaire, mais elles sont d'avis que cela ne provoquera pas une révolution économique. En effet, bien que les normes contribuent à instaurer une culture et des contraintes, elles ne suffisent pas nécessairement à inciter les entreprises à adopter un « bon comportement ». Ce dernier point soulève un autre problème important en Belgique : le manque de compréhension autour du sujet. Il y a encore beaucoup de progrès à faire du côté de l'éducation et de la formation concernant les enjeux et pratiques de la durabilité (accessibles à tous).

Les nombreux défis rencontrés par les entreprises qui souhaitent développer une stratégie d'impact en Belgique peuvent se résumer en 4 points selon les experts interviewés :

- **Manque de ressources** : les initiatives en faveur de la durabilité demandent souvent des ressources financières, humaines et temporelles supplémentaires. Il est important de noter que la plupart des entreprises à impact sont encore des petites structures (parfois fragiles) qui ont la volonté d'investir dans de nombreuses actions, mais qui font face à des contraintes de ressources.
- **Manque de reconnaissance** : les entreprises à impact ne sont pas encore considérées comme des acteurs économiques à part entière, selon Joanne Clotuche. Malgré quelques évolutions, le manque de cadre légal est perçu comme un manque d'intérêt et de sérieux face aux défis actuels. De plus, les petites entreprises qui investissent considérablement leurs efforts (au détriment de leur rentabilité financière) doivent faire face à la concurrence des géants du marché. En effet, ces derniers disposent de ressources suffisantes pour inverser la tendance et se différencier sur le marché en surfant sur la vague de l'impact (même si cela peut s'apparenter à du « greenwashing » pour certaines d'entre elles). Cependant, Mathilde

Stockart souligne que pour réellement faire progresser le système, les grandes entreprises doivent montrer l'exemple en révolutionnant leur propre secteur.

- **Conflit CT/LT** : alors que le monde économique est en constante évolution, il est toujours difficile pour les dirigeants de faire une pause dans le temps pour prendre du recul et réfléchir. Une stratégie d'impact efficace nécessite une planification minutieuse comprenant des actions concrètes adaptées aux domaines d'activité et aux objectifs de chacun. La plupart des personnes interviewées, en contact direct avec les entreprises à impact, ont pu remarquer la difficulté de prendre des décisions d'investissement à long terme. Surtout pour les structures plus petites, il est complexe de devoir faire des investissements importants sans obtenir des résultats immédiats. Néanmoins, comme l'ont souligné June Van Veer et Alain Boribon, les investissements réalisés aujourd'hui coûteront moins cher que ceux réalisés demain.
- **Résistance au changement** : faire face aux défis environnementaux et sociétaux nécessite une remise en question constante. Il est complexe de modifier la culture capitaliste qui perdure depuis longtemps. Néanmoins, il est crucial de comprendre rapidement les facteurs de résistance de chacun afin de les surmonter. Comme l'a souligné Valérie Géron, il est essentiel que le capitaine (dirigeant) et son équipage (parties prenantes) soient à bord, sinon le bateau (organisation) ne peut pas progresser. Il est donc important de considérer tout ce processus comme un projet de changement et de le gérer en conséquence. Enfin, comme le souligne Sophie Joris : « *Le monde a besoin d'entreprise à impact mais pas l'économie* », ce qui est problématique au vu de l'urgence des enjeux actuels.

CHAPITRE 3 : CERTIFICATIONS ET LABELS LIÉS AUX ENTREPRISES À IMPACT

3.1 POURQUOI ?

Les certifications et labels sont des outils clés utilisés par de nombreuses entreprises pour démontrer leur engagement à plusieurs niveaux (durabilité, qualité, sécurité, respect des normes, etc.).

Tout d'abord, il convient de s'intéresser à la différence entre la certification et la labélisation. Bien que les deux notions soient souvent floues et confondues en matière de responsabilité sociétale des entreprises, il existe des différences notables. Voici les définitions initiales (Le Robert, 2023) :

- « **La certification** est un certificat délivré à une entreprise par un organisme indépendant attestant la conformité (d'un produit, d'un service) aux normes et règlements en vigueur. »
- « **La labélisation** est l'étiquette ou marque sur un produit (pour en garantir l'origine, la qualité). »

En effet, tout est lié aux normes réglementaires et/ou volontaires. Néanmoins, il est important de garder à l'esprit que la certification est une évaluation externe formelle et indépendante de la conformité d'un produit ou d'un service à des normes de référence précises (ISO, GRI, ODD, ESG). Un label de qualité représente plutôt un symbole ou une étiquette pour un produit ou un service qui répond à certains critères mais qui n'a pas forcément été soumis à une évaluation externe ou indépendante stricte. Souvent, les termes « label de certification » sont mélangés et utilisés ensemble pour qualifier les évaluations et scoring des entreprises (El Abboubi M., 2013).

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises cherchent à obtenir des labels et surtout une certification pour justifier et valider leurs externalités (positives et négatives) ainsi que leurs engagements sociétaux. Ces certifications et labels peuvent aider les entreprises à acquérir la confiance des parties prenantes et à renforcer leur image de marque, tout en fournissant un cadre pour l'amélioration de leurs pratiques commerciales durables (Huybrechts, B., Nicholls, A., & Mouchamps, H., 2012).

C'est d'autant plus important pour les entreprises engagées belges de prouver leurs engagements sociaux et environnementaux à travers la certification étant donné qu'il n'y a pas encore de cadre légal précis en Belgique. Néanmoins, la labélisation et la certification sont des processus qui contiennent autant de points positifs que de défis et d'obstacles à surmonter (Economie Sociale, 2020).

Fin 2021, Test Achats réalise un sondage concernant les opinions et expériences des consommateurs belges sur les allégations environnementales. Plusieurs chiffres marquants sont ressortis de cette étude :

- « 92 % des Belges pensent qu'il est important à très important d'adopter un bon comportement écologique »
- « Ils sont 43 % à être plus attentifs aux allégations environnementales aujourd'hui qu'il y a 5 ans »
- « 4 personnes sur 10 (42 %) déclarent qu'ils préféreraient acheter un produit avec un label environnemental plutôt qu'un produit sans label »
- « Les consommateurs ne s'y retrouvent pas et pensent souvent qu'il s'agit simplement d'une stratégie marketing visant à augmenter les ventes (57%) »

De fait, il y a une croissance importante des valeurs environnementales dans le comportement d'achat des consommateurs belges. Toutefois, face à la « jungle » de labels et certifications qu'il existe, il y a un manque de confiance et de connaissance important chez les consommateurs (plus de 68% des répondants déclarent être peu ou pas informés des exigences imposées). D'ailleurs, dans une autre étude réalisée en 2020, le manque d'informations et d'étiquetages clairs faisait déjà partie des principaux obstacles des clients à côté du prix.

Face à la multiplication des labels et certifications, plus de 80% des sondés sont perdus et demandent de sévères sanctions en cas de greenwashing. En réalité, plus de la moitié des personnes ne savent pas faire la différence entre une vraie ou une fausse étiquette « verte ».

Cette étude montre très clairement les défis auxquels les entreprises sont confrontées lors du choix de la certification et/ou de la labélisation de leurs produits et services. Les consommateurs demandent une transparence et un « nettoyage » pour éliminer les labels et certifications peu clairs et non fiables.

Enfin, il est également essentiel de préciser que les processus d'obtention de certificats ou labels demandent un engagement financier et temporel significatif. Les entreprises doivent effectuer une collecte de données et fournir une analyse approfondie des données internes. Cela doit être vu comme un projet en tant que tel avec des personnes en charge du travail, un budget, des contraintes et un objectif à atteindre. Sans oublier, la charge de travail continue pour maintenir la labélisation (ou la certification) car ces précieuses gratifications ont une durée limitée dans le temps pour la plupart (en moyenne, 2 à 3 ans).

Face à cette montagne d'informations, vers quels labels et/ou certifications les entreprises à impact devraient-elles se tourner ?

3.2 LESQUELS ?

Les certificats et labels destinés aux entreprises ayant un impact sur l'environnement sont souvent assortis de critères plus stricts et plus spécifiques pour évaluer la responsabilité sociale et environnementale. Par conséquent, les entreprises à impact doivent souvent répondre à des normes plus strictes pour obtenir ces certificats et labels.

Les labels et certifications qu'une entreprise peut obtenir dépendent de ses caractéristiques uniques ; cela peut inclure des facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, etc (Be.Brussels). Il est important de préciser que les labels et certifications ne sont pas universels et qu'ils peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Il n'existe pas encore de registre comprenant tous les labels et certifications, c'est pourquoi j'ai effectué un maximum de recherches pour dénicher les plus pertinents pour notre sujet. La liste présentée ci-dessous n'est pas exhaustive, mais elle permet d'avoir une vue d'ensemble concernant les labels et certifications les plus (re)connus dans le domaine des entreprises à impact.

Bien que le paysage soit déjà très diversifié (même trop), il est essentiel de rester attentifs aux nouveautés créées par les organisations privées et publiques en matière de labélisation et certification : alors que certains vont se populariser, d'autres vont disparaître et se verront remplacer.

Pour une meilleure compréhension, ils ont été classifiés en 4 grandes catégories en fonction des dimensions qu'ils évaluent et récompensent. Attention, chaque système a ses spécificités, critères de sélection, ses méthodes de calcul et d'évaluation. Il est donc essentiel de se renseigner davantage sur les démarches et procédures d'évaluation avant de se lancer dans une démarche d'obtention de labels ou certifications.

Pour obtenir des détails supplémentaires sur les différentes normes de référence mentionnées dans ces certifications, il est recommandé de parcourir les informations plus détaillées fournies en annexe n°7.



Figure 5 : Cartographie des certifications et labels adaptés aux entreprises à impact

3.2.1 Labels et certifications basés sur la stratégie RSE

Ecovadis

Elle propose aux entreprises d'évaluer leur système de management RSE et de leur attribuer un score entre 0 et 100. L'évaluation de l'entreprise est basée sur les moyens mis en place pour diminuer son impact négatif et pas directement sur les résultats de ces actions. Les catégories analysées par Ecovadis sont divisées en 4 grands thèmes (dont 7 sous-catégories) : environnement, social & droit de l'Homme, éthique et achats responsables (Ecovadis, 2023 ; Palomo et al., 2015).

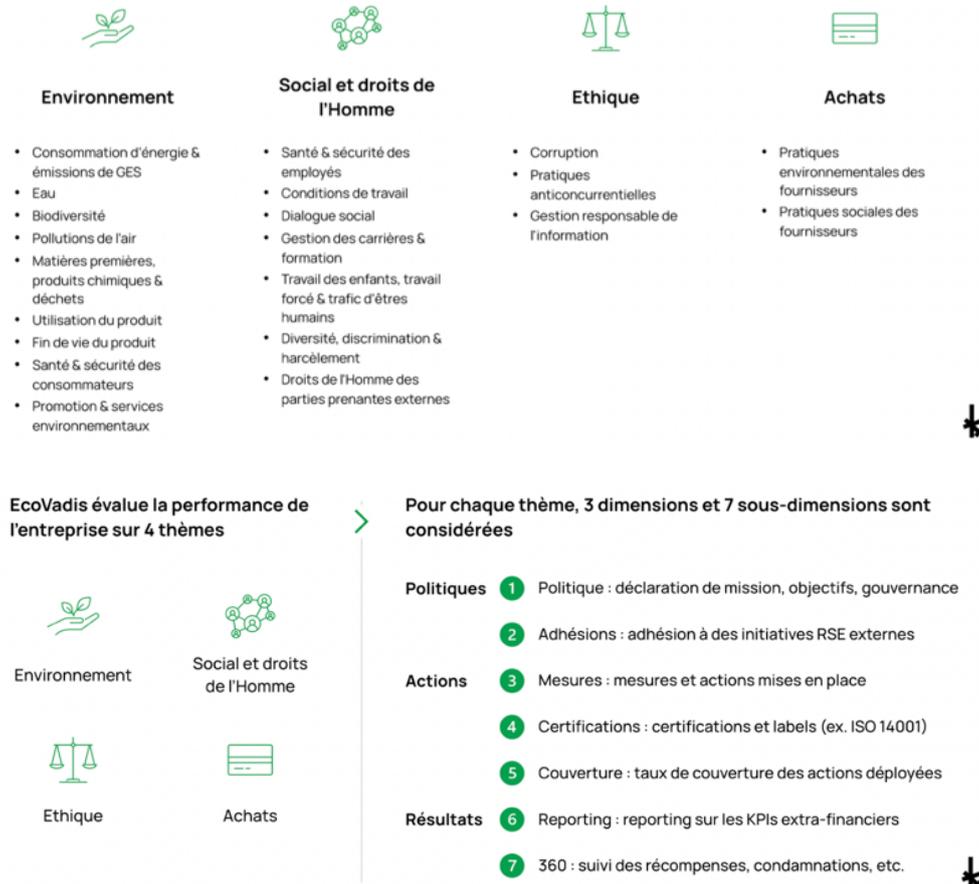


Figure 6 : Système d'évaluation Ecovadis
Source : Beavr Tech, 2022

Ecovadis plaide pour un système universel d'évaluation de la RSE quel que soit le type d'entreprise, le pays dans lequel elle se trouve ou le secteur dans lequel elle opère (sauf le tabac, le charbon et l'armement). La médaille attribuée (en fonction du score) doit être vue comme une reconnaissance de la démarche positive adoptée par l'entreprise évaluée et pas comme un gage de qualité concernant celle-ci et ses produits ou services. Les fiches d'évaluation ont une durée de validité de 12 mois, ce qui permet de continuellement surveiller et réévaluer l'entreprise (si elle est d'accord). Dans un monde aussi évolutif que le nôtre, il n'est pas pertinent de détenir ce type de certificat sans réévaluation (Beavr Tech, 2022).

Aujourd'hui, Ecovadis est bien plus qu'une certification. C'est une référence en matière d'évaluation RSE dans le monde entier et c'est également tout un écosystème avec une communauté, des objectifs communs et même une académie pour familiariser et former un maximum de personnes aux pratiques de gestion RSE (Ecovadis, 2023).

BCorp

BCorp est une certification reconnue mondialement évaluant l'impact d'une organisation au niveau environnemental et social. Le processus plonge les entreprises à réfléchir sur leur raison d'être et sur leurs pratiques (directement lié à la théorie du Why de Simon Sinek). La certification Bcorp permet aux entreprises de prouver leurs engagements, d'être transparentes et de répondre à des standards qui permettent de réconcilier la durabilité et performance (BCorp, 2022)

La certification porte sur l'ensemble d'une organisation et non pas sur un produit ou un service (comme le label bio par exemple). Cependant, seules les sociétés à but lucratif peuvent se certifier BCorp, ce qui exclut les ASBL, ONG et entreprises publiques. Néanmoins, le B Impact Assessment (outil gratuit pour auditer les entreprises) est utilisé par de nombreuses organisations pour mesurer et comparer leur impact sans pour autant faire partie de la communauté (Eliane Dupret, 2023).

Il y a 3 conditions indispensables à remplir pour faire partie des entreprises certifiées (BCorp, 2022) :

- La **performance** liée à l'impact environnemental et sociétal : après l'auto-évaluation de l'organisation (audit interne), elle doit prouver et atteindre un score de minimum 80 points au total.
- L'**engagement** : ajouter impérativement dans les statuts la raison d'être et faire apparaître les phrases communes à toute la communauté BCorp :
 - « La Société entend [également] générer un impact social, sociétal et environnemental positif et significatif dans l'exercice de ses activités. »
 - « Dans le cadre de cette démarche, [insérer l'organe de direction*], s'engage(nt) à prendre en considération (i) les conséquences sociales, sociétales et environnementales de ses décisions sur l'ensemble des parties prenantes de la Société, et (ii) les conséquences de ses décisions sur l'environnement. »
- La **transparence** : rendre public le score ainsi que le rapport de transparence (pour les entreprises qui répondent à cette condition).

L'audit de l'entreprise est composé de 200 questions réparties selon les 5 principales parties prenantes de l'entreprise, à savoir la gouvernance, les collaborateurs, la collectivité, l'environnement et les clients.



Figure 7 : Dimensions évaluées par BCorp
Source : A Beautiful Green, 2023

D'une part, nous retrouvons les questions notées qui prennent en compte les mesures d'impact. D'autre part, il y a les questions non notées qui visent l'évaluation des risques de l'entreprise pour permettre d'identifier si elle opère dans des industries sensibles (armement, énergies fossiles, etc.) ou dans des industries controversées (eau en bouteille, alcool, etc.). Si c'est le cas, elle devra alors remplir des rapports de transparence (Cohen E., 2019).

La certification BCorp a elle aussi une durée limitée dans le temps. Cependant, elle est déjà plus longue par rapport à Ecovadis car elle est valide pendant 3 années consécutives (Eliane Dupret, 2023).

LUCIE 26000

LUCIE 26000 est le pionner des labels RSE en France. Directement basée sur les lignes directrices internationales de l'ISO 26000 (tout comme BCorp et Ecovadis), la norme s'adresse à toutes les entreprises peu importe le pays ou le secteur. L'objectif est de créer de la valeur en se focalisant sur l'ensemble des parties prenantes à satisfaire (évaluer, développer et valoriser les engagements RSE des organisations). Bien plus qu'une certification qui démontre l'intérêt des entreprises face à la RSE, c'est une communauté qui s'articule autour des besoins d'aujourd'hui et de demain. Elle couvre les 7 grandes thématiques de l'ISO 26000, ce sont 7 domaines d'action à prendre en compte dans la stratégie globale de chaque entreprise certifiée (Lucie26000 ; Zerwaste, 2023).



Figure 8 : Domaines d'application LUCIE 26000
Source : Label Lucie

Ces deux dernières années, le mouvement a développé un centre de formation pour former et accompagner les entreprises à se familiariser avec la norme ISO 26000 et à l'adapter à leur propre business. Aidé par de nombreux experts et intervenants du secteur, c'est le passage obligatoire pour atteindre la certification LUCIE 26000.

Il est important de souligner que cette démarche vise à valoriser les entreprises qui entreprennent une démarche RSE et qui s'engagent à progresser dans tous les domaines où elles peuvent (parmi les sept évalués). Tous les 18 mois, des auditeurs doivent attester les progrès et actions mis en place par l'entreprise. Le processus de certification doit être renouvelé tous les 3 ans (Lucie26000, 2023).

Label 1% for the planet

Le mouvement 1% for the planet a été créé en 2002 par Yvon Chouinard (fondateur de la célèbre marque Patagonia) et Craig Mathews (fondateur de Blue Ribbon Flies). L'organisation pousse les entreprises à prendre des engagements en faveur de la protection de l'environnement en leur demandant de verser 1% de leur chiffre d'affaires annuel à des associations environnementales partenaires (1% for the planet, 2023).

Les entreprises qui adhèrent s'engagent alors à verser les 1% de leur CA à des organisations préalablement sélectionnées par le programme ou à des associations choisies et approuvées. La démarche est transparente, les entreprises adhérentes doivent publier chaque année le montant des dons et le nom des organisations choisies. En effet, 1% for the planet vérifie et contrôle le montant des dons effectués pour être sûr qu'il représente bien un minimum de 1% (Rezgui, 2022).

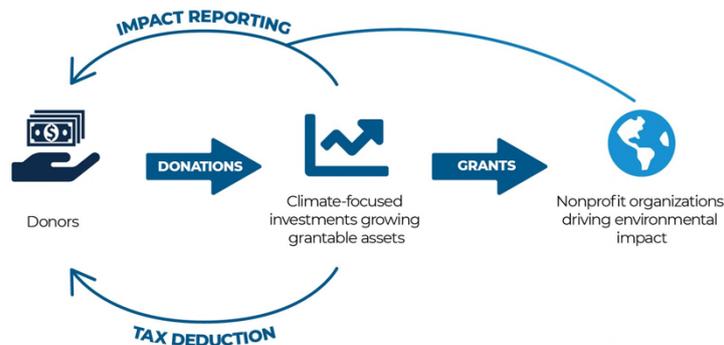


Figure 9 : Processus 1% for the planet
Source : 1% For The Planet

Nous pouvons nous poser la question de la pertinence de ce label pour les entreprises à impact. Pour la plupart de celles-ci, même si elles ne font pas de dons à hauteur d'un pour cent pour des associations, elles font souvent beaucoup plus car elles mettent en place des process et des stratégies pour réduire un maximum leurs externalités négatives tout en essayant de répondre à des problématiques actuelles (externalités positives).

Beaucoup d'entreprises sont certifiées 1% for the planet, mais ne font aucun effort de durabilité au sein de leur stratégie globale (Rezgui, 2022). Même si cela reste une démarche positive, il y a encore du chemin à faire. Il y a donc un travail énorme à faire de la part des entreprises. D'une part, l'initiative devrait récompenser uniquement les entreprises qui répondent au 1%, mais également à une démarche RSE globale. D'autre part, les entreprises engagées doivent se différencier sur le marché et prouver leurs engagements même s'ils ne versent pas directement 1% de leur chiffre d'affaires annuel.

3.2.2 Labels et certifications basés sur le système de management

EMAS

La certification EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) est un système européen de management environnemental et d'audit international et volontaire. Directement basée sur la norme ISO 14001, la certification EMAS exige en plus de fournir des preuves de conformité légale concernant l'engagement environnemental des entreprises et des organisations engagées dans le processus de certification : une déclaration environnementale est requise et est vérifiée chaque année par un vérificateur externe (différent de la norme ISO qui ne demande pas cette exigence).

Les indicateurs évalués sont répartis dans 6 domaines clés : la consommation d'eau, la production de déchets dangereux, l'utilisation des sols, la production d'émissions de gaz à effet de serre et atmosphériques, le débit massique des différents matériaux utilisés et l'utilisation directe de l'énergie (European Commission, 2022).

Les entreprises souhaitant obtenir la certification EMAS doivent suivre un processus en 10 étapes qui comprend la réalisation d'une évaluation environnementale initiale, l'élaboration d'un plan d'action environnemental et l'élaboration d'une déclaration environnementale. Les entreprises devraient également mener des audits environnementaux internes et externes pour évaluer l'efficacité de leurs systèmes de gestion et d'audit environnementaux. Une fois vérifiée, la certification EMAS offre une reconnaissance internationale et démontre l'engagement de l'entreprise (European Commission, 2022).

Pour les petites et moyennes entreprises belges, il existe des aides intellectuelles et financières pour aider à la mise en place d'un système de management environnemental et même des subsides pour celles déjà enregistrées EMAS (Belgium, 2021).

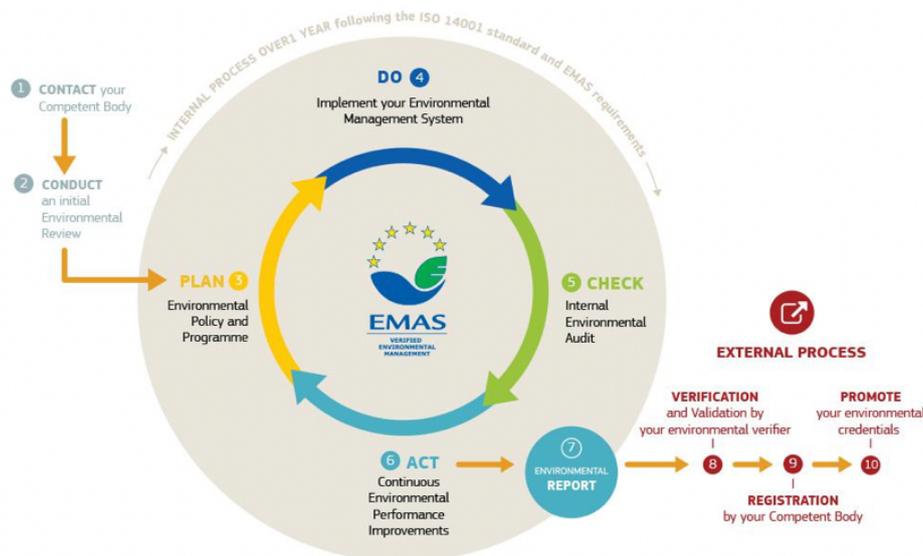


Figure 10 : Processus EMAS
Source : European Commission

Entreprise Ecodynamique

Le label Entreprise Ecodynamique met en avant les entreprises, associations et institutions bruxelloises qui mettent en œuvre une démarche de management environnemental sur leurs sites (écogestion). Elle s’adresse à tous les secteurs et organismes possédant un site d’activité en Région Bruxelles-Capitale, elle est totalement gratuite et officielle (Ecodyn Brussels, 2022).

Comparée aux autres certifications et labels, celle-ci ne récompense pas les produits ou services écoresponsables mais plutôt l’aspect écologique du core business de l’entreprise. L’objectif est d’évaluer les pratiques et façons de faire des organismes pour réaliser leur activité et pas l’activité en elle-même. Pour les entreprises multisites, elles doivent faire l’objet d’un dépôt de dossier par site.

Le processus d’évaluation mesure et analyse les pratiques dans 8 sujets environnementaux différents. Le label récompense alors le candidat en lui attribuant une, deux ou trois étoiles en fonction du score obtenu. À ce moment-là, le labellisé reçoit une licence d’utilisation qui atteste l’authentification de sa démarche et il peut alors utiliser le logo composé de la date d’obtention et des étoiles reçues (Ecodyn Brussels, 2022).



Figure 11 : Création du logo Entreprise Ecodynamique (Brussels)
Source : Ecodyn Brussels

Attention, le système actuel ne prévoit pas de période de validité limitée. Néanmoins, l’organisme peut demander à tout moment de renouveler sa candidature pour mettre à jour ses pratiques et espérer obtenir plus d’étoiles (si le maximum n’a pas encore été atteint).

3.2.3 Labels et certifications basés sur les processus

Il est également possible de labéliser et certifier des processus spécifiques au sein de l'entreprise. Nous ne verrons pas ici toutes les dimensions qu'il est possible d'évaluer mais les plus utilisées et connues chez les entreprises à impact. En effet, il existe des labels qui récompensent les pratiques durables et éthiques au niveau de la chaîne d'approvisionnement, des ressources humaines, des énergies utilisées et même des finances.

Chaîne d'approvisionnement

La norme internationale ISO 20400 vise directement les lignes directrices des processus d'approvisionnement des entreprises. Elle offre un cadre pour permettre d'intégrer la durabilité dans la politique et la stratégie d'achat de l'organisation tout en gérant les risques et l'ensemble des parties prenantes. La norme 20400 vient enrichir la réglementation ISO 26000 en abordant spécifiquement les problématiques d'achats responsables. Comme expliqué ci-dessus, la norme ISO 26000, publiée en 2010, définit le périmètre de la RSE et ses modalités d'application (Castka & Balzarova, 2008).

Cette norme n'est pas soumise à une certification de la part de l'organisme ISO. Cependant, plusieurs certifications se basent sur cette réglementation pour évaluer les entreprises. Les 7 grands axes de la réglementation 20400 sont définis sur la réglementation 26000, à savoir : l'organisation de la gouvernance de l'entreprise, les Droits de l'Homme, les conditions et relations de travail, la responsabilité environnementale, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et développement local (Castka & Balzarova, 2008).

Le label français Relations fournisseurs et achats responsables se base directement sur cette norme. Il s'adresse à toutes les organisations privées ou publiques qui font preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Il a une durée de 3 ans, mais il est également vérifié tous les ans pour contrôler le respect des progrès et les questions majeures. Les 5 domaines du label RFAR porte sur (Ministère Français de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, 2019) :

- L'engagement dans une démarche d'achats responsables
- Les conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants
- Le respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants
- L'intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats
- L'impact des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème

Bien-être, diversité et conditions de travail des collaborateurs internes et externes

Impossible de parler de durabilité et d'éthique sans penser aux collaborateurs internes à l'organisation. Le bien-être des travailleurs est une dimension importante qui ne peut plus être négligée. Bien plus qu'une obligation ou simplement de l'éthique, créer un environnement de travail sûr et sain permet d'augmenter la productivité, la qualité du travail et les relations entre travailleurs. Une entreprise sans collaborateurs motivés, c'est comme un moteur sans carburant. C'est pourquoi chaque organisation doit mettre en place un management transparent, éthique et durable (d'autant plus pour les entreprises à impact).

Le bien-être peut se mesurer à plusieurs niveaux : processus de recrutement, égalité salariale, horaires de travail, équilibre vie privée et vie professionnelle, opportunités de développement personnel, environnement global, taux de turnover, nombre d'entrées et de sorties, valeurs véhiculées, type de management, relations entre les collaborateurs, avantages extra-légaux, matériels à disposition, congés, etc. (June Van Veer, 2023).

Plusieurs labels et certifications se sont focalisés sur la qualité de vie au travail. Cela permet de mettre en avant les pratiques positives d'une organisation face à ses collaborateurs. En plus de fédérer et motiver les équipes en interne, ces étiquettes sont des facteurs d'attractivité et de visibilité pour le recrutement. Bien que de nombreuses entreprises aient des chartes, la labélisation via un acteur externe permet de donner une légitimité et une authenticité aux actions (Bracco et al., 2019).

Voici quelques exemples :

- Great Place to Work
- Ethical Trading Initiative (ETI)
- Top Employers
- OsmoZ
- Happy Index At Work
- EDGE
- Label Diversité (actiris.brussels)

Même si ces différents labels récompensent directement les organisations qui offrent des conditions de travail irréprochables et qui respectent les normes éthiques en matière de ressources humaines, les grandes certifications comme BCorp ou Ecovadis évaluent également ces dimensions dans leur processus.

Énergie

Les labels énergie permettent de garantir la qualité et la performance énergétique d'un bâtiment ou d'un appareil. Dans certains domaines, ils sont obligatoires et soumis aux lois européennes (vérifié par le SPF Economie en Belgique) comme l'étiquette énergétique qui classe les appareils ménagers en fonction de leur consommation et de leur performance (de A à G). Voici les labels officiels pour les électroménagers en Belgique :

Nom du label	Appareils concernés	Indications	Accordés par
Label d'énergie EU	Les électroménagers domestiques	La quantité d'énergie que l'appareil consomme (classification par lettre)	Union Européenne
Label GEEA	Technologies numériques et informatiques (tv, lecteur DVD, chargeur, ordinateur, fax...)	Appartient aux 30% des modèles les plus économiques du marché	Le GEEA : Group for Energy-Efficient Appliances qui est une "association des agences européennes pour l'énergie et des organisations gouvernementales"
Label TCO (label international)	Matériel de bureau informatique	Respecte ses exigences de qualité et d'environnement établi par les syndicats, les consommateurs et les scientifiques	Le syndicat suédois des employés de bureau
Energy Star (label international)	Les PC et outils graphiques	Répond aux critères d'efficacité énergétique	L'agence américaine EPA (Environmental Protection Agency)

Source : belgium.be

Figure 12 : Labels énergie pour les électroménagers en Belgique
Source : Belgium.be

Il existe également d'autres labels obligatoires ou non qui évaluent la consommation énergétique des organisations selon divers points de vue : choix des chaudières (Optimaz, Optimaz-élite), mise en place et utilisation d'énergies renouvelables (NRQual PV, Solar PV), performance énergétique des bâtiments (PEB) ou encore réductions des émissions de gaz à effet de serre (label bas-carbone).

Finance

Précédemment, nous avons évoqué l'importance et la difficulté des financements de projet (cf. chapitre 1 – 2.3). En effet, le soutien financier joue un rôle clé dans le développement et la pérennité des entreprises en général et, encore plus, pour les entreprises à impact. En dehors des méthodes traditionnelles de financement, de plus en plus d'organisations se concentrent sur l'investissement responsable pour participer à cette transition vers un monde plus durable. Eux aussi peuvent être reconnus et récompensés par le biais de la labélisation.

Cette reconnaissance permet aux entreprises engagées de se tourner vers des produits financiers plus durables et socialement responsables.

En Belgique, nous retrouvons deux labels principalement utilisés :

- Le label Finance solidaire : considéré comme le premier label de finance solidaire belge, le label Finance solidaire est une initiative de Financité (mouvement éducatif et communautaire qui met la finance et l'économie au service des citoyens et de l'environnement). Le label se donne comme mission de certifier que l'investissement est directement lié aux activités dites « *génératrices d'utilité sociale et environnementale* ».

Voici les 5 critères sur lesquels le label repose (Label Finance solidaire, 2021) :

- « *Les financements labellisés sont des produits d'épargne et de placement.*
- *Ils favorisent la cohésion sociale par le financement d'activités de l'économie sociale.*
- *Ils s'inscrivent dans une démarche socialement responsable.*
- *Leurs gestions sont totalement transparentes à l'égard des souscripteurs.*
- *Les frais adossés au produit doivent être en phase ou inférieurs aux pratiques du marché. »*

Il n'y a aucune durée limitée, mais un contrôle est opéré régulièrement par le Comité composé de spécialistes de l'investissement coopératif et social et du monde académique pour maintenir la labélisation du produit.

- Le label Towards-Sustainability : développé par l'association représentative du secteur bancaire en Belgique (Febelfin), le label Towards-Sustainability est attribué aux produits durables, non pas le plus strict mais le plus évolutif et aspirationnel de la durabilité. La vérification et le contrôle sont effectués par 3 entités qui sont le Forum Ethibel, l'ICHEC et l'Université d'Anvers (Towards Sustainability, 2022).

Le contrôle est effectué à plusieurs niveaux par les entités vérificatrices : il y a d'abord un examen concernant les méthodologies (stratégies de durabilité, politiques d'investissements, exclusions, organisation et processus internes) et ensuite un examen sur la composition du portefeuille. Le suivi est régulier et le label impose la rédaction d'un reporting annuel. Cependant, la visite sur site s'organise une fois tous les 3 ans (Towards Sustainability, 2022).

3.2.4 Labels et certifications basés sur les produits et services

Enfin, la dernière catégorie porte sur la labélisation et certification des produits et services. C'est d'ailleurs dans cette catégorie que nous constatons une croissance exponentielle des labels et certifications. Il y en a pour tous les goûts, dans tous les secteurs et pour toutes les pratiques.

Dans le cadre de ce mémoire, nous donnerons à titre d'exemple, uniquement les labels et certifications intéressantes pour les entreprises à impact du secteur cosmétique et alimentaire. Ce choix se porte sur ces secteurs car ce sont les domaines d'application de l'entreprise dans laquelle l'alternance est suivie.

Alimentaire



Figure 13 : Labels et certifications alimentaires

- Label européen Agriculture Biologique : est le label le plus répandu en Europe car il est obligatoire sur tous les produits issus de l'agriculture biologique. Il peut aussi bien être sur des produits transformés ou non (attention, il faut minimum 95% d'ingrédients biologiques pour obtenir le label. Ce dernier garantit le respect des règles européennes en matière d'agriculture biologique pour les produits labélisés. Il se base sur plusieurs critères comme la préservation du sol, l'utilisation d'intrants, les OGM ou encore les pratiques d'élevage (Be.Brussels ; De Bruyn, 2021).
- Biogarantie Belgium : au-delà du critère biologique des produits, il assure que minimum 50% des ingrédients sont produits en Belgique. Ce label prône pour une rémunération juste des producteurs, une attention particulière au commerce équitable et pour la mise en avant de produits locaux (Be.Brussels ; De Bruyn, 2021 ; Biogarantie).
- Nature & Progrès Belgique : bien plus qu'un simple label, c'est une association qui a pour but d'informer et de conscientiser les citoyens aux problématiques environnementales et sociétales. Elle a développé en parallèle son propre label associatif et participatif avec un cahier des charges et une charte basés sur les normes européennes concernant l'agriculture biologique accompagnées de principes écoresponsables. Il est alors plus utilisé par les producteurs et transformateurs que ce soit pour les produits alimentaires, cosmétiques ou d'entretien (Be.Brussels ; De Bruyn, 2021 ; Nature & Progrès Belgique).
- Demeter : reconnu internationalement, le label Demeter s'adresse aux produits biologiques et biodynamiques⁷. Il est directement lié au règlement européen relatif à l'agriculture biologique mais il va encore plus loin en y ajoutant la philosophie de la biodynamie. Il s'adresse à tous les

⁷ « L'agriculture biodynamique est un mode de gestion des cultures sans intrants de synthèse. L'agriculture biodynamique est un mode de gestion des cultures sans intrants de synthèse. Elle partage, entre autres, avec l'agriculture biologique la mise en place de rotations culturales pluriannuelles, l'association de plantes à interactions réciproquement bénéfiques, et l'épandage de compost issu de déjections animales. » (Dictionnaire d'agroécologie, 2018)

produits alimentaires, cosmétiques et textiles qui sont issus de production agricole (Be.Brussels ; De Bruyn, 2021 ; Demeter).

- Fairtrade : connu du grand public, le label Fairtrade (commerce équitable) lutte pour garantir des prix justes pour les producteurs, des conditions de travail décentes et le développement des communautés. Il s'appuie également sur les pratiques en faveur de l'environnement et il peut être apposé sur tous les produits alimentaires (café, cacao, thé, banane, sucre, etc.), cosmétiques et textiles (fibres naturelles uniquement) issus des producteurs des pays du Sud. L'évaluation est faite sur la phase agricole ainsi que sur toute la chaîne d'approvisionnement. Fairtrade aide directement les producteurs du Sud en les soutenant financièrement et en les aidant à accéder aux marchés. Il y a également le label international UTZ qui est fortement similaire, il peut être retrouvé uniquement sur certains produits comme le thé, les noisettes, le cacao et le café (Be.Brussels ; De Bruyn, 2021 ; Fairtrade).
- MSC : un label souvent rencontré du côté des produits de la mer, Marine Stewardship Council certifie le respect du monde marin et des pratiques de pêche. Le label permet de protéger la biodiversité et de minimiser les exploitations excessives. Attention, il ne garantit pas directement le bien-être animal, mais seulement le respect de l'écosystème marin (Be.Brussels ; De Bruyn, 2021 ; Marine Stewardship Council).
- Good Food : le label Good Food est une initiative de la région Bruxelles-Capitale qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie Shifting Economy (programme de transformation de l'activité économique de la région en vue d'être en adéquation avec les défis sociaux et environnementaux au niveau national et international). Le but de cette initiative est de donner accès pour tous les Bruxellois à une alimentation saine et durable. Le label s'adresse à tous les points de vente, restaurants et cantines de la région qui répondent aux critères spécifiques du label. Les critères actuels sont en cours de révision, cependant nous savons qu'ils s'appuient sur la stratégie Good Food : « la consommation de produits locaux et de saison, d'alternatives aux protéines animales et d'aliments produits dans le respect de l'environnement, le tout en minimisant le gaspillage alimentaire. » (Goodfood.brussels, 2023).

Cosmétique



Figure 14 : Labels et certifications cosmétiques

- Ecolabel Européen : de plus en plus répandu, l'Écolabel européen certifie la qualité des cosmétiques « à rincer » (savons, shampoings, gels douche, masques, mousses à raser, etc.). Attention, il ne garantit pas du tout si un produit est fait à partir de produits naturels et/ou

bio, il certifie uniquement que le produit contient moins de substances dangereuses pour la santé, qu'il a des externalités négatives réduites sur l'environnement. C'est un premier pas vers des produits plus sûrs, mais ce n'est pas un label strict et spécifique (Mahalo, Ecoconso, Ecolabel).

- BDIH : le label BDIH est un label développé par une association allemande. Il vise à détecter les produits cosmétiques avec la plus grande quantité de produits d'origine végétale et de qualité biologique. Les procédés chimiques utilisés doivent être considérés comme « doux » et il interdit les substances les plus nocives. Il y a deux types de certifications : BDIH Organic et BDIH Natural (Mahalo, Ecoconso) .
- Cosmos : conçu par l'association Cosmébio, il existe 3 labels qui peuvent être obtenus par les entreprises membres dont les formules ont été vérifiées et certifiées. Le label Cosmébio indique que le cosmétique est bio selon le 1^{er} cahier des charges de l'association, le label Cosmos Natural caractérise que le cosmétique est naturel sur le cahier des charges actuel et le label Cosmos Organic certifie que le cosmétique est bio selon le cahier des charges actuel⁸. Le référentiel COSMOS est utilisé également par de nombreux labels cosmétiques comme BDIH, Soil Association, Cosmebio, Ecocert, etc. (Mahalo, Ecoconso, Ecocert).
- Natrue : la certification Natrue a pour but de promouvoir et protéger les consommateurs en leur proposant des cosmétiques naturels et biologiques. C'est la référence dans le secteur cosmétique qui permet de garantir la composition des produits et qui assure le respect des normes. Il se distingue des autres, car il rassemble des critères stricts en matière de naturalité et de durabilité. Toutes les dimensions de la chaîne de fabrication sont rigoureusement évaluées pour s'assurer du respect de la biodiversité, de l'impact environnemental et des ingrédients. La certification distingue trois types de produits : les produits cosmétiques naturels, naturels en partie biologique (70%) et biologiques (95%) (Mahalo, Ecoconso, Natrue).
- EcoCert : bien que le label soit actif au niveau international, la démarche d'EcoCert est directement liée au cadre législatif européen sur notre territoire. Déjà existant depuis plus de 15 ans, c'est une référence dans le secteur. Au-delà de vérifier la composition des produits et de labéliser les produits biologiques et naturels, le label contrôle également les normes de production pour s'assurer du respect de l'environnement et de l'écologie (déchets et résidus). Il préserve la qualité de son label en effectuant des audits tous les ans pour garantir une traçabilité aux consommateurs. Il y a le label cosmétique biologique et le label cosmétique écologique en fonction du type de produits. Dans tous les cas, 95% minimum des ingrédients doivent être d'origine naturelle ou naturels (Mahalo, Ecoconso, Ecocert).
- Bien-être animal : la lutte contre la maltraitance des animaux est un combat tout aussi important pour les consommateurs. D'autant plus dans le secteur du cosmétique, il existe plusieurs labels qui attestent de l'absence d'ingrédients d'origine animale et de tests sur les animaux. C'est le cas, par exemple, des labels Cruetlyfree, Vegan ou encore Leaping bunny (Mahalo, Ecoconso, Cruetly Free International).
- Nature & Progrès : cf. ci-dessus.
- Demeter : cf. ci-dessus.

⁸ Les différentes conditions sont développées dans le référentiel COSMOS disponible à l'adresse suivante : <https://www.cosmos-standard.org/fr/documents-du-referentiel-cosmos/>

3.3 CAS VIDYA

Pour Vidya, la certification et labélisation pourraient être envisagées à plusieurs niveaux. Tout d'abord, il est important de rappeler que l'entreprise opère dans le secteur alimentaire et cosmétique. Que ce soit via des marques qu'elles distribuent ou ses marques propres, les critères de sélection sont rigoureux et en phase avec les valeurs de l'entreprise. À titre d'exemple, voici la charte et le traité récemment publiés (en lien direct avec le rebranding de la marque) :



Figure 15 : Charte et traité d'intransigeance de VIDYA

Cette charte indique clairement les volontés et choix de Vidya dans le développement de son catalogue. Elle permet de donner les grandes lignes directrices des décisions stratégiques et opérationnelles prises en interne afin d'être le plus transparent possible avec l'ensemble des parties prenantes.

Cependant, le contrôle et la vérification effectués par un organisme externe à l'entreprise permettent d'ajouter une légitimité aux mesures prises en interne. Ce qui signifie que même si la charte et le traité confèrent un cadre aux pratiques de Vidya, cela ne veut pas spécialement dire aux yeux des consommateurs que tout ce qui y est écrit est effectivement fait. C'est pourquoi, il peut être intéressant pour l'entreprise de penser à la certification et la labélisation de l'entreprise et/ou des produits.

Cela peut être pertinent à deux niveaux : au niveau du développement du catalogue des produits et marques distribués et au niveau des partenariats et fournisseurs à développer.

Concernant les produits, Vidya possède déjà le label bio européen sur l'ensemble des produits pouvant être certifié bio que ce soit pour ses produits propres ou les produits des marques qu'elle a décidé de distribuer. Néanmoins, l'entreprise souhaite aller un pas plus loin en obtenant la certification BCorp avant la fin de l'année 2023. Selon monsieur Dahan, CEO de Vidya, la certification BCorp permet une certaine différenciation sur le marché (surtout pour une PME) et une facilité d'accès à des aides financières et administratives.

En plus de la reconnaissance et de la légitimité des produits, les labels et certifications peuvent être utilisés comme un critère de choix dans les relations B2B. En effet, c'est une sorte de nouveau langage qui permet de comprendre rapidement les priorités et actions des autres avec qui nous souhaitons échanger et collaborer.

Après une analyse approfondie et une immersion dans les valeurs, besoins et produits au cours des deux dernières années, voici une sélection des labels et certifications que je juge pertinents pour VIDYA :

- Du côté stratégie RSE** : il peut être bénéfique pour l'entreprise d'obtenir une certification qui atteste de ses pratiques durables et éthiques. En effet, ces processus permettent de créer un cadre autour des pratiques de VIDYA pour permettre une vue à 360°. Au-delà de la reconnaissance et des avantages sur le marché, cela permet de se rendre compte de l'état actuel de l'entreprise et d'essayer de détecter les forces, faiblesses et axes d'amélioration. Sachant que le souhait actuel des fondateurs est de décrocher la certification Bcorp, je ne trouve pas cela pertinent pour l'entreprise d'effectuer des démarches pour obtenir une autre certification basée sur la stratégie globale de l'entreprise pour le moment comme Ecovadis ou Lucie26000. D'ailleurs, il est important de souligner que la certification Ecovadis et BCorp ne sont pas en concurrence mais elles travaillent main dans la main car elles se complètent.

9

EcoVadis Ratings and Impact Assessment (BIA) Key Features

	Impact Assessment (BIA)	EcoVadis Ratings
Coverage	Comprehensive (38 impact topics covered across core business stakeholders: Governance, Workers, Community, Environment, Customers)	Comprehensive (21 sustainability criteria covered across Environment, Labor & Human Rights, Ethics, Sustainable Procurement)
Purpose	Evaluation, benchmarking and management of issues material to stakeholders	Business sustainability ratings to manage upstream and downstream networks, benchmark practices and enable improvement
Customization	Prescribed by relevance and materiality, size, sector and geographic market	Assessments adapted by industry, country and size
Use cases	All types and sizes of organizations globally for-profit businesses, private or public, regardless of sector, location, and sustainability management experience	Procurement, private equity, finance, banking organizations and all their trading partners, no matter where they are on their sustainability journey

Figure 16 : Caractéristiques clés de la certification BCorp et Ecovadis

Source : Ecovadis et B Lab

⁹ Pour plus d'informations, n'hésitez pas à aller lire le livre blanc écrit conjointement par les deux organisations qui expliquent un peu plus en détail leur complémentarité : <https://resources.ecovadis.com/fr/etudes-livres-blancs/b-lab-and-ecovadis-complementary-approaches-to-driving-impact-at-scale-2>

À court terme, il n'est pas nécessaire (au vu de l'état actuel de l'entreprise et de ses ressources) de se focaliser sur Ecovadis en vue de l'obtention de BCorp. Néanmoins, il peut être intéressant de s'y atteler dans un second temps.

- **Du côté processus** : étant donné le Business Model de l'entreprise, le seul processus à certifier/labéliser actuellement serait au niveau des ressources humaines. VIDYA met tout en œuvre pour créer un environnement de travail sain et bénéfique pour l'ensemble des employés. De plus, elle s'engage à avoir des pratiques de recrutement totalement éthique, transparente et inclusive. Elle collabore, par exemple, avec l'agence bruxelloise de l'emploi ACTIRIS qui développe des programmes pour favoriser l'insertion de jeunes sans diplôme, parfois sans expérience ou encore des personnes ayant un handicap faible (qui ne les empêche pas d'être autonomes et de travailler). Les certifications pertinentes seraient, notamment, Great Place To Work ou le label diversité.

Toutefois, ce n'est absolument pas urgent d'autant plus que la certification BCorp permet également d'évaluer la stratégie commerciale tout en incluant la vérification des pratiques et normes liées aux ressources humaines.

- **Du côté produit** : les marques EATYA (marque alimentaire de l'entreprise) et VIDYA CARE (marque cosmétique de l'entreprise) pourraient se voir décorer de divers labels au fur et à mesure des années à venir. Je pense, par exemple, à la mention Fairtrade sur les produits du Sud, le label Good Food pour être actif sur le réseau bruxellois ou encore EcoCert pour les produits cosmétiques développés par l'entreprise.

Bien que ces contrôles et évaluations apporteraient des avantages à l'entreprise (légitimité sur le marché, reconnaissance, etc.), il s'agit de processus très énergivores qui demandent le déploiement de ressources humaines, temporelles et financières importantes. De plus, plusieurs experts s'accordent pour dénoncer la face cachée de ces processus et les limites qu'ils peuvent avoir.

3.4 CRITIQUES ET AVIS DES EXPERTS

Au cours des discussions avec les divers experts, nous nous sommes intéressés aux avantages et inconvénients des certifications et labélisations pour les entreprises à impact. De nombreuses critiques, à la fois positives et négatives, ont été soulevées, mais nous observons une tendance générale dans les opinions.

Bien que certains experts travaillent au sein d'entreprises certifiées (comme Alain Boribon de CitizenFund) et d'autres accompagnent les entreprises dans leur processus de certification BCorp (comme Eliane Dupret et Geoffroy Lycops de BetterBusiness), aucun d'entre eux n'a exprimé l'opinion selon laquelle les certifications et labels devraient être obligatoires ou essentiels pour les entreprises à impact. Néanmoins, ils s'accordent tous pour dire que les entreprises doivent s'intéresser aux labels propres à leur secteur d'activité plutôt qu'aux labels généralistes comme BCorp ou Ecovadis. Selon Valérie Géron, la question du canal de distribution joue également un rôle important. C'est, par exemple, le cas des labels attribués aux produits vendus chez Delhaize ou chez Färm, où les attentes varient en fonction du type de distribution.

Les experts ont souligné plusieurs avantages liés à l'utilisation des labels et certifications comme outils dans la stratégie d'impact et pas comme fondements de celle-ci. En l'absence d'un cadre légal clair, certaines entreprises rencontrent des difficultés à choisir une direction à prendre. Ces outils peuvent les aider à définir les grandes lignes et objectifs de leur stratégie.

De plus, ils sont un moyen efficace de légitimer et justifier leur engagement vis-à-vis des parties prenantes, en particulier dans le secteur B2B (les clients B2C ne sont pas encore familiers avec certains labels). Valérie Géron, Daphné Vlerick et Alain Boribon ont souligné la multitude de labels auxquels les clients sont actuellement confrontés. Face à cette abondance d'informations, les clients se sentent perdus et ne sont pas habitués à certains d'entre eux comme BCorp ou Ecovadis. Il est donc essentiel de communiquer et informer toutes les parties prenantes lorsqu'une entreprise entame un processus de certification. Au-delà de l'évaluation, ces initiatives permettent de créer une communauté solide qui peut collaborer pour atteindre leurs objectifs respectifs tout en contribuant aux enjeux mondiaux.

En revanche, Joanne Clotuche, Alain Boribon, Daphné Vlerick et Sophie Joris ont mis en lumière la problématique de la crédibilité des certifications telles que BCorp. Au sein de la communauté BCorp, nous pouvons retrouver des géants tels que Nespresso ou Danone, pour lesquels la question de leur réel impact peut être légitimement posée. Ce souhait de se tourner vers les multinationales peut être motivé par une quête de notoriété et de reconnaissance publique du label, mais elle est perçue très négativement par les petites entreprises à impact. En dépit de cela, Eliane Dupret insiste sur le fait que, selon elle, la certification s'adapte parfaitement aux petites et moyennes entreprises. Cela permet de baliser les grands objectifs et d'établir des bases solides avant que la situation ne devienne trop complexe.

À cela s'ajoute la problématique liée aux ressources nécessaires pour l'obtention de ces certifications et labels. Tous les professionnels interrogés sont d'accord pour assurer que ce type de processus demande énormément de temps, d'argent et de personnel. Ce qui amène à se questionner sur l'inégalité et l'accessibilité. De toute évidence, les plus grandes entreprises possédant plus de ressources peuvent très vite mettre en place ces processus et les utiliser comme argument de vente. Selon Joanne Clotuche et Sophie Joris, l'impact positif et le coût évité à la société devraient être une norme mondiale sur le packaging des produits. Ce n'est pas normal et juste que ce soit les entreprises engagées qui doivent payer pour justifier leurs bonnes pratiques. Elles proposent un système idéaliste

dans lequel les entreprises seraient contraintes d'apposer des étiquettes mettant en évidence les externalités négatives du produit ou de l'entreprise.

Par ailleurs, les indicateurs évalués dans les certifications basées sur la stratégie RSE font souvent l'objet de polémiques. Prenons pour illustration l'exemple donné par Joanne Clotuche qui met en lumière cette observation : une ASBL disposant de ressources limitées et occupant des locaux délabrés se verra attribuer un score de zéro aux questions portant sur l'efficacité énergétique du bâtiment. En revanche, une entreprise de plus grande envergure qui vient d'investir dans de nouveaux locaux obtiendra le score maximal. Dans les faits, il est possible que l'ASBL ne soit pas certifiée mais ait un impact positif bien plus important que l'entreprise en question.

Enfin, l'investissement est trop important par rapport à ce que ça rapporte réellement. Dans le cas où cela est facilement accessible pour une entreprise à impact, elle peut envisager de le faire pour soutenir sa stratégie d'impact. Par contre, si cela est trop complexe, l'entreprise doit plutôt focaliser ses efforts sur sa transparence et son honnêteté face à toutes ses parties prenantes.

CHAPITRE 4 : MESURES DE PERFORMANCE SPÉCIFIQUES AUX ENTREPRISES À IMPACT

4.1 POURQUOI ?

Les labels et certifications évaluent l'efficacité des organisations, et plus précisément, leurs performances à différents niveaux comme nous avons pu le voir. Ces évaluations portent directement sur la collecte de données internes et externes afin de mesurer l'impact des actions prises au sein de l'organisation. Ces données sont alors regroupées et analysées pour permettre d'en dégager des indicateurs clés de performance (appelés plus communément KPI's).

Au-delà des processus d'évaluation, les indicateurs clés de performance constituent une boussole pour chaque organisation. Ces éléments permettent aux entreprises de comprendre dans quelle mesure elles sont performantes par rapport à leur mission et aux objectifs stratégiques et opérationnels qui en découlent. Ils fournissent une orientation et créent une base analytique pour la prise de décisions des dirigeants. Les KPI's sont quantifiables et liés aux objectifs SMART à atteindre. Pour rappel, les objectifs SMART sont des objectifs qui doivent être spécifiques, mesurables, acceptés, réalistes et techniquement réalisables (George T. Doran, 1981).

Selon Gennaro Cuofano (2023), l'anatomie d'un indicateur clé de performance se décompose comme suit :

- Une mesure : qu'est-ce qui est mesuré ? (Mesures stratégiques ou opérationnelles)
- Une cible : qu'est-ce l'entreprise cherche à réaliser ? (Valeurs à atteindre)
- Une source de données : sur quelles données le KPI s'appuie-t-il ? (Fiables, solides et réelles)
- La fréquence des rapports : cela dépendra des besoins de l'organisation, mais il est conseillé de le faire mensuellement

Dans les faits, il est courant d'entendre que, pour certains, les indicateurs clés de performance sont uniquement quantitatifs. Néanmoins, cela réduit énormément le champ d'évaluation si nous nous basons seulement sur les objectifs numériques (Mertens, 2013). C'est d'autant plus le cas pour les entreprises à impact dont la mission est de fusionner les dimensions économiques, environnementales et sociales. Même si certains éléments paraissent intangibles et difficilement quantifiables, il est primordial pour ces entreprises de pouvoir mesurer leur impact à l'aide de KPI's qualitatifs également.

Il est important de souligner que chacun est libre de développer les KPI's qu'il veut et dont il a besoin. Cela dépend du secteur, de la stratégie, des besoins et actions mises en place par chaque organisation. Toujours est-il que l'évaluation effectuée par les différents labels et certifications permet aux entreprises d'avoir une direction à prendre et de s'intéresser à diverses dimensions, c'est un bon point de départ si une entreprise a du mal à développer des indicateurs clés pertinents pour son organisation (Richard et al., 2009).

La liste des indicateurs clés de performance pour les entreprises à impact peut être en réalité infinie, elle pourrait faire l'objet d'un nouveau mémoire à part entière. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous focaliserons sur les dimensions sociales et environnementales surtout et, plus précisément, sur les indicateurs en vue de l'obtention de la certification BCorp pour VIDYA.

Pour rappeler brièvement, BCorp est une certification qui vise à évaluer et mettre en avant les entreprises qui répondent à des normes élevées au niveau de leur impact social et environnemental.

L'évaluation couvre 5 domaines, à savoir : la gouvernance, les collaborateurs-trices, la collectivité, l'environnement et les clients.

Le processus se compose de trois piliers que nous retrouvons au cœur de la définition : « *Les entreprises certifiées B Corporations sont les leaders d'un mouvement mondial de personnes utilisant les entreprises comme une force pour le bien. Ces entreprises répondent à des niveaux supérieurs vérifiés de performance sociale et environnementale (1) ; de transparence (2) et de responsabilité (3).* » (B Lab, 2021).

Il est important de noter que les encadrés orange présents dans la suite de ce document ont été créés à partir d'une analyse personnelle dans le but de développer des indicateurs clés de performance spécifiques pour VIDYA. Ces indicateurs ont été conçus pour fournir des outils fiables pour le suivi des performances et la prise de décisions. De plus, ils sont également destinés à aider l'entreprise dans sa volonté de certification BCorp. En effet, l'évaluation de l'impact des candidats nécessite un ensemble de preuves et d'indicateurs pour octroyer (ou pas) la certification.

4.2 RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE

Avant toute chose, il est essentiel de remettre en contexte la mission, **la raison d'être** de l'entreprise qui va permettre de donner la direction dans toutes les décisions stratégiques et opérationnelles. Pour les entreprises à impact, elles doivent définir clairement leur engagement général en faveur de la responsabilité sociale et environnementale ainsi que leur impact sociétal positif (Schiller, 2022).

Il est important de souligner que cette raison d'être doit figurer clairement dans les statuts de l'entreprise lorsqu'elle souhaite être certifiée BCorp.

VIDYA communique sa mission avec toutes ses parties prenantes. En effet, la raison d'être peut être résumée comme suit : « *Vidya est un distributeur de produits alimentaires et non alimentaires, les moins transformés possibles, qui accompagne les urbains dans une transition vers une vie plus saine en offrant des produits du quotidien qui les respectent eux et leur environnement. C'est grâce à sa charte d'excellence, qui allie éthique et naturel, qu'elle source le meilleur ou rien.* ».

À l'égard de nos clients, nous nous engageons à proposer des produits rigoureusement sélectionnés grâce à notre charte, sans compromis sur la qualité et la sécurité de ceux-ci. Nous voulons devenir une référence dans le domaine, c'est pourquoi nous visons l'excellence lors du choix des produits de nos marques et des produits que nous distribuons.

Envers nos collaborateurs, nous nous efforçons de créer un environnement de travail sain, stimulant et respectueux des uns et des autres. Nous sommes persuadés que la collaboration est un moteur clé du succès de notre entreprise, c'est pourquoi nous veillons à offrir un épanouissement professionnel et personnel, une reconnaissance du travail de chacun et la mise en avant de la créativité de tous.

Avec nos fournisseurs, nous créons des relations basées sur la confiance, le respect et la coopération. Nous privilégions les acteurs qui partagent les mêmes valeurs environnementales et sociales et nous valorisons leurs pratiques à travers notre communication.

Enfin, nous nous engageons à promouvoir des produits alimentaires et cosmétiques et à informer en vue d'aider un maximum de personnes à transiter vers des habitudes d'achats plus durables et bénéfiques pour le corps et l'environnement.

En résumé, pour VIDYA :

- Le meilleur doit être une norme (WHY)
- Le respect doit être au cœur des échanges (HOW)
- Il faut revenir à des modes de consommation plus naturels et durables
- C'est grâce à sa charte d'excellence qu'elle sélectionne les meilleurs produits du marché, avec (WHAT) :
 - Une éthique commerciale irréprochable
 - Une garantie de la traçabilité des produits
 - Un impact contrôlé et faible sur l'environnement
 - Une transparence complète
 - La qualité et l'expertise au premier plan
 - Une qualité PREMIUM pour tous les produits proposés
 - Un impact positif sur la santé et la prévention grâce à des produits issus de l'agriculture biologique ou composé en majorité de substances naturelles et non toxiques pour l'humain et l'environnement
 - Une juste rétribution pour tous
 - Des conditions de travail favorables même dans les pays en voie de développement

Comme nous avons pu le voir, VIDYA communique de façon très transparente sur ces engagements, surtout depuis le nouveau rebranding de la marque qui a apporté du peps à la communication. Cependant, l'entreprise doit encore intégrer sa raison d'être dans ses statuts avec les mentions spéciales (vues précédemment) pour être accepté par BCorp.

Preuves nécessaires pour BCorp : déclaration ci-dessus, publications sur les réseaux sociaux, site web de l'entreprise, charte et traité d'intransigeance.

Nom du volet BCorp associé : Gouvernance > Mission protégée

4.3 INDICATEURS FINANCIERS

Dans un premier temps, chaque entreprise doit développer et s'appuyer sur des **indicateurs financiers purs** dans le but d'en dégager une première analyse chiffrée sur l'état et l'avancement vers les objectifs voulus. Cette première évaluation est un élément clé dans la prise de décisions, elle aide les dirigeants à visualiser le chemin parcouru (d'année en année, de mois en mois, etc.) et la direction à prendre pour corriger ou poursuivre les actions en cours.

Pour une entreprise comme VIDYA, c'est-à-dire un magasin physique et en ligne qui commercialise des produits biologiques et naturels (alimentaires et cosmétiques), voici quelques exemples de KPI intéressants à avoir :

- Le chiffre d'affaires : la base de toute l'analyse financière d'une entreprise est le montant total des ventes réalisées par la vente des produits cosmétiques et alimentaires tant en magasin qu'en ligne sur une période donnée. Pour aller plus loin, il peut être pertinent de diviser en fonction du type de vente (en ligne ou en magasin) pour avoir des données encore plus précises. Bien que cette donnée soit essentielle, il faut encore y retirer l'ensemble des dépenses de l'entreprise pour se rendre compte des gains (ou pertes).

B2B et B2C	2019	2020	2021	2022
CA total	663 883,28 €	1 209 417,11 €	1 333 935,46 €	1 040 281,07 €
Bénéfices/Pertes	74 231,01 €	- 71 471,10 €	-145 173,32 €	- 68 211,95 €

→ Objectif : L'objectif de VIDYA est de revenir à une situation positive pour la fin de l'année 2023. Après trois années consécutives dans le négatif, il est crucial pour la pérennité de l'entreprise de rectifier cette situation au plus vite.

- Le panier moyen : c'est le nombre total de ventes divisé par le nombre total de transactions réalisées sur une période donnée. Autant en ligne qu'en magasin, cela permet de mettre une valeur moyenne sur les achats effectués par les clients (VT/NT).

B2C	2019	2020	2021	2022
Ventes totales	/	943 039,98 €	741 814,49 €	639 239,33 €
Nbre de transactions totales	/	22090	19417	21071
Panier moyen	/	42,69 €	38,20 €	30,34 €

EN LIGNE B2C	2019	2020	2021	2022
Ventes totales	/	678 151,59 €	473 826,68 €	388 171,15 €
Nbre de transactions totales	/	8382	5074	4683
Panier moyen	/	80,91 €	93,38 €	82,89 €

EN MAGASIN B2C	2019	2020	2021	2022
Ventes totales	184 565,86 €	264 888,39 €	267 987,81 €	251 068,18 €
Nbre de transactions totales	9379	13708	14343	16388
Panier moyen	19,68 €	19,32 €	18,68 €	15,32 €

→ Objectif : L'objectif de VIDYA est de retrouver en 2024 des niveaux de revenus comparables à ceux de l'année 2020. Il convient toutefois de prendre en considération le contexte particulier de cette période, marquée par la pandémie, qui a entraîné une forte augmentation des achats en ligne.

- Le taux de conversion en ligne : pour un e-commerce comme VIDYA, c'est un indicateur très significatif qui permet de visualiser le nombre de visiteurs du site internet qui se sont transformés en réels clients sur une période donnée. (Nbre de transaction en ligne/Nbre total de visiteur x 100).

	2019	2020	2021	2022
Nbre de transactions en ligne	/	8382	5074	4683
Nbre de visiteurs totaux	/	97820	115340	13870
Taux de conversion en ligne	/	9%	4%	34%

→ Objectif : Le taux de conversion en ligne présente une nette augmentation par rapport à l'année précédente (2021), ce qui pourrait initialement être perçu comme totalement positif. Cependant, l'analyse des chiffres révèle une diminution significative du nombre total de transactions, indiquant ainsi une baisse importante du taux d'acquisition des clients. L'objectif de fin 2023 est d'atteindre un taux de conversion de 45% d'ici la fin de l'année. Néanmoins, il est conseillé à l'entreprise de se pencher un peu plus en profondeur pour examiner les raisons sous-jacentes de cette diminution. Cette nouvelle analyse devrait donner des pistes concernant les actions concrètes à mettre en place pour pallier ce problème.

- Le taux de conversion en magasin : idem que le taux de conversion en ligne, il permet d'avoir une idée réelle du gap qu'il existe entre le nombre de visiteurs et le nombre d'acheteurs. VIDYA n'a pas encore collecté les données pour développer ce KPI, cependant il peut être un bon indicateur concernant la gestion du magasin (accueil, stock, disposition du magasin, interactions avec les vendeurs, attractivité des produits et des prix, etc.). À cela peuvent s'ajouter des enquêtes et sondages pour définir le taux de satisfaction des clients et définir avec plus de précisions les axes d'amélioration.
- Le taux de rétention client : cette mesure vise à évaluer le pourcentage de clients qui reviennent et effectuent des achats répétés. Il se calcule en divisant le nombre de clients qui ont fait des achats répétés par le nombre total de clients à achat unique (fois 100 pour obtenir un pourcentage plus significatif à interpréter).

	2022
Clients B2B achats répétés	111
Total clients 2022 B2B	112
TAUX DE RÉTENTION B2B	99%

→ Objectif : le taux d'acquisition des clients B2B de l'entreprise VIDYA est satisfaisant, témoignant de ses efforts constants pour établir des relations solides et durables avec sa clientèle professionnelle. Toutefois, l'analyse de données (en vue de calculer le taux d'acquisition) a aussi révélé que la base de clients B2B reste inchangée depuis plusieurs années, soulignant un défi à relever en termes d'acquisitions de nouveaux clients. Ce constat rejoint directement la problématique concernant l'acquisition de clients B2C en ligne et en magasin.

- La part de marché : c'est l'indicateur parfait pour réaliser la place de l'entreprise dans son propre marché et face à ses concurrents. Connaître sa position compétitive permet d'établir un état des lieux et de l'utiliser comme levier de motivation. Malgré tout, c'est une mesure assez complexe à estimer car elle implique d'avoir des données réelles et fiables concernant tout le secteur. Pour le moment, VIDYA ne l'a jamais calculé.

Ces exemples comportent qu'une infime partie de l'ensemble des KPI financiers qu'il est possible de mettre en place. Comme expliqué au préalable, chaque organisation doit développer des indicateurs clés de performance en fonction de son secteur et de ses activités et objectifs.

Dans un second temps, il y a l'ensemble des **indicateurs environnementaux et sociaux** qui doivent être développés par les entreprises à impact pour plusieurs raisons :

- Pour visualiser leurs impacts positifs et négatifs
- Pour corriger et améliorer continuellement leurs processus
- Pour avoir un support décisionnel basé sur des éléments extrafinanciers
- Pour informer, guider et fidéliser les collaborateurs
- Pour justifier leurs actions et décisions auprès de l'ensemble des parties prenantes
- Pour motiver leurs candidatures face aux aides (financières et administratives) et aux certifications

Encore une fois, il faut garder en tête que le développement et la personnalisation des KPI's peuvent être complètement différents en fonction des organisations qui les déploient. Ceux que nous exposons dans le cadre de ce travail sont orientés vers les structures similaires à VIDYA. Cependant, ce sont des indicateurs que nous pouvons retrouver dans des certifications telles que BCorp ou Ecovadis, ce qui signifie qu'ils peuvent s'adapter à un grand nombre d'entreprises.

4.4 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Chez les entreprises axées sur l'impact, l'un des critères souvent demandés est le taux d'approvisionnement des marchandises effectuées auprès d'entreprises locales (ici, il a été défini au niveau européen). Ce critère est hautement valorisé car il démontre un engagement envers la collectivité et l'environnement (en favorisant des modes de transport plus écologiques en général). Dans un souci constant de transparence, il est envisageable de fournir une liste des fournisseurs avec leur localisation, en vue de favoriser davantage les échanges commerciaux locaux à l'avenir.

Voici la liste des principaux fournisseurs de l'entreprise VIDYA. Il convient de souligner que certains produits et/ou marques ne sont malheureusement pas disponibles chez les commerces locaux, ce qui oblige VIDYA à traverser les frontières. C'est, par exemple, le cas de la marque Organic India.

Organic India est une entreprise indienne, spécialisée dans la production d'épices, thés, tisanes et compléments alimentaires à base de plantes, et plus particulièrement à base de Tulsi (appelé aussi Basilic Sacré). L'entreprise se distingue par son engagement en faveur du développement durable, de l'agriculture biologique et des techniques ancestrales naturelles. Leur démarche repose sur un cahier des charges strict qui inclut une mise en avant des petits producteurs locaux (développement de leurs activités et juste rétribution) et l'exclusion de machines agricoles et OGM en respectant les principes de la permaculture.

En choisissant d'acheter des produits Organic India, VIDYA propose des produits exclusifs et de haute qualité tout en soutenant les communautés locales et en améliorant les conditions de vie des agriculteurs indiens.

C'est pour toutes ces raisons, que nous ne pouvons pas nous séparer de partenaires aussi qualitatifs, durables et éthiques. Néanmoins, pour d'autres types de produits, VIDYA pourrait encore s'améliorer et trouver mieux.

Le taux doit être calculé comme suit : montants des dépenses réalisées auprès de fournisseurs locaux et indépendants/montant total des dépenses de l'entreprise en excluant les coûts de la main-d'œuvre (BCorp, 2022).

Nom fournisseur	Localisation siège social	Local (UE) ou pas ?	Montants des dépenses réalisées 2022
A****	France	Oui	6 938,86 €
B*****	Belgique	Oui	18 666,88 €
C*****	Belgique	Oui	1 548,96 €
D*****	Belgique	Oui	11 650,18 €
H*****	Belgique	Oui	1 968,95 €
M*****	Belgique	Oui	5 467,93 €
M*****	Belgique	Oui	2 346,93 €
P*****	Pays-Bas	Oui	4530,81
R*****	France	Oui	403,20 €
S**** - V*****	France	Oui	5 078,21 €
S*****	Pays-Bas	Oui	1 222,11 €
T*****	Belgique	Oui	2 052,03 €
V*****	Belgique	Oui	7 964,37 €
R***** - M*****	République Tchèque	Oui	1 022,20 €
A*****	Danemark	Oui	1 376,40 €
A*****	France	Oui	7 516,19 €
B*****	Belgique	Oui	4 401,01 €
F*****	France	Oui	14 702,94 €
F*****	Italie	Oui	11 144,64 €
B*****	Belgique	Oui	26 704,87 €
E*****	France	Oui	10 430,62 €
F*****	Belgique	Oui	5 287,97 €
H*****	Allemagne	Oui	1 539,94 €
O*****	Inde	Non	37 312,40 €
P*****	Italie	Oui	3 745,20 €
P*****	France	Oui	6 703,00 €
S*****	France	Oui	1 002,00 €
Y*****	Pays-Bas	Oui	33 454,83 €
Z*****	Belgique	Oui	29 077,00 €
E*****	Belgique	Oui	7 616,16 €
TOTAL DÉPENSES 2022			272 876,79 €
TOTAL DÉPENSES 2022 LOCAUX			235 564,39 €

86,33%

Le pourcentage d'approvisionnement auprès des entreprises locales (européennes) est de 86,33% pour VIDYA.

→ Objectif : ce pourcentage est très satisfaisant pour l'entreprise. En effet, VIDYA essaye de privilégier un maximum la collaboration avec des entreprises possédant leur siège social en Europe. Néanmoins, comme mentionné précédemment, il n'est actuellement pas possible de trouver des

équivalents européens pour les entreprises suivantes : Organic India et P*****. À ce jour, aucun objectif n'est envisagé pour augmenter ce pourcentage, mais l'entreprise reste attentive aux nouveautés et aux potentiels produits de substitution tout en préservant les relations actuelles avec ses fournisseurs.

Preuves nécessaires pour BCorp : liste et calcul du taux des dépenses effectuées auprès de fournisseurs locaux.

Nom du volet BCorp associé principal : Collectivité > Impact économique > Dépenses auprès de fournisseurs locaux

Le type de produits vendus fait souvent l'objet d'une vérification élevée et stricte lors de l'évaluation des entreprises à impact. Lors de la certification Bcorp, il est demandé aux entreprises participantes de tenir compte de l'ensemble des produits vendus et des certifications associées à chacun d'entre eux dans le but de garantir que l'entreprise réponde aux normes objectives d'impact environnemental.

BCorp entend par certification : « Une certification doit être indépendante, régie par un tiers, transparente, normalisée et faire l'objet d'un processus de vérification. Des exemples de ce type sont : Cradle to Cradle, Fair Trade, Global GAP, Forest Stewardship Council (FSC), Marine Stewardship Council (MSC), Demeter, Rainforest Alliance. Les exemples de certifications qui évaluent la toxicité d'un produit et processus pour assurer une exposition chimique toxique plus faible incluent Nontoxic Certified, Red List, Made Safe et USDA Organic (ou tout équivalent).» (BCorp, 2022)

En dehors de la certification BCorp, le taux de produits certifiés du catalogue reste un très bon indicateur qui permet d'établir un état des lieux concernant le type de produits distribués.

En sachant que la majorité des produits distribués par VIDYA sont des produits certifiés biologiques, le pourcentage est assez élevé. De plus, certains sont également certifiés par d'autres organismes comme Demeter, Fairtrade, MSC, etc.

En outre, soulignons le fait que certains produits ne peuvent pas bénéficier de certifications qui attestent du caractère biologique. C'est le cas, par exemple, du sel EATYA que nous vendons en marque propre : nous ne pouvons pas le faire certifier bio parce qu'il est considéré comme un produit minier et non comme un produit agricole.

Le taux doit être calculé comme suit : revenus générés par des produits certifiés sur une période donnée/total des revenus générés au cours de cette même période (BCorp, 2022).

Le pourcentage de produits vendus ayant une certification « agriculture biologique » est de 53,92 % pour VIDYA.

→ Objectif : il est essentiel de noter que ce pourcentage a été calculé en se basant sur les revenus des produits biologiques vendus en 2022. La décision a été prise en accord avec l'entreprise pour considérer uniquement la certification « agriculture biologique » dans un premier temps. Toutefois, il serait opportun de revoir ultérieurement la liste des produits en détail et d'inclure tous les types de certifications (ex : Vegan, Oeko-Tex, Cosmos, etc.) afin de préciser le calcul. Cette approche permettrait de mettre en évidence les produits non biologiques mais certifiés pour d'autres raisons tout aussi légitimes. En ce qui concerne les produits biologiques, VIDYA vise à atteindre un taux de 60% d'ici le début de l'année 2024.

Compte comptable	Libellé	Revenus générés 2022		
701010	ZEN & PUR - APPAREILS	237 820,97 €		
701011	EXTRACTEUR DE JUS	19 304,10 €		
701012	MINI BLENDER	34 555,53 €		
701013	DAISY'DRATEUR	35 562,49 €		
701014	OSMOSEUR ORIGINE	11 691,25 €		
701015	ZEN & PUR - ACC & PCES DÉTACHÉES	19 628,84 €		
701020	DIVERS ELECTRO	16 726,18 €		
701030	ROBOT MULTIFONCTION	315,00 €		
702010	VIDYA CARE BIO	27 405,75 €	Produits certifiés biologiques	
702015	HDR - NON BIO	16 305,96 €		
702020	ORGANIC INDIA	38 931,61 €		
702021	TULSI	31 724,57 €		
702022	EPICES	4 558,13 €		
702023	COMPLEMENTS	5 188,01 €		
702025	HUILE DE COCO	282,33 €		
702029	DIVERS BIO	3 171,76 €		
702030	AROMATHERAPIE	9 855,33 €		
702031	HUILE ESSENTIELLE	173,24 €		
702032	ATW	112,00 €		
702033	SYNERGIE (10ML)	42,00 €		
702040	EATYA	9 003,00 €		
702050	DATTES YOGI YOUSEF	20 961,28 €		
702100	AUTRES COMPLEMENTS BIO	11 916,48 €		
702900	AUTRES BIO	183 047,23 €		
703010	VIDYA CARE NON BIO	12 713,61 €		Services
703015	VITALISEA	50 648,13 €		
703019	VENTE DIVERS NON BIO	151 891,07 €		
703020	PLASMATRICE / VITALISEA	862,72 €		
703030	USTENSILES CUISINE	5 640,50 €		
703900	AUTRES NON-BIO	28 758,21 €		
703950	BOUILLOTTES	11,51 €		
705000	COST CENTER EVENTS	252,85 €		
706010	FRAIS DE PORT	15 176,71 €		
707000	COST CENTER LOGISTIQUE	355,00 €		
707010	M2 PALETTE	12 244,75 €		
707020	M LINÉAIRE	4 290,00 €		
707030	PICKING	6 345,85 €		
707040	FRAIS DE TRANSPORT	15 479,25 €		
708000	CONSULTANCE	165,88 €		
708010	CONSULTANCE MARKETING	6 980,05 €		
708050	CONSULTANCE RÉPARATION	70,00 €		
708100	REMISES	- 9 888,06 €		
709000	TRANSPORT SUR E-COMMERCE	- €		
709999	VENTES A RECLASSER !!!	- €		
740050	REGULARISATION TIERS	357,94 €		
741000	PLUS-VALUES S IMMO INCORPORELLES	26 947,69 €		
744060	ACTIVA	19 860,00 €		
745100	PRIMES REGION BRUXELLOISE	38 048,59 €		
TOTAL DEPENSES PRODUITS CERTIFIES		346 372,72 €		
TOTAL DEPENSES TOTAL PRODUITS		642 436,07 €		
		53,92%		

Preuves nécessaires pour BCorp : liste et calcul du pourcentage de produits vendus ayant une certification évaluant l'impact environnemental du produit ou de son processus de production.

Nom du volet BCorp associé principal : Environnement > Gestion environnementale > Certification environnementale des produits

L'ensemble des écogestes développés au sein même des bureaux sont également pointés du doigt dans la démarche responsable des entreprises. En effet, cela englobe l'ensemble des actions soutenues par la direction pour encourager les collaborateurs à avoir un comportement respectueux des uns et des autres ainsi que de l'environnement.

À grande ou petite échelle, toutes les pratiques écoresponsables doivent être valorisées. Pour ce faire, l'entreprise peut tenir une liste des gestes durables qu'elle met en place sur le lieu de travail avec, si possible, des mesures quantitatives pour essayer de réduire son impact d'année en année.

Chez VIDYA, nous nous efforçons de réduire un maximum l'impact environnemental lié à la fréquentation du lieu de travail. Nous avons à cœur d'encourager nos travailleurs à minimiser leur empreinte écologique en promouvant activement des pratiques durables et respectueuses de l'environnement.

Diverses actions ont été mises en place dans l'espace de travail :

- Mise en place d'un système de tri des déchets pour favoriser le recyclage et la gestion appropriée des déchets. Ces règles sont basées sur la législation émise par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale.
- Utilisation de rallonges à interrupteur pour faciliter la mise hors tension des appareils électriques lorsqu'ils ne sont pas utilisés.
- Régulation du chauffage à l'aide d'un thermostat pour optimiser la consommation d'énergie (à partir de 18°C, le chauffage se coupe automatiquement dans le bureau et le magasin)
- Mise à disposition de vaisselle réutilisable ou gobelets en matière recyclés, ainsi que d'une cuisine pour encourager les pratiques durables.
- Réduction de l'éclairage en utilisant des sources lumineuses plus économiques et en éteignant les lumières lorsque les locaux ne sont pas utilisés ou si la lumière du jour suffit.
- Mise à disposition d'un osmoseur domestique qui purifie l'eau du robinet et réduit la consommation de bouteilles plastiques.
- Utilisation de produits de nettoyage non toxiques, en vrac et respectueux de l'environnement.
- Disponibilité d'ingrédients en vrac pour réduire le transport et les emballages superflus : sucre, café, thé et épices.
- Réduction de l'utilisation du papier en favorisant la dématérialisation des documents.
- Installation de dispositif anti-gaspillage, tel que des goupillons d'eau pour réduire la consommation d'eau générale.
- Encouragement de l'utilisation des transports publics et possibilité de télétravail pour certains employés afin de limiter les déplacements professionnels.
- Réductions en magasin pour encourager les employés à consommer mieux.

Néanmoins, jusqu'à présent, aucune de ces actions n'a été réellement mesurée. En ce qui concerne la consommation d'énergie, il est assez complexe d'obtenir des informations précises car nous sommes locataires aux Ateliers des Tanneurs (loyer avec charges comprises), ce qui signifie que toutes les charges sont regroupées sur un seul compteur.

Concernant la gestion des déchets, nous devrions commencer à les quantifier à partir de maintenant. En attendant de mettre en place des indicateurs plus fiables, voici une estimation générale des déchets produits annuellement (attention, cette estimation est basée sur 2022 et uniquement sur les déchets ménagers et plastiques) :

Ménagers	Estimation 2022		
Nbre moyen de déchets par jour	30	litres	1 sac par jour
Nbre de jours travaillés	260	jours	Estimation
Nbre de déchets/an	7800	litres/an	

Plastique	Estimation 2022		
Nbre moyen de déchets par semaine	60	litres	2 sacs par semaine
Nbre de semaines travaillés	38	semaines	Estimation
Nbre de déchets/an	2280	litres/an	

→ Objectif : en sachant que ces informations restent des estimations globales, il est difficile de définir un objectif précis. À la place, VIDYA s'engage en 2024 à mettre en place une politique de suivi des déchets plus strict afin d'avoir des chiffres réels sur lesquels s'appuyer. Il est conseillé de mettre en place un reporting des types et quantités de déchets générés par les activités de l'entreprise. Cela demande une collecte de données et tenue des registres régulière et stricte afin d'y débloquent des chiffres fiables et des pistes d'amélioration.

Preuves nécessaires pour BCorp : liste et calcul du volume moyen de déchets par an.

Nom du volet BCorp associé principal : Environnement > Terre et Vie

4.5 INDICATEURS SOCIÉTAUX

Il est essentiel d'accorder une place significative à la dimension sociale parmi les indicateurs clés des entreprises à impact. Selon les experts avec lesquels j'ai eu la chance de m'entretenir, l'impact social peut être mesuré à l'aide de mesures quantitatives, mais il est surtout évalué en fonction des codes, règles et actions mis en place par l'entreprise à l'égard de l'ensemble de ses parties prenantes.

D'un point de vue quantitatif, nous retrouvons le taux de satisfaction des employés (mesurés par des enquêtes internes et anonymes), le taux de rotation du personnel, le taux de représentation hommes-femmes et des minorités, le taux d'employés rémunérés en dessous du seuil minimal vital ou encore le pourcentage lié à l'écart salarial entre le plus haut et le plus bas salaire (basé sur le taux horaire).

Dans le cadre de mes fonctions chez VIDYA, je n'ai pas accès à toutes ses informations pour des raisons de confidentialité des contrats des collaborateurs. Malgré cela, ce sont des mesures qui vont être calculées en interne par Madame Atta (responsable RH de l'entreprise) en vue de l'obtention de la certification BCorp.

Nom du volet BCorp associé principal : Collaborateurs-trices > Effectifs du personnel - Sécurité financière

D'un point de vue qualitatif, les organisations engagées peuvent assurer une transparence en adoptant des règlements internes. C'est une approche qui permet d'informer et de rassurer l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise collabore. Si nous nous basons sur les demandes effectuées par la certification BCorp, les documents suivants sont mentionnés : le code d'éthique qui vise à promouvoir l'éthique dans la prise de décisions et pour prévenir la corruption, une déclaration de non-discrimination des collaborateurs, un guide de l'employé ou encore une politique visant à minimiser les accidents et blessures sur le lieu de travail (BCorp, 2022).

Bien entendu, VIDYA est fermement engagée et elle attache une grande importance à ces règles. Cependant, elle n'a pas encore formalisé ces engagements à travers des documents écrits et officiels. Je vous propose ci-dessous une ébauche des documents à élaborer, qui devront être validés par la direction (c'est-à-dire les dirigeants et la responsable des ressources humaines).

Ces documents serviront de référence et de guide pour les travailleurs et partenaires, et contribueront à promouvoir une culture d'entreprise respectueuse, éthique et durable.

Document 1 : Code d'éthique qui vise à promouvoir l'éthique dans la prise de décisions et pour prévenir la corruption

Chez VIDYA, nous croyons fermement en l'importance de l'éthique dans l'ensemble de nos pratiques commerciales. Ce code d'éthique définit les principes et lignes directrices que tous les membres de notre entreprise doivent respecter dans leurs prises de décisions et leurs interactions professionnelles. En adhérant à ce code, nous nous engageons à maintenir des normes élevées de conduite éthique et à promouvoir un environnement intègre, transparent et éthique pour toutes nos parties prenantes.

1. Intégrité et transparence

Nous nous engageons à agir avec intégrité, honnêteté et transparence dans toutes nos activités. Nous ne tolérons aucune forme de corruption, de pots-de-vin ou de comportements frauduleux et chacune des ressources financières de l'entreprise est utilisée de manière responsable et efficiente.

2. Conflits d'intérêts

Nous sommes conscients des situations potentielles de conflits d'intérêts qui peuvent compromettre notre intégrité. VIDYA s'engage à identifier, divulguer et gérer de manière adéquate et transparente les conflits d'intérêts financiers, personnels ou professionnels. C'est avec une grande attention que nous évitons toutes les situations où les intérêts personnels d'un membre de l'équipe peuvent entrer en conflit avec ceux de l'entreprise.

3. Respect des lois et des droits de l'Homme

Nous nous conformons à toutes les lois, réglementations et normes applicables à notre activité commerciale. L'ensemble de ces règles régissent nos actions et définissent le cadre dans lequel nos activités sont applicables. Nous promovons une culture de conformité en fournissant des informations régulières et mises à jour à l'ensemble de nos collaborateurs.

4. Relations commerciales éthiques

En tant qu'entreprise à impact, nous basons nos relations commerciales sur plusieurs éléments prédéfinis dans notre charte (cf. politique de choix des fournisseurs de l'entreprise). Nous exigeons de nos fournisseurs qu'ils respectent des normes éthiques similaires aux nôtres et qu'ils partagent nos valeurs en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Nous valorisons en priorité les relations durables, transparentes et fiables.

5. Lutte contre la corruption

Nous tenons des registres financiers précis et conformes aux normes comptables belges, et nous nous engageons à faire preuve de diligence raisonnable dans nos transactions financières. Nos comptes sont publiés publiquement chaque année et nous veillons à ce que ces informations soient accessibles et compréhensibles pour tous.

Nous nous engageons également à ne jamais verser, promettre ou accepter de pots-de-vin ou d'avantages indus. Ces interdictions s'appliquent à tous les niveaux de l'entreprise, y compris nos dirigeants, employés et représentants.

6. Confidentialité et protection des données

Nous respectons la confidentialité des informations commerciales, des données personnelles et de toutes autres informations sensibles. Nous protégeons et utilisons les données de manière responsable, en mettant en place des mesures de sécurité appropriées pour éviter tout accès non autorisé. VIDYA garantit la confidentialité et la sécurité des données de ses clients et elle s'engage à ne jamais divulguer ni vendre les informations personnelles de ceux-ci.

En tant que client de notre entreprise, vous avez le droit de connaître les données que nous conservons à votre sujet et vous pouvez demander leur suppression à tout moment. Nous vous invitons à consulter notre politique de protection des données, spécifiquement liée aux achats

effectués sur notre e-shop, en vous rendant sur la page web : <https://vidya.shop/mentions-legales-politique-de-confidentialite/#section-43-524> (art. 7, 8 et 9).

7. Reporting des violations du code

Nous effectuons régulièrement des contrôles et vérifications internes pour garantir le respect de nos politiques d'éthique. Tous les collaborateurs ont le devoir de signaler toute violation présumée de notre code d'éthique via l'adresse électronique prévue à cet effet : discriminations@vidya.bio. Nous garantissons la confidentialité et la protection contre les représailles pour les personnes qui signalent de bonne foi.

En promouvant l'éthique dans la prise de décision, nous nous engageons à maintenir un environnement de travail responsable et transparent en prévenant la corruption.

Fait le [date + signatures des dirigeants].

Document 2 : Déclaration de non-discrimination

Chez VIDYA, nous croyons fermement en l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion. Nous nous engageons à promouvoir un environnement de travail inclusif, respectueux et exempt de discrimination. Nous croyons en la valeur de chaque individu et nous offrons des opportunités égales à tous nos collaborateurs, indépendamment de leur âge, origines, orientation sexuelle, religion, handicap, milieu social ou de tout autre aspect protégé par la loi belge.

Nous garantissons que nos processus de recrutement, de rémunération, de promotion et de développement de carrière sont basés sur des critères objectifs sans aucune discrimination.

Toute forme de comportement discriminatoire, qu'il s'agisse de remarques désobligeantes, de harcèlement ou de toute autre mauvaise conduite, est strictement interdite au sein de notre entreprise. C'est pourquoi nous encourageons vivement nos collaborateurs à signaler les dirigeants de tous les cas de discrimination.

En tant que dirigeants, nous nous engageons à promouvoir une culture d'égalité et de respect mutuel et à prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir et éliminer toute forme de discrimination au sein de VIDYA.

D'ailleurs, nous avons établi un partenariat solide avec Actiris afin de soutenir notre engagement en faveur de la diversité et de concrétiser nos efforts. Actiris propose un plan diversité qui a pour objectif d'aider les entreprises à mettre en place des politiques structurelles favorisant l'inclusion de la diversité au sein de leurs organisations (le détail du plan de diversité de VIDYA se trouve à l'annexe n°5).

Fait le [date + signatures des dirigeants].

Document 3 : Politique visant à minimiser les accidents et blessures sur le lieu de travail

Chez VIDYA, la sécurité de nos collaborateurs fait partie de nos priorités. Nous mettons tout en œuvre pour créer un environnement sûr et sain dans tous nos locaux (bureaux, magasin et

entrepôt), en conformité avec les lois et réglementations belges et européennes. Notre objectif est d'éviter les accidents et blessures en développant des mesures préventives efficaces.

- 1. Sensibilisation** : régulièrement, nous mettons en garde nos collaborateurs sur les potentiels dangers auxquels ils pourraient être exposés. Basée sur la communication active et sur la régularité des échanges, nous pensons que c'est le meilleur moyen de sensibiliser nos travailleurs.
- 2. Évaluation et contrôle des risques** : nous réalisons régulièrement des contrôles de routine pour s'assurer que tout le monde respecte les règles et nous sommes à l'affût des nouveaux risques qui pourraient survenir sur le lieu de travail.
- 3. Participation active des employés** : nous encourageons activement l'ensemble de notre personnel à participer à notre programme de sécurité en signalant les accidents (réels ou potentiels) et en proposant des mesures d'amélioration du poste de travail de chacun. Nous créons un environnement où chacun se sent à l'aise pour partager ses préoccupations en matière de sécurité et contribuer à une amélioration continue des processus.

En mettant en place cette politique, nous nous engageons à maintenir un environnement de travail sécuritaire pour tous nos travailleurs. La collaboration et l'implication de chacun sont essentielles pour atteindre notre objectif commun. Jusqu'ici, aucun accident sur le lieu de travail n'a été déclaré.

Fait le [date + signatures des dirigeants].

Document 4 : Guide de l'employé

Dans le cadre de ce travail, il n'est pas possible d'élaborer en détail le guide de l'employé. Cependant, il est fortement recommandé que la responsable des ressources humaines se charge de sa rédaction pour les prochains employés rejoignant l'entreprise (et pour rafraîchir la mémoire des plus anciens). Ce guide fournira des informations et des orientations essentielles pour faciliter l'intégration des nouveaux employés et permettra d'économiser du temps en répondant aux questions courantes au préalable. Un exemple est fourni en annexe n°6 pour référence.

Nom du volet BCorp associé principal : Collaborateurs-trices > Santé, bien-être et sécurité - Engagement & satisfaction – Développement professionnel du personnel

La présence d'une politique écrite concernant le choix des fournisseurs est également un bon indicateur. Cette politique explique de manière transparente la façon dont la sélection des produits est faite afin de garantir un niveau de qualité et de normes conforme aux attentes de l'entreprise et de ses clients. Elle vise à justifier le choix des fournisseurs dans le but de minimiser les risques et favoriser des collaborations durables (solides et à long terme).

La politique de choix des fournisseurs joue aussi un rôle essentiel pour les autres entreprises qui souhaitent collaborer avec une autre. En se référant aux normes, elles peuvent s'assurer qu'elles répondent aux critères recherchés avant d'engager un éventuel partenariat. Dans ce cas, il est utilisé comme un outil de communication qui peut permettre de renforcer la confiance entre les parties prenantes et faciliter les échanges.

Depuis ses débuts, les fondateurs de VIDYA ont toujours eu à cœur de collaborer avec des organisations partageant les mêmes valeurs sociales et environnementales. Bien qu'il n'y ait pas encore de politique officielle écrite, plusieurs facteurs sont vérifiés et analysés avant chaque nouvelle collaboration.

Si nous les regroupons et les formalisons, la politique de sélection des fournisseurs de VIDYA devrait se présenter de la manière suivante :

Chez VIDYA, nous attachons une importance primordiale à la qualité, la durabilité et l'éthique des produits que nous proposons. Nous croyons fermement que la sélection rigoureuse et stricte de nos fournisseurs et partenaires est essentielle pour garantir la cohérence entre ce que nous voulons pour nos clients et leur satisfaction. Cette politique de choix des fournisseurs énonce nos principaux éléments et critères de choix pour établir des partenariats solides et responsables.

1. Qualité des produits

Nous nous engageons à fournir à nos clients des produits répondant à une qualité supérieure par sa nature, ses ingrédients ou encore par sa technique de production. Nous essayons de privilégier les produits certifiés par des tiers (labels et certifications attestant de la qualité, de la durabilité ou de l'éthique de la chaîne d'approvisionnement) pour assurer une conformité reconnue. Nous sélectionnons soigneusement nos achats pour être certains qu'ils répondent aux règles européennes en vigueur et aux besoins de nos clients.

2. Durabilité et responsabilité sociale

Nous valorisons en priorité les fournisseurs qui partagent notre engagement envers la durabilité sociale et environnementale. Nous privilégions les partenaires qui adoptent des pratiques respectueuses de l'environnement et des consommateurs (conservation des ressources naturelles, diminution des externalités négatives, préservation de la faune et de la flore, etc.).

3. Traçabilité et transparence

Nous exigeons une transparence totale de la part de nos fournisseurs et partenaires en ce qui concerne l'origine de leurs produits, les méthodes de production, le lieu de fabrication/transformation, leurs politiques de responsabilité sociale et environnementale ainsi que leurs pratiques en gestion des ressources humaines (respect des droits de l'Homme, conditions de travail, égalité, juste rétribution, inclusion, diversité, politique de non-discrimination, etc.).

Quand cela est possible, nous nous rendons sur les lieux d'activités de nos fournisseurs pour nous assurer qu'ils remplissent bien nos conditions. Dans tous les cas, nous demandons toujours les certifications et documents officiels pouvant attester des pratiques commerciales transparentes de nos partenaires.

4. Recherche constante et innovation

Nous recherchons constamment des fournisseurs qui investissent dans la recherche et le développement de nouveaux produits. Nous restons à l'affût des dernières innovations pour garantir à nos clients des produits qui répondent aux besoins évolutifs sociétaux et environnementaux.

5. Base de la relation

Nous apportons une attention particulière aux fournisseurs qui privilégient une relation à long terme basée sur la confiance, le respect mutuel et la communication ouverte. Nous sommes convaincus que les fournisseurs ont un rôle clé à jouer dans la stratégie et le bon fonctionnement de notre entreprise. C'est pourquoi nous favorisons les fournisseurs qui sont réactifs, fiables et qui partagent notre vision commune de la promotion du bien-être des consommateurs et de l'environnement. En nous basant sur ces critères lors de la sélection, VIDYA s'engage à offrir à ses clients des produits de qualité supérieure, respectueuse de la société et de l'environnement.

En outre, nous nous réservons le droit de modifier ou ajouter des éléments à cette liste afin d'améliorer nos pratiques de sélection des fournisseurs.

Fait le [date + signatures des dirigeants].

Nom du volet BCorp associé principal : Collectivité > Diversité, équité, inclusion – Gestion de la chaîne d'approvisionnement

4.6 INDICATEURS EN PERSPECTIVE

Enfin, il existe deux autres grandes mesures qui devraient être mises en place dans toutes les entreprises à impact. Néanmoins, elles impliquent une collecte de données précises et fiables et des techniques de calculs précises. Il s'agit du bilan carbone et du retour social sur investissement (SROI).

Développé dans les années 2000 par le célèbre ingénieur Jean-Marc Jancovici, le bilan carbone est un outil pour comprendre le montant et les causes des émissions de CO₂ émises par les entreprises (Ines Gendre, 2023). L'objectif est d'évaluer l'empreinte carbone des organisations en vue de la diminuer de façon progressive et constante. Directement lié à la lutte contre le changement climatique, c'est bien plus tard que le gouvernement a décidé de s'y intéresser notamment dans le cadre de l'Accord de Paris (2015). Il est aujourd'hui de plus en plus démocratisé et populaire (surtout dans les grandes entreprises), ce qui permet d'avoir un accès aux informations de calculs plus précis (Thomas Gourdon, 2017). Les émissions de gaz à effet de serre ont été divisées en plusieurs catégories en fonction d'une typologie bien précise afin de préciser son évaluation (Ines Gendre, 2023).



Figure 17 : Différents scopes inclus dans le calcul du bilan carbone
Source : Greenly Resources, 2022

Nous ne nous attarderons pas davantage sur les détails de calcul d'un bilan carbone, car cela nécessiterait plus que quelques pages dans ce travail. Cependant, il est important d'en parler et de souligner que ce processus devrait devenir obligatoire dans un avenir proche pour les entreprises, conformément à la nouvelle Directive Corporate Sustainability Reporting (CSRD) élaborée par le Parlement Européen et prévue pour 2025. Cette dernière modernise et renforce les règles concernant l'impact des entreprises en imposant des normes de reporting spécifiques (P. Aubain, 2023). La directive sera initialement appliquée aux grandes entreprises et puis, étendue aux structures plus petites dans un second temps (R. Boughriet, 2022). Cela signifie clairement que tout le monde devra s'y plonger tôt ou tard.

Le retour social sur investissement (SROI) est une méthodologie de mesure développée par le SROI Network situé en Grande-Bretagne. Elle permet de quantifier l'impact social d'une organisation ou d'un projet. En d'autres termes, la méthode permet de mettre en avant les avantages sociaux générés par une initiative en les traduisant en termes financiers (T. Sibieude, 2022). Le SROI parle plus de valeurs que d'argent bien qu'il soit exprimé en valeur monétaire : « un rapport de 3/1 signifie que quand l'entreprise investit 1€, cela apporte 3€ de valeur sociale ». Il est basé sur des analyses coûts/bénéfices et sur des concepts de reporting social (ESSEC, 2022).

Il est composé de 6 grandes étapes qui peuvent être résumées comme suit¹⁰ :

1. Définition du champ d'application et identification des parties prenantes
2. Analyse et explication du changement
3. Développement des résultats et attribution d'une valeur
4. Détermination de l'impact
5. Calcul du SROI
6. Communications des résultats

Il est utilisé comme mesure d'évaluation mais aussi comme outil prévisionnel pour anticiper la valeur sociale créée par un projet. N'hésitez pas à parcourir le rapport complet qui décrit toutes les explications et méthodes écrites par ESSEC Business School (cofinancé par l'Union Européenne), à l'adresse suivante : http://www.ungana.org/IMG/pdf/1577_guide_srio_essec_iies_1_.pdf

Ces deux techniques pointues peuvent être développées en interne à condition d'avoir les ressources nécessaires pour leurs bons développements. En outre, il est possible de faire appel à des consultants ou entreprises externes qui accompagnent et aident votre entreprise à collecter et calcul l'ensemble des données nécessaires.

Actuellement, nous ne possédons pas les ressources requises chez VIDYA pour développer ce type d'outils. Toutefois, une fois que nous aurons établi et mis en place les indicateurs clés de performance et obtenu la certification BCorp (nous l'espérons), il sera possible d'envisager de faire appel à une entreprise externe pour nous assister dans ce type de procédures complexes et enrichissantes.

VIDYA reste une petite structure avec de nombreuses possibilités d'amélioration et de croissance, il est donc essentiel de mettre petit à petit de nouvelles actions en place pour s'assurer de ne pas fragiliser la structure générale de l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'explorer divers indicateurs clés de performance qui témoignent de l'impact d'une entreprise et de ses actions. D'une part, nous avons examiné des KPI de nature quantitative, facilement mesurables à l'aide de quelques chiffres clés. D'autre part, nous avons analysé plusieurs exemples d'indicateurs plutôt qualitatifs qui permettent également de mesurer l'impact en se référant à des chartes, politiques et actions mises en place dans les entreprises.

Il est essentiel de retenir que les entreprises axées sur l'impact doivent indéniablement développer des indicateurs adaptés à leurs besoins et ressources, mais il n'est pas possible de prétendre évaluer l'impact sans penser aux éléments clés (qualitatifs) autour de ces chiffres.

D'ailleurs, une grande partie de ces indicateurs peuvent être retrouvés dans l'évaluation des certifications et labels vus précédemment. Bien que ces méthodes soient appréciées par de nombreuses organisations, elles suscitent également des critiques, à la fois positives et négatives. C'est pourquoi, nous avons cherché à comprendre ces différentes perspectives à travers les diverses interviews que nous avons menées.

¹⁰ Selon la traduction et les explications développées par l'ESSEC Business School basées sur le document: « A Guide to Social Return on Investment », co-écrit par Nicholls, Lawlor, Neitzert et Goodspeed(2009).

4.7 CRITIQUES ET AVIS DES EXPERTS

Suite aux critiques émises à l'égard des certifications et labels lors des multiples rencontres avec les professionnels, une réflexion approfondie a été engagée concernant les mesures de performance appropriées aux entreprises à impact. Il est en effet évident que ces deux concepts sont étroitement liés, car les différentes évaluations (certifications) reposent toutes sur des indicateurs clés de performance.

Il existe une nette convergence d'opinions parmi les experts quant à l'importance des indicateurs clés de performance et, plus précisément, à la nécessité d'intégrer à la fois des mesures quantitatives et qualitatives. Selon les arguments avancés par Valérie Géron, les entreprises à impact entretiennent une relation assez critique avec les outils de pilotage, remettant fréquemment en question leur utilisation et montrant parfois une certaine réticence vis-à-vis des indicateurs plus quantitatifs. En accord avec les propos de Daphné Vlerick, June Van Veer et Joanne Clotuche, il est vrai que les indicateurs financiers et environnementaux sont plus facilement mesurables à l'aide de données chiffrées, tandis que l'évaluation des indicateurs sociétaux présente plus de complexité.

La complexité de la mesure de la durabilité d'une organisation a été mentionnée à plusieurs reprises par Valérie Géron, June Van Veer, Lara Piret ou encore Joanne Clotuche. Elle peut se mesurer de mille et une manières différentes et reste très subjective. C'est pour cela qu'elles suggèrent aux entreprises de mesure l'approche, la démarche et les actions qui en découlent plutôt que l'impact des activités en elles-mêmes. Pour cela, l'entreprise doit comprendre comment elle s'organise et comment elle contribue aux enjeux sociétaux. Les indicateurs clés doivent être appréhendés dans une perspective de gestion de projet et de recherche constante de progression de l'entreprise. Ils doivent fournir des informations sur le passé, le présent et le futur de l'organisation, mais ils doivent surtout être spécifiques et adaptés à chacun afin de servir de boussole. Cette idée de mesure de la démarche est directement liée au développement d'une raison d'être (à finalité sociale et/ou environnementale) qui permet de guider les actions.

Sophie Joris et Alain Boribon ont insisté sur la notion d'évitement. Cette notion porte sur l'importance de mettre en avant les coûts évités ou les problèmes réglés par l'entreprise en mettant en place une stratégie d'impact. Les indicateurs clés liés à cette notion peuvent revêtir une dimension quantitative (nombre de personnes sorties de la précarité, émissions de CO2 évitées, nombre d'associations soutenues, etc.) aussi bien que qualitative (identification des problèmes sociétaux ou environnementaux auxquels l'entreprise répond, description des actions pour y remédier, etc.).

Dans les exemples d'indicateurs cités, la gouvernance et l'impact dans l'écosystème sont des mesures très appréciées. La gouvernance porte sur la gestion de l'entreprise, à savoir la prise de décision, la représentation des parties prenantes dans le processus, l'origine des ressources financières, la répartition du pouvoir ou encore les modalités d'utilisation des bénéfices. Alors que l'impact de l'écosystème porte sur la capacité de l'entreprise à interagir, privilégier et créer des liens avec les autres organisations présentes dans son écosystème. Ces mesures sont, par exemple, incluses dans les indicateurs BCorp, comme mentionnées précédemment.

En résumé, les experts recommandent aux entreprises à impact d'élaborer des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs afin de surveiller leur démarche responsable et d'avoir une vision claire de leur progression. Elles doivent utiliser ces indicateurs comme des outils décisionnels précieux et un moyen de justifier leurs actions. Un consensus émerge parmi eux quant à l'évaluation de l'impact d'une entreprise à travers sa gouvernance, sa durabilité (plutôt que sa rentabilité), son engagement envers les parties prenantes, son rôle dans la société et son empreinte écologique.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS VIDYA

Sur base des deux années consécutives passées chez VIDYA ainsi que sur le développement de ce mémoire, voici ce qu'il faut retenir concernant l'entreprise.

Depuis ses débuts, VIDYA a évolué dans le paysage des entreprises à impact, se positionnant parmi les rares acteurs belges qui placent les valeurs sociétales et environnementales au cœur de leur proposition de valeur. Malgré des engagements profonds indiscutables, l'entreprise présente certaines lacunes en ce qui concerne la gestion de son impact. En raison de sa structure jeune et de petite taille, les ressources disponibles sont limitées et fragiles. Étant donné les nombreuses contraintes opérationnelles, les dirigeants ne peuvent accorder que très peu de temps au développement d'indicateurs permettant de mesurer leur performance.

L'entreprise aspire à obtenir la certification BCorp d'ici 2024, dans le but de démontrer son engagement et de gagner une reconnaissance parmi les acteurs majeurs du secteur. Motivé par cette volonté accrue de VIDYA, j'ai fait le choix d'explorer la thématique des entreprises à impact en me focalisant sur les certifications, labels et indicateurs associés.

À la suite des recherches et des discussions menées avec les experts, il est recommandé à VIDYA de prioriser le développement d'indicateurs clés de performance solides et durables avant de considérer la certification de l'entreprise. Cette recommandation découle du constat que l'obtention de la certification nécessite une mobilisation significative de ressources humaines, financières et temporelles pour un retour sur investissement limité. Bien que la certification puisse conférer une légitimité auprès des institutions financières, il est important de souligner qu'elle ne garantit pas automatiquement l'octroi des aides. Néanmoins, il convient de préciser que la labélisation des différents produits du catalogue demeure un élément crucial de la stratégie de l'entreprise à court et long terme ; d'autant plus pour les produits des marques EATYA et VIDYA Care appartenant à l'entreprise.

Afin d'établir sa légitimité sur le marché sans dépendre exclusivement de la certification (qui peut arriver par après), VIDYA doit concentrer ses efforts sur le développement d'indicateurs robustes et la création de rapports transparents et accessibles à tous. Cette transparence permettra à l'entreprise d'utiliser des mesures fiables dans sa stratégie et de communiquer à l'ensemble de ses parties prenantes son engagement en matière sociale et environnementale.

Enfin, l'entreprise doit prendre conscience que pour survivre face à la montée en puissance des géants dans le domaine, elle doit collaborer de plus en plus avec l'ensemble des acteurs présents dans l'écosystème des entreprises à impact. En effet, la combinaison des forces de chaque acteur et l'exploitation des opportunités du marché devraient permettre de maintenir une position solide face à ces géants.

En résumé, VIDYA a toute sa place sur le marché, cependant, elle doit désormais concentrer ses efforts sur le développement d'outils de mesure de son impact (vus précédemment) pour maintenir la pérennité et la stabilité de sa structure. Pour cela, elle doit privilégier la transparence et la collaboration avant de s'engager dans des processus de certifications complexes et coûteux.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire avait pour ambition d'explorer le monde des entreprises à impact, dans le but de comprendre et formaliser les définitions et les éléments clés de cet écosystème émergent. En d'autres termes, l'objectif principal était de démystifier cette nouvelle notion et de déterminer les certifications, labels et mesures de performance adaptés à ces nouveaux acteurs économiques.

D'une part, il est vivement souhaité que cette analyse serve d'outil précieux pour guider les entrepreneurs engagés qui souhaitent s'impliquer davantage dans la mesure de leur impact. Par ailleurs, elle a aussi pour vocation de servir d'outil visant à informer et clarifier un maximum le paysage des entreprises à impact pour les plus curieux. D'autre part, une partie de ce mémoire a été rédigée dans l'optique de créer et fournir des éléments utiles concernant la mesure d'impact de l'entreprise de stage VIDYA, tout en apportant une attention particulière à la préparation du dossier de certification BCorp.

La recherche et l'analyse de la revue de littérature ont été essentielles pour construire une base solide de connaissances existantes sur le sujet. Elle nous a permis d'identifier les concepts clés, tendances et pratiques actuelles liés aux entreprises à impact en Europe, et plus précisément, en Belgique. Cette investigation a révélé que malgré une hausse des initiatives et des entreprises engagées européennes, elles ne sont pas totalement considérées comme des acteurs actifs dans le paysage économique belge. L'absence de cadre légale pour les entreprises à impact belges contraint ces structures à tenter de trouver leur positionnement au sein d'un écosystème national hautement concurrentiel et inadapté.

Tout comme les entreprises traditionnelles, les entreprises à impact manifestent un intérêt croissant vers les certifications et labélisations qui témoignent de leurs engagements. Dans la jungle des labels et certifications, tant les entreprises que les consommateurs se sentent de plus en plus désorientés. Face à cette réalité, une recherche minutieuse a été menée dans le but d'identifier les principales options de certifications et labels adaptés aux entreprises à impact. Certaines études mettent en évidence l'augmentation de l'intérêt des consommateurs pour les produits certifiés (Agriculture biologique, Vegan, Cosmos, Ecocert, etc.) et entreprises engagées (BCorp et Ecovadis principalement). Bien que les experts rencontrés expriment des opinions divergentes sur ce sujet, ils s'accordent tous sur le fait que les labels et certifications offrent aux entreprises à impact un cadre et des pistes de solution en ce qui concerne la mesure de leurs performances. Un autre aspect crucial souligné par les professionnels interrogés concernait l'allocation importante des ressources nécessaires pour obtenir ces certificats. En effet, ils sont unanimes quant au fait que le retour sur investissement reste très faible pour le moment.

La certification et la labélisation sont directement basées sur une évaluation rigoureuse de la performance (impact) de l'entreprise ou de ses produits. Cette évaluation repose sur des indicateurs clés qui sont spécifiques à chaque organisation en fonction de ses activités, sa taille, son secteur ou encore son modèle de gouvernance. Au-delà de la certification, il est essentiel pour les entreprises de mettre en œuvre des outils de mesures adaptés et fiables afin de mieux comprendre leur position actuelle et prendre des décisions éclairées pour l'avenir. Cela est d'autant plus crucial pour les entreprises à impact, dont l'objectif principal est de répondre à un besoin sociétal tout en minimisant leurs externalités sociales et environnementales. Il est donc impossible de mesurer cela de manière adéquate sans développer des indicateurs de performance. Même si une grande partie des indicateurs clés se réfère à des données chiffrées précises, il est rapidement apparu que l'évaluation des entreprises à impact nécessite inévitablement la prise en compte d'objectifs qualitatifs (normes, politiques). Grâce à l'analyse de la littérature et aux contributions des experts, une série d'indicateurs financiers, environnementaux et sociétaux a été élaborée, en se basant notamment sur l'entreprise de

stage : VIDYA. Toutefois, il convient de rappeler que le but est de proposer un guide exhaustif des outils de mesure qui pourraient être adaptés aux entreprises à impact sans oublier que chacun doit les choisir et les personnaliser en fonction des besoins de son organisation.

Au cours de ce mémoire, une étude de cas a été réalisée sur base de l'entreprise VIDYA. L'objectif principal était d'apporter une aide concrète à l'entreprise en lui fournissant une feuille de route solide pour améliorer ses performances en matière d'impact social et environnemental tout en la soutenant dans la préparation du dossier de certification BCorp. Après analyse, certaines lacunes ont été identifiées dans l'évaluation de l'impact de VIDYA. Cependant, compte tenu de son fort potentiel sur le marché, l'entreprise a toute sa place. Une fois ses fondations consolidées et ses indicateurs développés, elle pourra envisager une croissance encore plus significative.

Il est important de reconnaître les limites et les contraintes de toute recherche académique, y compris de ce mémoire. En raison des ressources et du temps limités, il a été nécessaire de se concentrer sur une sélection restreinte de ressources disponibles ; d'autant plus concernant les experts rencontrés, ils représentent un échantillon très restreint. De plus, il convient de noter que la constante évolution du domaine des entreprises à impact peut rendre certains aspects obsolètes dans le futur. Ces limites ne diminuent en aucun cas la valeur et les contributions de cette recherche, mais soulignent plutôt la nécessité d'une poursuite des études dans ce domaine et d'une prise en compte continue de l'évolution de l'écosystème des entreprises à impact.

En définitive, ce mémoire aspire à contribuer à la compréhension des entreprises à impact en Belgique, en offrant des perspectives, recommandations et outils pratiques pour soutenir leur développement et maximiser leur contribution positive à la société. Il est espéré que cette étude suscite un intérêt accru pour les entreprises à impact et encourage leur croissance créant ainsi un avenir plus durable et socialement responsable.

Et si nous nous retrouvions dans quelques années pour évaluer l'évolution remarquable de ces acteurs émergents et témoigner de leur impact sur notre société ?

BILAN RÉFLEXIF SUR LES ACQUIS D'APPRENTISSAGE

Au cours des deux dernières années, j'ai eu le privilège de suivre un master en Sales Management à HEC tout en travaillant en alternance au sein de l'entreprise VIDYA. Ce parcours académique atypique m'a offert une occasion unique de développer mes connaissances théoriques et mes compétences pratiques dans le domaine de la gestion commerciale.

Dans ce bilan réflexif, je vais examiner de manière critique les aspects les plus significatifs de mon expérience, en mettant l'accent sur mes réalisations, mes défis, et les apprentissages que j'ai tirés de ces deux années intenses.

Durant mon master, j'ai pu acquérir des connaissances approfondies sur les stratégies de vente, la gestion des équipes commerciales et la relation client. Les cours dispensés à HEC m'ont permis de comprendre les fondamentaux du domaine et d'explorer les dernières tendances et innovations en matière de vente. Grâce à l'alternance, j'ai pu mettre en pratique ces enseignements au sein d'un environnement professionnel réel. J'ai été exposée à des situations concrètes telles que la prospection de clients, la gestion de la relation client et la conduite des opérations et événements commerciaux. Cela m'a permis de consolider mes compétences et de mieux comprendre les enjeux et les défis auxquels les professionnels de la vente font face au quotidien.

Gestion relation commerciale B2B

En tant qu'alternante chez VIDYA, j'ai été responsable de la gestion de la relation clientèle d'un certain nombre de clients professionnels. Cela impliquait d'interagir régulièrement avec nos clients existants, de comprendre leurs besoins et attentes, et de maintenir une communication proactive pour assurer leur satisfaction. J'ai travaillé en étroite collaboration avec l'ensemble de l'équipe pour identifier de nouvelles opportunités de vente, négocier des collaborations et répondre aux demandes spécifiques des clients. Cette expérience m'a permis de développer de solides compétences relationnelles, d'améliorer ma capacité à résoudre les problèmes et de comprendre les dynamiques propres au marché professionnel et au marché des produits naturels et/ou biologiques.

Création d'opérations commerciales spécifiques B2B

J'ai également eu l'opportunité de participer à la création d'opérations commerciales thématiques pour des événements commerciaux tels qu'Halloween, Noël, Ramadan, etc. J'ai été directement impliquée dans la planification et l'exécution de ces campagnes, en travaillant en étroite collaboration avec l'équipe marketing et communication. Cela comprenait la conception de promotions spéciales, l'élaboration de supports marketing adaptés à chaque événement, et la coordination des différents départements pour assurer une mise en œuvre efficace des commandes. Ces activités m'ont permis de développer ma créativité, ma capacité à travailler sous pression et ma compréhension des stratégies promotionnelles pour stimuler les ventes.

Création de newsletters B2B

Une partie importante de mon rôle a aussi été la création de newsletters destinées à communiquer avec nos clients professionnels et à les tenir informés des dernières actualités et offres promotionnelles de VIDYA. Ces newsletters étaient un moyen privilégié de maintenir une relation étroite avec nos clients, mais elles ont été aussi développées dans le but de prospecter et d'atteindre

de nouveaux clients. J'ai veillé à ce que chaque newsletter soit soigneusement conçue pour fournir des informations pertinentes et utiles à nos clients. Grâce à cette tâche, j'ai pu développer mes compétences en rédaction persuasive, en gestion de contenu et en analyse des performances des newsletters. J'ai appris à communiquer sur base des besoins et intérêts de nos clients professionnels, tout en maintenant un niveau élevé de professionnalisme et de pertinence.

Prospection clientèle B2B

Dans le cadre de mon alternance, j'ai participé aux activités de prospection de nouveaux clients B2B. Cela comprenait l'identification de segments de marché pertinents, la recherche de prospects potentiels, l'élaboration de stratégies de prospection et l'organisation de rendez-vous commerciaux. J'ai développé des compétences en matière de recherche de leads, de communication persuasive et de suivi des prospects, tout en apprenant à faire preuve de persévérance et de résilience face aux éventuels refus. Cette expérience m'a permis de mieux comprendre le processus de vente dans un contexte B2B et de développer ma confiance en matière de prospection.

Préparation et participation à des événements externes

La préparation et l'organisation d'événements tels que des salons professionnels, des foires commerciales et des démonstrations en magasin ont été une partie de mon travail en entreprise. J'ai collaboré avec plusieurs personnes internes et externes pour assurer le succès de ces événements, notamment en coordonnant les aspects logistiques, en créant les supports promotionnels nécessaires et attrayants et en assurant la présence de l'entreprise lors de ces occasions. Cette expérience m'a permis de développer mes compétences en gestion de projet, ma capacité à travailler en équipe et ma créativité pour attirer l'attention des clients potentiels lors de ces événements. Ces moments d'interactions directes avec les clients ont été extrêmement enrichissants. En effet, cela permet d'établir des liens significatifs et de développer des compétences essentielles telles que la confiance en soi et la communication professionnelle. C'était l'opportunité parfaite pour développer un réseau de contacts professionnels significatifs

Préparation du dossier BCorp

En lien direct avec le sujet de ce mémoire, j'ai participé à la préparation du dossier en vue de la certification BCorp. J'ai joué un rôle clé dans la collecte, l'analyse et la documentation des informations nécessaires. Cette expérience m'a permis de renforcer mes compétences en recherche, collaboration et analyse des données comme le témoigne ce travail.

Étude de marché concernant le lancement de certains produits pour les États-Unis, le Canada, Dubaï et le Qatar

Pendant mon alternance, j'ai eu l'opportunité de mener des études de marché approfondies sur le lancement de nouveaux produits de VIDYA dans des marchés internationaux tels que les États-Unis, le Canada, Dubaï et le Qatar. J'ai réalisé des recherches sur la concurrence, les tendances du marché, les réglementations et législations spécifiques ainsi que les préférences des consommateurs dans ces régions. J'ai analysé les opportunités et les défis liés à chaque marché et j'ai formulé des recommandations stratégiques pour guider les décisions commerciales. Cette expérience m'a permis d'affiner mes compétences en recherche de marché, en analyse de données et en compréhension des dynamiques internationales. En raison de contraintes financières, l'entreprise n'a pas encore effectué d'exportations dans ces régions. Toutefois, les recherches et analyses menées sont utiles à la préparation des futures opportunités d'exportation, malgré la nécessité de mener de nouvelles études compte tenu de l'évolution du marché.

Création de contenu pour les réseaux sociaux B2B et B2C

J'ai eu l'opportunité de contribuer activement au développement de la présence de l'entreprise sur les différents réseaux sociaux, à la fois pour le segment B2B et B2C. Au cours de mon expérience, j'ai participé à la rédaction d'articles et de posts engageants, à la création de visuels attrayants, ainsi qu'à la planification stratégique des publications visant à promouvoir les produits et valeurs de l'entreprise. Grâce à ces activités, j'ai pu développer des compétences en communication digitale, en rédaction informative et persuasive et en gestion de la présence en ligne.

Diversification des produits du catalogue

Le processus de diversification des produits proposés est en constante évolution et requiert une vigilance permanente. Chaque nouvelle tendance sur le marché représente une opportunité potentielle pour VIDYA, c'est pourquoi c'est une partie importante du travail de chacun. Il était donc essentiel que je reste à l'affût des dernières nouveautés, ajustements nécessaires et demandes émergentes afin de réagir de manière rapide et efficace. Une entreprise qui n'évolue pas en même temps que son marché risque une perte de compétitivité et de parts de marché face à des concurrents plus réactifs et dynamiques.

Préparation mission économique princière

VIDYA collabore, entre autres, avec Hub.Brussels, l'agence d'accompagnement des entreprises de la région bruxelloise. Dans le cadre de la mission économique princière organisée aux États-Unis (présidée par S.A.R la Princesse Astrid), VIDYA a été sélectionnée pour participer à cette opportunité visant à ouvrir le marché international aux entreprises belges. La préparation de ce projet a nécessité plusieurs mois de travail avec une succession de tâches à effectuer : rédaction de la candidature, tenue des réunions avec les attachés économiques américains, analyse des opportunités du marché, recherche approfondie des législations relatives à l'exportation, sélection et préparation des rendez-vous avec des distributeurs et revendeurs, création de supports visuels pour les diverses rencontres, etc. Ces différentes tâches m'ont permis de développer des compétences en gestion de projet et en commerce extérieur.

Développement des dossiers experts et awards

En parallèle de toutes ces tâches, j'ai dû remplir de nombreux dossiers dans lesquels j'ai dû défendre notre concept ainsi que nos valeurs. Certains de ces dossiers étaient destinés aux organismes bancaires afin de soulever des aides ou des prêts, tandis que d'autres étaient soumis dans le but de participer à des concours (récompensant les entreprises à dimension éthique et responsable). Ces exercices m'ont permis de revoir les fondements de notre entreprise, de les expliquer et de développer des argumentaires de vente adaptés à nos objectifs. En tant que Junior Sales Manager, il est essentiel de savoir présenter une entreprise de manière percutante en tenant compte du public cible et de l'objectif.

L'expérience en alternance chez VIDYA m'a également offert la possibilité de développer des compétences transversales essentielles au développement de ma carrière. J'ai travaillé en étroite collaboration avec tous les départements, ce qui m'a permis de comprendre l'importance de la communication interne et de la coordination des efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise. J'ai aussi eu l'occasion de participer à des projets transversaux, ce qui m'a permis de renforcer mes compétences en gestion de projet, en résolution de problème et en travail d'équipe. Ces compétences sont précieuses dans le monde professionnel et je suis reconnaissante d'avoir pu les développer dans un environnement de travail sain, chaleureux et constructif.

Bien que cette expérience ait été extrêmement enrichissante, elle n'a pas été exempte de défis. L'équilibre entre les exigences académiques du master et les responsabilités professionnelles en alternance a parfois été difficile à gérer. Cependant, cela m'a appris à mieux gérer mon temps, à prioriser mes tâches et à développer ma résilience face aux situations stressantes. J'ai également été confrontée à des situations de vente complexes et à des clients difficiles, ce qui m'a permis d'affiner mes compétences en communication, en gestion de conflits et en résolution de problèmes. Ces défis m'ont poussée à me dépasser et à sortir de ma zone de confort, ce qui a contribué à ma croissance professionnelle et personnelle.

Malgré les deux années d'expériences qui m'ont permis de progresser et de me développer dans plusieurs domaines, je suis consciente qu'il y a encore une marge d'amélioration importante en ce qui concerne ma confiance en moi globale. Cet élément est essentiel pour le bon déroulement de ma vie personnelle et professionnelle, c'est pourquoi je m'engage pleinement à déployer tous les efforts nécessaires pour améliorer ma confiance en moi et continuer à évoluer.

En conclusion, mon parcours a été une expérience extrêmement formatrice. J'ai acquis des connaissances théoriques solides que j'ai pu mettre en pratique très rapidement dans un environnement professionnel réel. J'ai développé des compétences transversales essentielles et j'ai surmonté des défis qui ont renforcé ma résilience et ma capacité d'adaptation. Je suis reconnaissante envers l'équipe pédagogique du master et les professionnels de VIDYA qui m'ont soutenue tout au long de ce parcours. Je suis persuadé que les compétences et les apprentissages que j'ai acquis me seront précieux pour la suite de ma carrière.

ANNEXES

ANNEXE 1 : BUSINESS MODEL CANVAS VIDYA	82
ANNEXE 2 : STRATÉGIE DE REBRANDING VIDYA	86
ANNEXE 3 : BUYERS PERSONAS	90
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN	92
ANNEXE 5 : PLAN DIVERSITÉ ACTIRIS X VIDYA	94
ANNEXE 6 : EXEMPLE MANUEL DES EMPLOYÉS	95
ANNEXE 7 : NORMES ET RÉFÉRENTIELS	96

ANNEXE 1 : BUSINESS MODEL CANVAS

Pour rappel, le Business Model Canva est un outil développé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur en 2008. Cet outil permet de visualiser très rapidement, et de façon complète, le modèle économique d'une entreprise en résumant les neuf éléments clés du projet, à savoir : les segments clients, la proposition de valeur, les partenaires clés, les activités clés, les ressources clés, les canaux de communication et de distribution, la relation client, les flux de revenus et la structure des coûts.

1. Les segments clients

À la naissance de l'entreprise, en 2015, la cible principale était des personnes déjà très engagées dans un mode de vie plus sain et responsable. Le cœur de cible était les femmes, entre 35 et 54 ans, orientées vers une alimentation crue, une routine zéro déchet et des méthodes de consommation très naturelles. Nous pouvons dire que l'entreprise s'adressait à un marché de niche. Pour ce qui est du marché B2B, la clientèle était uniquement les magasins biologiques et les professionnels du monde de la naturopathie. Néanmoins, au fur et à mesure du développement de l'entreprise, Vidya a élargi sa segmentation et a décidé de s'adresser à un public plus large afin de toucher un plus grand nombre de personnes.

Au regard de sa nouvelle stratégie (projet en collaboration avec l'agence Dear People, développé fin 2021), nous pouvons définir les nouvelles cibles, comme suit :

- En B2C : VIDYA s'adresse dorénavant à une majorité de femmes, nées entre 1975 et 2000, urbaines et en quête de consommer mieux. L'équipe est persuadée que les jeunes actifs urbains sont la clé vers un avenir plus sain et responsable et c'est pour cela qu'elle a décidé de se focaliser sur le « yuccie »¹¹. Ces urbains sont, pour la plupart, en prise de conscience face au monde qui les entoure. **Voici les deux buyers persona identifiés.**
- En B2B : Sa clientèle professionnelle se décompose en deux groupes. D'une part, les magasins biologiques, concepts stores orientés écologie et méthodes naturelles ainsi que les acteurs actifs dans la naturopathie. D'autre part, un tout nouveau segment : les épiceries, boucheries et magasins ethniques. Pour VIDYA, le bio doit devenir une généralité et plus un critère de choix. C'est pour cela qu'elle souhaite démocratiser les produits naturels, biologiques et éthiques dans un maximum de points de vente en Belgique, en France et plus tard, dans le monde entier. Cependant, ce nouveau segment nécessite de mettre en place une stratégie marketing bien réfléchi et développée afin de pénétrer le marché de façon efficace et efficiente.

2. La proposition de valeur

Vidya est une PME importatrice, distributrice et vendeuse de solutions naturelles, simples et alternatives permettant d'améliorer la santé et la consommation au quotidien. Elle offre un soutien vers un mode de consommation plus durable et une accessibilité à des produits de qualité qui respectent les besoins et intérêts de chacun.

Le catalogue répond à une **charte d'excellence (c.f. annexe)** et propose une gamme de produits très diversifiés : de l'électroménager (petits appareils pour cuisiner) à l'épicerie tout en passant par les produits cosmétiques.

¹¹ Terme américain signifiant « Young Urban Creative »

VIDYA répond à de nombreux questionnements des consommateurs concernant leur méfiance envers l'industrie agroalimentaire et pharmaceutique ou encore au sujet de leur préoccupation face à l'obsolescence programmée, à la pollution de l'eau et des ressources naturelles ou des produits aux compositions mal indiquées et néfastes pour la santé. Partant de tous ces constats, VIDYA apporte des solutions afin de rassurer et aider la clientèle face à leur inquiétude.

3. Les canaux de communication et de distribution

Les **canaux de communication** sont des outils précieux pour le bon développement d'une entreprise. Conscient de leur importance, VIDYA se développe sur de nombreuses plateformes en favorisant du contenu de qualité et un ton « *friendly* ». C'est d'ailleurs comme cela que l'entreprise a réussi à créer une communauté et à se rapprocher de celle-ci. Sachant que son public est majoritairement jeune et qu'il est de plus en plus méfiant envers les marques, elle a décidé d'être complètement transparente en créant un lieu où l'on se sent « comme à la maison ». Son objectif est de démocratiser la consommation saine et responsable sans être moralisateur ou barbant.

Vidya est présent sur plusieurs réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram, LinkedIn ou, encore plus récemment, TikTok. Mais sa communication passe aussi via une newsletter (B2B et B2C) et un blog sur lequel de nombreux articles et astuces sont partagés. Les principaux points de contact, où la clientèle est la plus présente, sont Instagram et la newsletter, c'est donc là que les efforts sont le plus orientés pour la communication. En dehors de sa présence sur ces différents canaux, la marque est souvent mise sur le devant de la scène grâce à des prescripteurs qui croient au projet et qui le partagent autour d'eux comme : les influenceurs culinaires, les naturopathes, le magazine du ChouBrave ou encore les acteurs du Réseau Entreprendre.

Bien qu'une bonne communication soit essentielle pour faire croître l'activité, le choix des **canaux de distribution** est aussi un point primordial de la stratégie globale. L'entreprise travaille principalement avec trois points de distribution :

- L'e-shop : c'est le canal le plus important de VIDYA car il représente plus de 50% du CA.
- La boutique à Bruxelles : Rue des tanneurs. Le magasin est un point de distribution clé pour les clients de la région, mais au-delà, ce sont les bureaux et la « vitrine » pour les plus curieux.
- Les magasins et professionnels partenaires : VIDYA distribue aussi ses propres marques et marques partenaires dans de nombreux magasins biologiques et dorénavant, dans les boucheries/épiceries/magasins ethniques (les boucheries halal, les épiceries marocaines ou encore les magasins méditerranéens).

4. Les relations avec le client

C'est le point principal de sa valeur ajoutée, l'équipe fait tout pour créer une proximité avec leur clientèle et leurs partenaires. Elle est persuadée que le client doit être au cœur de son processus et elle est totalement consciente qu'une mauvaise relation avec ceux-ci impacterait toute l'activité de l'entreprise. C'est pour cela, que VIDYA met en œuvre tout un accompagnement avant, pendant et après l'achat. En effet, une des caractéristiques majeures de sa clientèle est son besoin d'être informée et rassurée dans toutes les étapes menant à l'achat et bien au-delà (SAV, articles documentés, post sur les réseaux sociaux, ...). Que ce soit en personne, par téléphone, via les réseaux sociaux ou par courriel, l'équipe essaye de mettre un point d'honneur à être extrêmement réactifs et efficaces pour faire en sorte de satisfaire la demande. C'est cette proximité qui a permis d'acquérir et de fidéliser sa clientèle.

De plus, VIDYA mise sur un accompagnement personnalisé à chaque client (B2B ou B2C) afin de préserver une relation fiable, durable et transparente. Bien que la prospection et l'arrivée de nouveaux clients soient des points importants dans la stratégie, la fidélisation nécessite une attention particulière car elle souhaite avancer dans la même direction et au même rythme que sa clientèle (démarche de co-construction). Elle organise, quand cela est possible, des ateliers et conférences afin de se rapprocher de ses clients et leur offrir un service supplémentaire.

La **nouvelle stratégie de rebranding** ne modifie pas la communication avec les clients. Au contraire, elle est mise en place pour mieux communiquer sur les objectifs, missions et valeurs de l'entreprise. Mais elle est surtout réfléchi pour travailler en interne avec plus d'organisation et d'efficacité (c.f. annexes).

5. Les flux de revenus

Plusieurs sources nourrissent la trésorerie de l'entreprise. Dans une dimension constante, il y a la distribution et la vente des produits. Et dans une dimension plus intermittente, il y a l'organisation d'événements et d'actions promotionnelles.

Concernant la fixation de prix, ceci demande un calcul rigoureux et important pour chaque produit en fonction du prix d'achat, des coûts et du prix du marché. VIDYA s'engage à effectuer des prix justes et en phase avec la réalité du terrain (juste rétribution pour tous, qualité des produits, transports, taxes, conditions de travail, etc.).

6. Les ressources clés

Le modèle économique de Vidya repose sur plusieurs ressources afin de fonctionner efficacement et durablement.

- **Ressources physiques** : C'est l'ensemble des ressources matérielles dont l'entreprise a besoin pour l'essentiel de ses activités, à savoir : le stock de produits (entrepôt), une camionnette, du matériel informatique et bureautique ainsi que les locaux de la boutique au cœur de Bruxelles.
- **Ressources intellectuelles** : L'expertise et l'expérience de tous les employés permettent de créer ses propres logiciels de gestion de marchandises, de développer un réseau de partenaires et de fournisseurs fiables et de se créer une réputation.
- **Ressources humaines** : L'équipe est composée de profils complémentaires, pluridisciplinaires, mais surtout multitâches, ce qui est important pour une PME en développement. Alors qu'ils étaient seulement trois lors de la constitution de l'entreprise, c'est 10 employés qui travaillent aujourd'hui pour VIDYA. Sans compter sur le renfort précieux de nombreux stagiaires ou consultants externes en fonction des différents projets mis en place.
- **Ressources financières** : l'entreprise vit de son capital ainsi que de son résultat. Néanmoins, la plupart des commandes doivent être payées à l'avance et les délais de livraison sont souvent très longs, ce qui crée des décalages de trésorerie souvent problématiques. C'est d'ailleurs pour ces raisons que l'entreprise a déjà fait l'objet de levées de fonds ou de demandes de crédit pour éviter ce décalage.

7. Les activités clés

Il est possible de définir 4 pôles distincts dans l'activité principale. Même s'ils ne sont pas rémunérateurs à parts égales, ils sont tout aussi importants et nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et à la création de valeur.

- **L'importation** : Une majorité des produits proviennent d'Inde, de Chine et de France. Pour des questions de management et l'impossibilité de s'en passer, nous n'avons pas eu le choix de nous professionnaliser dans le domaine et d'y consacrer une grande partie de notre temps et de notre travail.
- **La distribution** : Autant pour l'enrichissement du catalogue que pour sa mission principale qui est de démocratiser la consommation saine et éthique, cette activité est essentielle pour VIDYA. Elle est très intense et elle demande beaucoup de dispositions pour chercher, analyser et établir des contrats pour distribuer les différents produits.
- **La vente** : Cœur du business, la vente des produits est majeure. C'est ce qui lui permet de répondre principalement aux besoins des clients, de démocratiser à grande échelle et d'être acteur sur le marché. La vente passe via l'e-shop, le magasin ou via ses distributeurs.
- **L'information et la communication** : Pour changer les mentalités, VIDYA pense qu'il faut impérativement informer voire éduquer le public en lui fournissant un maximum d'informations transparentes et claires. La recherche de sujets, le développement d'articles et les créations de contenu font partie intégrante des activités principales de l'entreprise.

8. Les partenariats clés

L'entreprise met une attention particulière à la recherche de partenaires fiables et durables. Depuis le début de l'entreprise, les fournisseurs des produits principaux de son catalogue sont pratiquement les mêmes. Le niveau de qualité et le type de produits recherchés diminuent le champ des possibilités. En effet, il n'existe pas beaucoup d'acteurs sur les différents marchés, il est donc essentiel de maintenir des relations sur le long terme avec ses fournisseurs. Les principaux fournisseurs de VIDYA sont : *Organic India*, *Zen&Pur*, *Bioessentiel* ou encore *Plasmatrice*. Il y a également les fournisseurs de ses propres marques que nous ne citerons pas en détail ici pour des raisons de confidentialité.

Bien que ceux-ci soient indispensables à la création de valeurs, VIDYA est aussi accompagnée par des partenaires externes qui sont tout aussi importants dans l'expansion de son activité. C'est, par exemple, le *Centre d'Entreprises des Ateliers des Tanneurs*, le *Réseau Entreprendre*, l'appel à projet *Be Circular* ou encore l'initiative *Be.Impact*. Sans compter sur l'aide des prescripteurs avec qui elle établit des relations saines et avec qui elle collabore constamment comme indiqué précédemment.

9. La structure des coûts

Alors que les coûts sont nombreux, le modèle de l'entreprise est axé sur les coûts et la valeur. L'idée est de rendre le plus accessible possible les produits quotidiens de qualité. Les principaux coûts sont liés à la location des locaux (entrepôt, magasin et bureaux) au stock de marchandises et à la rémunération de la main-d'œuvre. Ce sont les plus importants points du modèle économique, mais ce sont aussi les plus coûteux. De plus, la structure est principalement composée de coûts variables, car ils fluctuent en fonction du niveau d'activité de l'entreprise.

ANNEXE 2 : STRATÉGIE DE REBRANDING VIDYA

Nouvelle charte graphique



Extraits du catalogue

LE CATALOGUE DU MEILLEUR OU RIEN

2022-23

VIDYA.
Healthy fuel

LA CHARTE QUI DIT F*** IL Y A DES SUJETS SUR LESQUELS ON NE PEUT PAS TRANSIGER.

La négociation, c'est ok pour :
Ton partenaire de vie qui ne vide pas le lave-vaisselle.
Ton boss qui pense que les heures sup c'est en option.
Ta soeur qui ne te rend pas tes fringues, même si elle fait deux tailles de moins.
Ton ami.e qui ne partage pas ses codes Netflix.
Les journées sont rythmées par des choses avec lesquelles il faut composer.

Chez Vidya, nous sommes comme vous. Et parce que transiger, négocier, argumenter demande d'y consacrer du temps et une sacrée énergie, nous nous sommes donné comme mission de nous retrouser les manches à votre place.

Nous sélectionnons des produits qui respectent un seul critère : **LE MEILLEUR OU RIEN.**

Et pour cela, nous sommes **INTRANSIGEANTS.** Tolérance zéro pour le mauvais, le médiocre ou le dangereux. Pour ton bien-être, pour la planète, pour l'humain, pour les générations futures, pour la diversité et l'égalité de **TOUTES** et **TOUS**, pour la lutte contre le patriarcat et contre le capitalisme qui brade le bio, pour lutter contre les saveurs insipides et uniformisées de l'industrie. Pour la vie et l'amour, pour pulser en soi, le fuel nécessaire !

LE MEILLEUR OU RIEN.

Le reste, on le laisse aux autres.

TRAITÉ D'IN-TRANSIGEANCE

- LA QUALITÉ OU RIEN.** Des produits aux propriétés intactes, issus de savoir-faire typiques.
- LE GOÛT OU RIEN.** Produits dans leurs terroirs d'origine, à maturité, au meilleur de leur savoir.
- LE NATUREL OU RIEN.** Produit naturel, Bio ou sauvage, permaculture, biodynamie, labels pointus.
- LA SOLIDARITÉ OU RIEN.** Tolérance zéro sur la discrimination. Conditions de travail justes et humaines, soutien aux populations du Sud : paits, salaire garanti, éducation.
- LA BIEN-TRAITANCE OU RIEN.** Tolérance zéro sur la discrimination : raciale, confessionnelle, égalité H/F, orientation sexuelle, handicap.
- LA PLANÈTE OU RIEN.** Produits et conditions de productions durables et écologiques, impact CO₂ maîtrisé, un minimum de déchets.

vidya-pro.com

vidya-pro.com

vidya-pro.com

EATYA

Eatya est la marque propre de VIDYA. Elle propose des produits alimentaires du placard, simples et excellents. Les produits sont triés sur le volet et sourcés selon une charte sévère qui garantit des compositions impeccables, des qualités gustatives inimitables et des conditions de production irréprochables. Le petit + d'Eatya, son univers empreint qui vient mettre en lumière toute la démarche sélective de la marque.

FOUS DE L'ÎLE

Marque parisienne installée en Seine Saint Denis, les Fous de l'île sont des brasseurs de kombucha certifié biologique au goût délectablement gourmand et vivifiant. Cette boisson surprenante, rafraîchissante, peu sucrée et pleine de bonnes bactéries est brassée avec un mélange de thé, herbes, épices et du jus biologiques.

HDR

HDR est la marque propre skin care de Vidya, elle propose une sélection pointue de produits indispensables pour prendre soin de soi et de son corps en douceur et en toute sécurité. HDR respecte une charte rigoureuse de critères qui promettent une composition irréprochable, une qualité exceptionnelle ainsi que des conditions de production éthiques et équitables.

FOOD & COMPLÉMENTS



HUILE D'OLIVE
V1001723
Extra vierge - 1L
CAB : 3701020900741
Collège : 12

TALBINA FARINE D'ORGE
V1002084
Complète - 1 kg
CAB : 1902311190103
Collège : 10

TALBINA FARINE D'ORGE
V1003214
Complète - 25 kg
CAB : 3701020900109
Collège : 1

SOUCHET GRAINES CRUES
V1002193
Premium - 500 g
CAB : 8437017281030
Collège :

PENNE MAÏS & RIZ - SANS GLUTEN
V1003156
Premium - 250 g
CAB : 3701020900871
Collège : 12

FUSILI MAÏS & RIZ - SANS GLUTEN
V1003157
Premium - 250 g
CAB : 3701020900871
Collège : 12

TAGLIATELLE MAÏS & RIZ SANS GLUTEN
V1003158
Premium - 250 g
CAB : 3701020900895
Collège : 12

LASAGNE MAÏS & RIZ - SANS GLUTEN
V1003157
Premium - 250 g
CAB : 8055940161898
Collège : 12



KOMBUCHA HIBISCUS
375 ml
V1002621
CAB : 3770015551008
Collège : 12

KOMBUCHA GINGEMBRE
375 ml
V1002622
CAB : 3770015551015
Collège : 12

KOMBUCHA VIVACE
375 ml
V1002623
CAB : 3770015551022
Collège : 12

KOMBUCHA MANGUE VANILLE CURCUMA
375 ml
V1003232
CAB : 3770015551039
Collège : 12

KOMBUCHA POMME PAIN D'ÉPICES
375 ml
V1003233
CAB : 814514001002
Collège : 12



HUILE DE RICIN
V1000180
Pressée à froid - 1L
CAB : 999990000315
Collège : 9

GRATTE LANGUE
V1000825
Cuivre
CAB : 3701020900697
Collège : 1

POCHETTE À SAVON
V1002108
CAB : 8111242560073
Collège : 1

BROSSE MASSAGE À SEC
CORPS : V1001159
VISAGE : V10001408
CAB : 3701020900628
3701020900635
Collège : 1

SAUGE BLANCHE SMUDGE
S : V1003937
M : V1002619
CAB : 37010209001168
37010209001182
37010209001175
Collège : 1

ROULEAU DE MASSAGE
V1003620
V1003622
CAB : 37010209001168
37010209001182
37010209001175
Collège : 1

GUASHA QUARTZ ROSE
V1003621
CAB : 3701020900205
Collège : 1

GUASHA OEUIL DU TIGRE
V1003623
CAB : 3701020900212
Collège : 1

GUASHA JADE
V1003933
CAB : 37010209001199
Collège : 1

PLASMA-TRICE

Pluie dans le gulf de Gascogne, par Alex, un artisan-pêcheur français passionné par le mer, le plasma marin est de l'eau de mer microfiltrée à froid suivant le protocole de René Quirton prélevée dans les profondeurs les plus pures, les plus sauvages, les plus riches en vie planctonique et prélevées de la pollution. Plasma-trice est disponible en version limitée VORTEX (en fonction du phénomène naturel) et toute l'année, en version VITALISEA.



PLASMA MARIN PLASMA-TRICE
V1000028
Vortex
CAB : 3700067400818
Collège : 6

PLASMA MARIN VITALISEA
V1000307
CAB : 3701020900006
Collège : 6

Style de communication

Extraits newsletters B2C



Yo 🍷

Qu'est-ce qui permet de filtrer l'eau, a une forme carrée et un réservoir d'eau purifiée prête à l'emploi de 1,5 l ?

👉 **L'OSMOSEUR - ORIGINE - ZEN & PUR**

Et la bonne nouvelle du jour, c'est que si tu n'as pas eu la chance de le précommander, tu peux désormais réserver ton exemplaire qui arrive à Bruxelles dans un peu moins de 10 jours pile pour la saison festive 🍷 !!!

Et pour te faire passer le goût amer d'avoir raté la préco, je t'ai quand même préparé une offre spéciale **15% de remise avec le code OSMOSEUR15***



Qwééé 🙄?

L'osmoseur ORIGINE de Zen&Pur est le premier osmoseur domestique qui ne nécessite **aucun aménagement** dans ta cuisine.

Alors, déjà rien que ça, c'est révolutionnaire n'est-ce pas 🍷 ?

C'est un appareil à **filtration multiple** : 4 étapes de filtration qui permettent de **filtrer jusqu'à 99.9% des polluants** présents dans l'eau courante (métaux lourds, médicaments, chlore, fluor, hormones, aluminium, nitrates, etc.).

Un appareil **multifonction** qui t'offre le confort instantané d'avoir ton eau à 4 températures différentes: 25°, 65°, 85° et 100°.

Tu vas enfin pouvoir profiter du goût d'une eau pure, peu minéralisée (pour ne pas charger tes organes) et redécouvrir la finesse de la saveur de ton thé, ta tisane et de ton café réalisé avec une eau de grande qualité. What else 🍷 ?



Son mode d'emploi en 2 mots

Après filtration tu obtiens **3,8 litres d'eau pure** et



Yo habébé 🍷,

Je suis de retour pour le prêche du lundi 🌟 🙄 ! C'est quand même un truc exceptionnel le potentiel du lundi et que le lobby du week-end ne vienne pas nous casser notre groove.

Quelques règles élémentaires pour bien le commencer :

Réveil en douceur :

Un peu de musique qui te donne envie de sauter du lit ou qui te réveille en douceur, un calinou du/de la chéri.e/du chat/des enfants/ de toi à toi, enfile ton peignoir le plus molletonné, à toi de voir ce qui te met dans le meilleur meilleur mood.

Fais-toi plaisir :

Oui, tu pourrais commencer ta journée avec un verre d'eau tiède au citron pour péter la forme mais à quoi bon exister aussi ? Un bon mug de chocolat chaud épicé (ou toute autre boisson chaude de ton choix) adoucira ton âme déjà assez sollicitée par la vie.

Prépare-toi un petit déj bien réconfortant et bien calant :

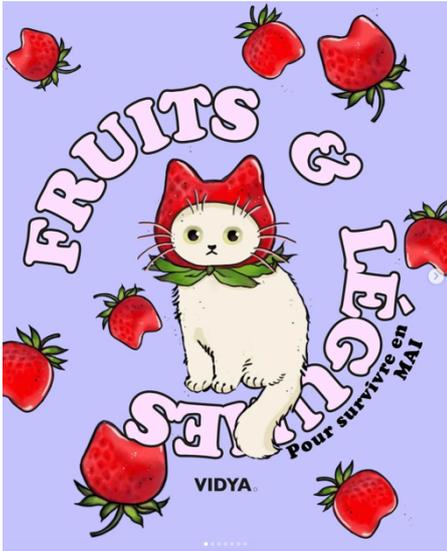
En salé, des protéines (oeufs, saumon, hummus,...). En sucré, un bon porridge d'orge mélangé avec de la banane, des pommes et de la cannelle 🍷.

Esquive les emmdes :**

☁ Tu détestes les transports en commun -> organise un covoiturage sympa, prends une trottinette, un vélo électrique ou bouge carrément à pieds.

☁ Ton patron est la pire des personnes -> évite-le comme la peste, ne lui donne pas l'heure, et commence à taper tes CV partout, pendant tes heures de travail ce sera encore plus satisfaisant 🍷.

Extraits Instagram



VIDYA vidya.bxl

VIDYA vidya.bxl ✨ Ton calendrier à enregistrer ✨

Yo Habébé 🍓🍓

C'est LE post qu'il ne faut pas manquer pour t'éviter de consommer des fruits et légumes hors sujets. Et bonus, j'ai pris le temps de faire la liste de quel végétal améliore quoi dans ton sexy squelette. Tu veux faire une BA ? Partage ce visuel avec cette pote qui pense que les 🍓 poussent toute l'année ou qu'on est en plein dans le mois des 🍓 (qui n'est pas un végétal, je veux rien savoir).

#santé #bio #5fruitsetlegumesparjour #vidyabio #rawfood #naturopathie #mangersain #alimentsanté #fruitsvegiescalendar #nutrition #healthyfood #ecologie #fruitsetlegumesdesaisson #fruits #legumes #santénaturelle



VIDYA vidya.bxl VIDYA.

VIDYA

vidya.bxl Yo habibi 🍓, Un saut vertigineux. Sans savoir où tu vas atterrir. Sans filet de sécurité. Quitte ou double. Dans l'aventure entrepreneuriale tout repose sur toi, tes compétences, ton endurance, ta motivation, ta force... et pourtant, c'est un des moments où tu es vulnérable au max et où tu as le plus besoin de support. Parfois juste un peu de « cheer up », un appel, un achat symbolique, un ride en Kangoo, une oreille qui partage ta colère, tes misères, qui te rappelle tes succès,... Et ça peut paraître paradoxal mais c'est pas toujours chez les proches que tu peux les trouver. C'est ok, on s'y fait. Mais ça fait un truc.

Dis-moi si ça t'évoque quelque chose 🙏.

Luv sur toi ❤️,

🍓 Vidya.shop, c'est ton e-shop BIO du turfu 🍓 ➡️ On sélectionne **LE MEILLEUR OU RIEN !** Tu veux te sentir mieux ? Avoir des conseils Fun & Décomplexés ? Suis-nous et RDV sur <http://vidya.shop> pour ton shopping 🍓

#bienetreanaturel #bienetrequotidien #bienetretravail #naturopathe #naturopathie #bienêtre #santénaturelle #sopk #entrepreneuriatfeminin #alimentationssaine #mangermieux #entreprendre #fuckedupworld #prendresoindeso #epanouissementpersonnel #travaillerautrement #prendresoindeso #recettesfaciles #recetterapide #alimentationintuitive #soinnaturel #lesavezvous #huilesessentielles #hygienedevie #mieuxmanger #santeholistique



VIDYA vidya.bxl

INDRAGERSN - apocalypse - sped up

VIDYA

vidya.bxl Yo habibi 🍓, On continue à sublimer nos sublimes dattes pour encore plus de gourmandise. Si pour toi le Nutella c'est la vie mais que tu veux éviter le côté craca. 🍓 Go préparer mes dattes fourrées à la pâte de noisette et au chocolat façon « Faux Nutella » 🍓.

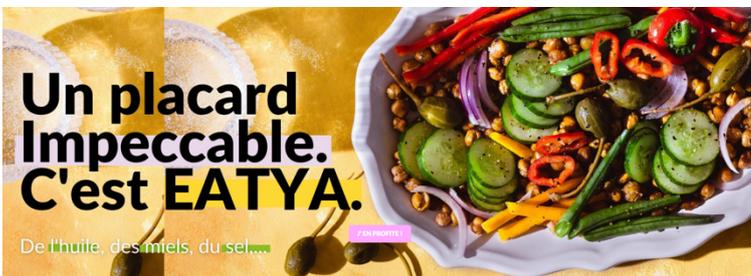
Il te faudra:
Des dattes Sukari
De la crème (beurre) de noisettes.
Du chocolat fondu, là aussi je voulais du blanc mais j'ai oublié d'en acheter 🍓.
Des noix de pécan pour le topping mais des noisettes ça aurait été plus logique, j'avoue 🍓.
Ctout.

Alors ces recettes de dattes fourrées, si ça te plaît commente-moi un 🍓🍓🍓.

Tu cherches des dattes incr ? Bio, éthique, fondantes et naturellement caramélisées? Rdv sur vidya.shop.
🍓 Elles sont en promo 3boîtes achetées =offerte!

#bienetreanaturel #bienetrequotidien #laitvegetal #naturopathe #naturopathie #bienêtre #santénaturelle #sopk #liv #alimentsanté #mangermieux #dattesfourrées #epanouissementpersonnel #repanouissementpersonnel #recettehealthy #recettesimple #biendormir #recettefacile #recetterapide #alimentationintuitive #soinnaturel #huilesessentielle #hygienedevie #mieuxmanger #dattes #recetteramadan

Extraits site internet



Les Indispensables ✨



ANNEXE 3 : BUYERS PERSONAS

Buyers personas établis par l'agence française de growth & marketing « Dear People » pour VIDYA et sa nouvelle stratégie.



BUYER PERSONA #1

JEUNE ACTIF URBAIN
aka le YUCIE*

↑ **ÂGE :** Né entre 1979 et 2000

INTERÊTS :

- Sensibilité entrepreneuriale
- Engagé et averti (bénévolat, actif dans le milieu associatif, sensibilisé)
- Aime se faire plaisir
- Affectionne le sport, la médecine douce et les voyages

CONSOMMATION :

- Une consommation paradoxale et significative de cette génération
- Privilégie les conceptstores, créateurs, strat-up (58% déclare ne pas se connaître dans le modèle de consommation de masse)
- Une consommation qui se veut engagée (7/10 souhaite intégrer la préoccupation environnementale dans sa conso)
- 8/10 intègre l'impact de l'alimentation sur sa santé dans son comportement d'achat
- Dans une dynamique de décroissance (DIY) mais aime les soldes à 62%
- 44% achète du bio mais 58% consomme du fast food
- drivers : INNOVATION, PLAISIR, PRIX, EXPERIENCE, IDENTITE

DIGITAL USER :

- Une cible qui utilise le web pour "réaliser" et "créer" des choses plutôt que de montrer
- Préfère les images au texte
- Suivent les influenceurs plutôt que les stars

*YUCIE : Young Urbain Creative



BUYER PERSONA #1

JEUNE ACTIF URBAIN
aka le YUCIE*

↑ **Marques referentes**



DIGITAL :

- Instagram & Twitter 70 %
- Facebook 5 % Pinterest 10 % Snapchat 5 % Tiktok 5% Autre (Medium, Quora..)
- Aiment l'innovation et le côté exclusif des marques "découverte"

*YUCIE : Young Urbain Creative



BUYER PERSONA #2

JEUNE ADULTE ENGAGÉ

↑ **ÂGE :** Né entre 1975 et 1995

INTERÊTS:

- Mère de famille, éducation alternative, sensible à construire un environnement sain pour sa famille
- Sensible et engagé pour l'environnement
- Aime faire plaisir
- Adeptes du DIY, de la consommation en vrac, de la transition vers le 0 déchet
- Transition cosmétique / capillaire éthique etc
- Feministe, anti patriarcale, charge mentale etc...

CONSUMMATION:

- Une consommation éthique, minimaliste, qui a du sens
- Privilégie le made in France, marque RSE, bio,
- Une consommation qui se veut engagée avec un storytelling fort et utile
- drivers : RESPECT, PRIX, ENGAGEMENT, NOUVEAU, IDENTITE

DIGITAL USER:

- Une cible qui utilise internet pour se documenter, approfondir les sujets qui l'animent
- Privilégie le Made in France, sensible à la composition des produits, public avertit
- Branché Podcasts; blogs et newsletter utiles



BUYER PERSONA #2

JEUNE ACTIF URBAIN aka le YUCIE*

↑ **Marques referentes**



DIGITAL :

- Instagram 50 %
- Facebook 15 % Pinterest 10 % Blogs 10 % Twitter 10 % Autre (Medium, Quora..)
- Aiment l'innovation et le côté exclusif des marques "découverte"

*YUCIE : Young Urbain Creative

ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN

[DÉBUT DE L'ENTRETIEN]

Introduction

Bonjour, je m'appelle Oum-Keltoum et je suis actuellement en dernière année de master en Sales Management en alternance à HEC Liège. Je rédige un mémoire concernant les entreprises à impact en Belgique, c'est pourquoi votre profil est apparu comme une évidence.

L'objectif de cet entretien est de recueillir des informations et des perspectives auprès des experts et de professionnels comme vous afin de soutenir ma recherche. La durée de cet entretien est d'environ 30 à 35 minutes maximum.

Dans un souci de transparence et de clarté, je souhaite faire apparaître dans mon mémoire les noms et réponses des personnes interrogées. Pourriez-vous confirmer votre accord à ce sujet ?

Avant de commencer, puis-je avoir également votre accord concernant l'enregistrement de notre discussion pour la retranscription et l'analyse ?

Attentes de l'entretien

L'objectif de cet entretien est d'échanger autour de votre point de vue et de votre expertise sur les entreprises à impact en Belgique. Je souhaite comprendre votre vision de leur place dans le paysage économique, les certifications pertinentes qu'elles devraient détenir, la manière de mesurer leur performance ou encore les défis et opportunités auxquels elles sont confrontées selon vous. Je vous encourage vivement à partager vos idées, expériences et opinions avec franchise et transparence.

C'est parti !

Questions et thèmes abordés

1. **Parcours professionnel et fonction actuelle** : Veuillez décrire brièvement votre parcours professionnel et votre fonction actuelle, ainsi que votre lien avec les entreprises à impact.
2. **Place des entreprises à impact en Belgique** : Selon vous, quelle est la place des entreprises à impact en Belgique ? Comment sont-elles perçues et intégrées dans le paysage économique ?
3. **Certifications pertinentes pour les entreprises à impact** : Étant donné qu'il n'y a pas de cadre législatif spécifique pour les entreprises à impact en Belgique, elles peuvent recourir à des labels et certifications spécialisés pour renforcer leur légitimité et leur engagement envers les consommateurs. Selon vous, quelles sont les certifications pertinentes et fiables que les entreprises à impact devraient obtenir ? Quelle est votre opinion sur le sujet ?
4. **Mesure de la performance des entreprises à impact** : Les certifications sont souvent basées sur les indicateurs de performance clés (KPI) des entreprises. Comment une entreprise à impact devrait-elle mesurer sa performance ? Quels KPI's sont obligatoires

à surveiller pour évaluer l'impact social ou environnemental d'une entreprise selon vous ?

5. **Défis auxquels sont confrontés les entreprises à impact en Belgique :** Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontés les entreprises à impact en Belgique ? Quelles sont les difficultés spécifiques qu'elles rencontrent lorsqu'elles cherchent à avoir un impact positif tout en étant économiquement viables ?
6. **Avenir des entreprises à impact en Belgique :** Comment envisagez-vous l'avenir des entreprises à impact en Belgique ? Quelles tendances ou évolutions anticipées pourraient avoir un impact sur leur développement et leur influence ?
7. **Conseil pour les entreprises engagées :** En tant qu'expert, si vous deviez donner un seul conseil aux entreprises engagées, lequel serait-il ? Quels éléments clés doivent-elles garder à l'esprit pour maximiser leur impact positif ?
8. **Questions spécifiques au domaine de l'interviewé.e :** Selon le domaine d'expertise de la personne interrogée, des questions supplémentaires peuvent être posées pour approfondir sa compréhension du sujet et obtenir des perspectives plus spécifiques liées à son expérience et à son expertise.

(*) Thèmes abordés

Conclusion

Nous arrivons à la fin de cette discussion. Je vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de partager vos connaissances et votre expertise sur le sujet. Vos réponses seront d'une grande valeur pour mon mémoire.

Si vous avez d'autres commentaires, idées ou informations supplémentaires, n'hésitez pas à les partager maintenant ou plus tard par mail.

Pour rappel, vos réponses ainsi que votre nom seront mentionnées dans le mémoire.

Je vous remercie pour votre participation et votre contribution précieuse.
À très bientôt, je l'espère !

[FIN DE L'ENTRETIEN]

ANNEXE 5 : PLAN DIVERSITÉ ACTIRIS X VIDYA

Extraits



Plan de Diversité Global Vidya (2021-2023)

1. Données d'identification de votre entreprise/organisme

Nom : Vidya Ayurveda Store
Forme juridique : Coopérative à finalité sociale (SCRLFS)

Personne de contact :

Fatima FTAICH
Co-CEO
Vidya Ayurveda Store
Rue des tanneurs, 60A
1000 Bruxelles
Téléphone :
+32 (0) 2 319 77 33
fatimafitach@vidya.bio
https://vidya.shop

Numéro d'entreprise : 0658721456

Secteur : e-concept store, e-commerce
Commission(s) paritaire(s) : 200-201

Siège social : Rue des tanneurs, 60A, 1000 Bruxelles
Siège(s) d'exploitation sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale : /

Date de la signature de la déclaration d'intention :
09/02/2021

2. Introduction

Votre entreprise/organisme et la diversité

Décrivez brièvement les principales activités de votre entreprise/organisme.
Créée le 4 juillet 2014 (sous forme d'ASBL) et transformée, le 27 juin 2016, en Coopérative à finalité sociale (SCRLFS), VIDYA AYURVEDA est une plateforme alternative qui veut transformer ses constats en opportunités de changements pour une consommation meilleure, plus juste et raisonnée.

- Nous apportons des solutions concrètes aux gens qui souhaitent changer leurs habitudes de consommation, en mettant sur le marché (E-shop & Boutique) des produits triés sur le volet qui garantissent un impact positif sur la santé mais également une chaîne de valeur respectueuse de la planète et de l'environnement.
- Nous présentons tout un tas d'alternatives qui facilitent la sortie des supermarchés et font progressivement passer les produits agroalimentaires aux oubliettes.
- Start-up. Equipe de 9 personnes.

Décrivez brièvement comment votre entreprise/organisme a déjà stimulé la diversité et la lutte contre les discriminations.
L'équipe de Vidya actuelle est une bonne représentante de la diversité bruxelloise, tant en termes de genre, d'âge, d'origine, ... Nous sommes sensibles aux questions de la diversité et faisons en sorte de recruter du personnel qui corresponde à cette réalité.

Pourquoi voulez-vous mettre en place une politique de diversité ?
-Parce que la diversité est une chance, opportunité.
-Parce que la diversité est dans le DNA de l'entreprise.
-Parce que nous sommes une entreprise avec mission dont les valeurs portent autour du bien-être, santé naturel, écologie, approche démocratique, accessible pour tout le monde.
-Pour mettre en valeur la diversité du personnel déjà présent.

Comment la politique de diversité s'inscrit-elle dans la stratégie de votre entreprise/organisme ?
La diversité étant un de nos chevaux de bataille, nous faisons en sorte de penser notre structure et d'adapter le fonctionnement de notre organisation et notre stratégie de recrutement en fonction.

Plans précédents			
Type de plan	Période	Évaluation +/-	Label de diversité
/	/	/	/

Plan de diversité global / Vidya Ayurveda Store / 2021-2023



1

Plan de diversité global / Vidya Ayurveda Store / 2021-2023



2

Organiser un accueil en mettant en avant la politique active en matière de diversité, inclusion et non-discrimination					Action n° 4							
Origine et Nationalité	Genre	Handicap	-26	+45	Sans CESS	...						
Recrutement et sélection	Politique du personnel	Sensibilisation et Communication interne				Positionnement externe						
<p>Point d'attention tiré de l'analyse :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Besoin de communiquer plus explicitement les valeurs de l'entreprise (ouverture, respect, ...) aux nouveaux engagé.e.s dès l'accueil. -Besoin de formaliser et structurer le 'onboarding' et d'y intégrer les attentes par rapport à la diversité, l'inclusion et l'anti-discrimination. <p>Objectifs (quantitatifs/qualitatifs) :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Qualitatif : assurer que chaque nouvelle personne a accès à la même info (y compris politique diversité). -Quantitatif : nombre de personnes qui ont bénéficié de la nouvelle politique d'accueil. <p>Description de l'action menée :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Réalisation d'un livret/brochure d'accueil qui reprend les infos par rapport au plan diversité et les personnes de contact de l'entreprise + toute autre info importante à communiquer dès l'engagement. -Mise en valeur de la diversité dans le livret/brochure d'accueil (par exemple photo's de l'équipe). -Mettre à disposition le livret d'accueil au nouveaux et à l'ensemble du personnel. -Prévoir un accompagnement (mentorat) pour les nouveaux.les engagé.e.s (action 5). -Prévoir différents moments d'échange avec le responsable pendant les premières semaines de travail. <p>Partenaires potentiels :</p> <p>Dearpeople</p> <p>Indicateur(s) de réalisation</p> <p>Réalisation et application d'un onboarding qui explique la politique diversité. Réalisation de supports (livret/brochure) nécessaire.</p> <table border="1"> <tr> <td>Timing 2022</td> <td>Exécution par Responsable recrutement</td> <td>Nombre de bénéficiaires Nouveaux collègues</td> </tr> <tr> <td>Coût total de l'action 4000eur</td> <td>Montant demandé à Actiris 2000eur</td> <td>Affectation du montant demandé Consultance (3000eur) Graphisme (1000eur)</td> </tr> </table> <p>Dans quelle mesure cette action impacte différemment les femmes et les hommes ? Cette action peut-elle renforcer ou au contraire réduire l'égalité des femmes et des hommes ? Si oui, pourquoi et comment ?</p> <p>Cette action a comme objectif de renforcer l'équilibre entre les femmes et les hommes dans l'organisation par la sensibilisation sur la politique de diversité dès le onboarding.</p>							Timing 2022	Exécution par Responsable recrutement	Nombre de bénéficiaires Nouveaux collègues	Coût total de l'action 4000eur	Montant demandé à Actiris 2000eur	Affectation du montant demandé Consultance (3000eur) Graphisme (1000eur)
Timing 2022	Exécution par Responsable recrutement	Nombre de bénéficiaires Nouveaux collègues										
Coût total de l'action 4000eur	Montant demandé à Actiris 2000eur	Affectation du montant demandé Consultance (3000eur) Graphisme (1000eur)										

ANNEXE 6 : EXEMPLE MANUEL DES EMPLOYÉS

Source : https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/10/manuel_des_employes.pdf

TABLE DES MATIÈRES

1.	Mot de bienvenue	3
2.	Présentation de nom de l'organisation	4
	Historique	4
	Mission	4
	Valeurs	4
	Éthique et responsabilité sociale	4
3.	Code de vie et engagements mutuels	5
	Intégration des nouveaux employés	5
	Équité en matière d'emploi	5
	Plaintes et harcèlement	5
	Éthique professionnelle	5
	Confidentialité	5
4.	Communication	6
	Mécanismes et moyens mis en place	6
	Retard et absence	6
	Personnes ressources	6
	Utilisation des médias sociaux	6
5.	Conditions de travail	7
	Rémunération	7
	Heures de travail	7
	Heures d'affaires	7
	Comptabilisation des heures travaillées	7
	Heures supplémentaires	7
	Vacances et congés fériés	8
	Congés de maladie	8
	Évaluation de rendement	8
	Avantages sociaux	8
6.	Politiques administratives	9
	Code vestimentaire	9
	Entretien des lieux	9
	Habitudes de nom de l'organisation	9
	Attentes de nom de l'organisation	9
	Santé et sécurité	9

Insérez une ou des image(s), des couleurs ou encore des mises en forme selon l'image corporative que vous souhaitez refléter.

MANUEL DES EMPLOYÉS

À l'attention de tous

Insérez le NOM de l'organisation

N.B. Ce document est à considérer comme un exemple. Il est important de l'adapter à votre organisation. Vous pouvez choisir l'ensemble des rubriques présentées ou sélectionner seulement celles qui répondent à vos besoins.

Insérez le LOGO de l'organisation

MANUEL DES EMPLOYÉS | 1

3 CODE DE VIE ET ENGAGEMENTS MUTUELS

INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS

Identifiez les activités d'intégration.

Voici un exemple d'énoncé :
À leur accueil, les nouveaux employés rencontreront chacun des membres de nom de l'organisation, recevront le manuel des employés, visiteront les lieux de travail, rempliront le formulaire de renseignements personnels et assisteront à une séance d'orientation/information/formation.

ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

Identifiez les comportements attendus.

Voici un exemple d'énoncé :
Chaque employé doit s'assurer de conserver un environnement de travail sain. Le code d'éthique de nom de l'organisation repose sur les principes de responsabilité, de professionnalisme, de respect, d'intégrité et de travail d'équipe. Celui-ci doit être respecté par chacun d'entre nous.
Mentionnez les règles et les comportements de conduites à adopter dans votre entreprise ainsi qu'auprès des clients externes afin de conserver un environnement respectueux et harmonieux pour tous.

CONFIDENTIALITÉ

Les employés ne doivent divulguer aucune information provenant de nom de l'organisation. Le personnel est responsable de protéger les renseignements confidentiels et par conséquent, d'éviter toute situation qui pourrait placer ce dernier en conflit d'intérêt.

ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

Nom de l'organisation s'engage à respecter les principes d'équité en matière d'emploi et de recrutement en tenant compte de la Charte des droits et libertés de la personne.

PLAINTES ET HARCÈLEMENT

Toutes sortes de menaces, violences physiques ou verbales est tolérance zéro chez nom de l'organisation. Les employés sont tenus de rapporter les gestes et les comportements jugés inappropriés.

VACANCES ET CONGÉS FÉRIÉS

Inclure les critères de l'entreprise quant aux vacances et aux congés de maladie.

Liste des congés fériés, chômés, payés, selon les normes du travail :

- 1^{er} janvier
- Le Vendredi saint ou le lundi de Pâques (au choix de l'employeur)
- Le lundi qui précède le 25 mai
- Le 24 juin
- Le 1^{er} juillet
- Le 1^{er} lundi de septembre
- Le 2^e lundi d'octobre
- Le 25 décembre

Identifiez également si les vacances d'un employé sont cumulées ou données à l'embauche. De plus, déterminez de quelles façons un employé doit vous faire part des dates de ses vacances.

CONGÉS DE MALADIE

Déterminez le nombre de jours payés d'un employé ou non, si ceux-ci sont cumulés ou donnés à l'embauche, ce qui est considéré comme un congé de maladie, ainsi que la personne à contacter.

Voici un exemple d'énoncé :
L'employé a le droit à X jours par année payé, non cumulable et non monnayable pour des raisons de maladies et/ou personnelles.

Insérez le LOGO de l'organisation

MANUEL DES EMPLOYÉS | 3

5 CONDITIONS DE TRAVAIL (suite)

ÉVALUATION DE RENDEMENT

L'évaluation de rendement se fait annuellement selon les critères établis par nom de l'organisation. Lors de cette rencontre, les compétences de l'employé, ses aptitudes personnelles ainsi que ses objectifs fixés préalablement seront évalués par le supérieur immédiat. De plus, de concert avec celui-ci, les besoins de formation ainsi qu'un plan d'action seront identifiés pour la prochaine année.

AVANTAGES SOCIAUX

Identifiez les avantages sociaux offerts aux employés. Il s'agit d'un facteur de rétention important pour les employés.
Par exemple : Assurances, régimes de retraite, possibilité d'achats d'actions, repas et transports payés par l'entreprise, programmes de qualité de vie au travail, infrastructures offertes sur les espaces de travail (ex : cafétéria, espaces de détente, salle de conditionnement physique, etc.).

Insérez le LOGO de l'organisation

Insérez le LOGO de l'organisation

MANUEL DES EMPLOYÉS | 8

ANNEXE 7 : NORMES ET RÉFÉRENTIELS

Tableau récapitulatif des normes et références citées

	DOMAINES D'APPLICATION	OBJECTIFS PRINCIPAUX	AVANTAGES CLÉS
ISO 26000	Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	Promouvoir la prise en compte des aspects sociaux, environnementaux et éthiques dans les activités des organisations	Amélioration de la réputation et de la légitimité, renforcement des relations avec les parties prenantes, alignement sur les principes universels de la RSE.
ISO 14001	Gestion environnementale	Établir un système de gestion environnementale efficace et intégré dans les organisations	Réduction des impacts environnementaux, conformité réglementaire, amélioration de la performance environnementale, image positive de l'entreprise.
ISO 20400	Achats responsables	Intégrer des critères de durabilité dans les processus d'achats des organisations	Réduction de l'empreinte environnementale, promotion de l'éthique et de la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement, amélioration de l'efficacité et de la rentabilité des achats.
GRI (Global Reporting Initiative)	Reporting de durabilité	Fournir des lignes directrices pour la communication des performances économiques, environnementales et sociales des organisations	Transparence accrue, comparabilité des informations, amélioration de la gestion de la durabilité.
ODD (Objectifs de développement durable)	Développement durable mondial	Agir en faveur de 17 objectifs mondiaux visant à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et assurer la prospérité pour tous	Alignement sur les objectifs mondiaux, contribution à un avenir durable, renforcement des partenariats pour le développement.
Critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance)	Évaluation de la durabilité des investissements	Intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'analyse et la prise de décision des investissements	Meilleure gestion des risques, meilleure performance financière à long terme, réponse aux attentes des investisseurs en matière de durabilité.

Sources : Castka & Balzarova (2008), Bracco et al. (2019), Boidin (2015), Fernandez-Feijoo et al.(2014)

PERSONNES RESSOURCES

PERSONNES INTERROGÉES	
MATHILDE STOCKART	<p>Conseillère financière et stratégies d'entreprise chez INNOVIRIS (organisme public qui finance et soutient la recherche et l'innovation dans la Région de Bruxelles-Capitale)</p> <p>Initiatrice de DÉCLIC EN PERSPECTIVE (ASBL qui soutient les projets d'entreprise en économie sociale)</p>
LARA PIRET	Change Facilitator chez THE SHIFT (réseau belge du développement durable)
JOANNE CLOTUCHE	Chargée de plaidoyer et chargée de projets en évaluation de l'impact social chez SAW-B (Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises)
SOPHIE JORIS	Directrice – Coopératrice de LA SMALA (Coopérative d'entrepreneurs solidaires)
JUNE VAN VEER	<p>Sustainable & Responsible Business Model Advisor chez HUB.BRUSSELS (Agence bruxelloise pour l'accompagnement de l'entreprise)</p> <p>Co-fondatrice de PEPPL. (Application bien-être mental)</p>
DAPHNÉ VLERICK	<p>Co-fondatrice de PULSITIVE.IMPACT (formation et accompagnement des entreprises dans leurs stratégies de durabilité)</p> <p>Anciennement, coach en entrepreneuriat durable</p>
VALÉRIE GÉRON	<p>Fondatrice POSITIVE IMPACT (stratégie et facilitation vers le développement durable en entreprise)</p> <p>Anciennement, maître de conférences, éthique et responsabilité sociale de l'entreprise à HEC Liège</p>
ELIANE DUPRET ET GEOFFROY LYCOPS	Fondateurs de BetterBusiness (Aide les PME à intégrer la durabilité au cœur de leur stratégie et B Leader)
ALAIN BORIBON	Co-initiateur et co-fondateur du CITIZENFUND (fonds d'investissement coopératif et à impact)

BIBLIOGRAPHIE

- 1 % for the Planet FRANCE - Site officiel - [onepercentfortheplanet.fr](https://www.onepercentfortheplanet.fr). (2023, 17 janvier). *Nos champs d'action - 1 % for the Planet FRANCE - Site officiel - onepercentfortheplanet.fr*. 1 % for the Planet FRANCE - Site officiel - [onepercentfortheplanet.fr](https://www.onepercentfortheplanet.fr) - <https://www.onepercentfortheplanet.fr/nos-champs-daction/>
- À propos | ConcertES. (s. d.). <https://concertes.be/a-propos-2/>
- A propos du label. (2022, 12 juillet). Towards Sustainability. <https://towardsustainability.be/fr/le-label/a-propos-du-label>
- Abboubi, M. E. (2013). Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ? *Management international*, 17(2), 48-62. <https://doi.org/10.7202/1015400ar>
- Académie des Entrepreneurs Sociaux. (1964). BAROMÈTRE DES ENTREPRISES SOCIALES EN BELGIQUE - EDITION 2016. Dans *CES ULIÈGE*. http://www.ces.uliege.be/wp-content/uploads/2017/12/Barometre2016AES_PUBLI.pdf
- Accréditation. (s. d.). SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/qualite-securite/accreditation>
- Accueil. (s. d.). <https://catalogue.be.brussels>. <https://catalogue.be.brussels/fr/entreprise/economie-durable-environnement/labels-avantages-fiscaux/developpement-durable/label-entreprise-ecodynamique>
- Accueil - Label Finance solidaire. (2023, 21 avril). Label Finance solidaire. <https://labelfinancesolidaire.be/>
- Agence-conseil en Economie Sociale à votre service ; Propage-s. (2017, 19 octobre). Propage-s. <https://www.propage-s.be/qui/>
- Agrément comme entreprise sociale | SPF Economie. (2019, août 9). *SPF Economie*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement-comme-entreprise>
- Alexia Autenne, & Henri Culot. (2020, 1 mars). Le nouveau Code des sociétés et des associations en Belgique. *LABASE-LEXTENSO.FR*. https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A223070/datastream/PDF_01/view
- Agriculture biodynamique : Dictionnaire d'agroécologie. (s. d.). <https://dicoagroecologie.fr/dictionnaire/agriculture-biodynamique/>
- Asana, T. (2022, 21 avril). Guide de l'employé : l'outil idéal pour informer et motiver votre équipe [2022] • Asana. *Asana*. <https://asana.com/fr/resources/employee-handbook>
- Aubain, P. (2023, 24 février). CSRD : modalités et perspectives. Comment vous aider à préparer le reporting de durabilité ? *EY.com*. https://www.ey.com/fr_fr/assurance/climate-change-energy/csr-d-modalites-et-perspectives
- Battistelli, M. (2019). L'entreprise à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation. *Gérer et comprendre*. <https://doi.org/10.3917/geco1.135.0080>
- Bilan carbone entreprise : le guide de 2023. (2023, 25 avril). <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/le-guide-ultime-du-bilan-carbone-pour-les-entreprises-en-2022>
- Boidin, B. (2015). Éditorial - Les Objectifs du développement durable : une inflexion majeure pour l'aide au développement ? *Développement Durable et Territoires*, Vol. 6, n°3. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.11008>
- Bracco, S., Calicioglu, O., Flammini, A., Juan, M. G. S., & Bogdanski, A. K. (2019). Analysis of Standards, Certifications and Labels for Bio-based Products in the Context of Sustainable Bioeconomy. *International journal of standardization research*, 17(1), 1-22. <https://doi.org/10.4018/ijsr.2019010101>
- Brand, M. (2022, 13 octobre). Critères ESG : définition et grands principes. *Carbo*. <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/criteres-esg-definition/>

- Bruxelles Environnement. (s. d.). Le Label Entreprise Ecodynamique. Dans *1819.brussels*.
https://1819.brussels/sites/default/files/inline-files/Le%20Label%20Entreprise%20Ecodynamique_Devenez%20exemplaire%20en%20écogestation-avec%20compression.pdf
- Bureau Fédéral du Plan. (2022). Plus que huit ans pour réaliser les SDG : Rapport fédéral sur le développement durable 2022. Dans *Plan.be*.
https://www.plan.be/uploaded/documents/202210180347430.REP_TFDO2022_12707_F.pdf
- Castka, P., & Balzarova, M. A. (2008). ISO 26000 and supply chains—On the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, *111*(2), 274-286.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.10.017>
- certification - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert*. (s. d.).
<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/certification>
- Ces. (2018, 4 avril). Société à finalité sociale (SFS). *Centre d'économie sociale*.
<http://www.ces.uliege.be/societe-a-finalite-sociale-sfs/>
- Ces entreprises qui croient au développement durable*. (s. d.). Awex. <https://www.awex-export.be/fr/entreprendre-durable-a-l-international/repertoires-et-temoignages-d-entreprises-wallonnes>
- Cohen, E., Guerini, S., Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2019). *La société à mission : la loi PACTE : enjeux pratiques de l'entreprise réinventée*. Hermann.
- Communauté Déclic - Déclic en Perspectives*. (2022, 22 décembre). Déclic en Perspectives.
<https://declic-en-perspectives.be/communaute-declic/>
- Coop City. (2022, 28 décembre). *L'entrepreneuriat social | CoopCity*. CoopCity.
<https://coopcity.be/lentrepreneuriat-social/#quoi>
- COSMOS | Documents | Certification internationale pour les cosmétiques*. (s. d.).
<https://www.cosmos-standard.org/fr/documents-du-referentiel-cosmos/>
- Crédal*. (s. d.). <https://www.credal.be/consultance-pour-les-projets-deconomie-sociale>
- Cuofano, W. I. G. (2023). Quels sont les indicateurs clés de performance ? *FourWeekMBA*.
<https://fourweekmba.com/fr/indicateurs-cl%C3%A9s-de-performance/>
- Définitions. (2015, 4 juin). *Observatoire européen de l'Économie sociale*. <https://www.ess-europe.eu/fr/page/definitions>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (s. d.). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. Dans *Emes.net*. <https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-13-02-FR.pdf>
- Dekhili, S. (2021). *Marketing for Sustainable Development : Rethinking Consumption Models*. John Wiley & Sons.
- Dekhili, S., Merle, A., & Ochs, A. (2021). *Marketing durable*. Pearson.
- Del Mar Alonso-Almeida, M., & Llach, J. (2019). Socially responsible companies : Are they the best workplace for millennials ? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 238-247. <https://doi.org/10.1002/csr.1675>
- Demeter. (2023, 4 avril). *La certification Demeter - Demeter*. <https://www.demeter.fr/la-certification-demeter/>
- Economie Sociale. (2020, août 11). *Chiffres-clés - Economie Sociale*.
<https://economiesociale.be/decouvrir/chiffres-cles>
- Economie Sociale. (2021, 29 janvier). *Accompagnement - Economie Sociale*.
<https://economiesociale.be/entreprendre/accompagnement>
- Economie Sociale. (2022, 11 avril). *Financement - Economie Sociale*.
<https://economiesociale.be/entreprendre/financement>
- Economie Sociale // Agences Conseil*. (s. d.).
https://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/Agences_conseil.html
- Economie Sociale // Présentation*. (s. d.).
https://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/Presentation.html

EcoVadis. (2023, 28 avril). *Évaluations RSE de la chaîne d'approvisionnement* | EcoVadis. <https://ecovadis.com/fr/suppliers/>

Encore une mauvaise nouvelle pour la planète : les niveaux de gaz à effet de serre atteignent des records. (2022, 31 octobre). Organisation météorologique mondiale. <https://public.wmo.int/fr/medias/communiqu%C3%A9s-de-presse/encore-une-mauvaise-nouvelle-pour-la-plan%C3%A8te-les-niveaux-de-gaz-%C3%A0-effet>

EUROSIF. (2022, 12 mai). *Our Mission*. <https://www.eurosif.org/about-us/our-mission/>

Facon, P. (2021, 4 mai). Business model canvas : définition, modèle, explications et conseils. *Le coin des entrepreneurs*. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/business-model-canvas/>

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 53-63. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1748-5>

finance.brussels. (2023, 21 février). *Financements pour indépendant.e.s, entreprises sociales & ; coopératives*. finance&invest.brussels. <https://www.finance.brussels/solutions-financement-tpe-entreprises-sociales-cooperatives/>

Frimousse, S., & Peretti, J. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management ?* <https://doi.org/10.3917/qdm.201.0091>

Giannelloni, J., & Vernet, E. (2019). *Etudes de marché*.

Grant, J. (2009). *Le manifeste du marketing vert*. Editions Afnor.

Grosmaître, I. (2017). *Entreprises à impact - Comment les nouveaux leaders peuvent (vraiment) changer le monde*. Télématique.

Hamman, P. (2019). *Gouvernance et développement durable : Une mise en perspective sociologique*. De Boeck Supérieur.

Hupin, X. L. A. B. (2022). Perçu comme « produit de luxe », le marché du bio connaît un effondrement notamment lié à l'inflation. *RTBF*. <https://www.rtb.be/article/percu-comme-produit-de-luxe-le-marche-du-bio-connaît-un-effondrement-notamment-lie-a-l-inflation-10998206>

Huybrechts, B., Nicholls, A., & Mouchamps, H. (2012). *Entrepreneuriat social : définitions, ressorts et défis*. <https://hdl.handle.net/2268/132049>

Institut fédéral pour le Développement Durable. (2019). OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE. Dans www.sdgs.be. https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2019-08/brochure_sdgs_fr%281%29.pdf

Investir dans une petite entreprise (Tax Shelter start-up / scale-up). (2022, 6 avril). SPF Finances. https://finances.belgium.be/fr/particuliers/avantages_fiscaux/investir-dans-petite-entreprise-tax-shelter-start-up-scale-up

ISO - À propos de l'ISO. (s. d.). ISO. <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

Joly, L., & Joly, L. (2023, 8 mars). *Entreprises à impact, entreprises de l'ESS ou sociétés à mission : quelles différences ? - Diag n'Grow*. Diag n'Grow - Diagnostic et pilotage de l'immatériel et de la valeur extra-financière. <https://www.diagngrow.com/entreprises-a-impact-entreprises-de-less-ou-societes-a-mission-quelles-differences/>

July, P. B. (2022, 10 décembre). Des « entreprises à mission » en Belgique ? *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/482174/article/2022-12-10/des-entreprises-mission-en-belgique>

L, S. (2022, 26 décembre). Quels sont les critères ESG ? - Guide 2023 - Les Finances. *Les Finances*. <https://lesfinances.ca/quels-sont-les-criteres-esg/>

La mention N&P | Producteurs N&P. (s. d.). Producteurs N&P. <https://www.producteursbio-natpro.com/le-label-en-action>

label - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert. (s. d.). <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/label>

Label énergie Belgique : étiquette énergie, certificat PEB. (2020, 1 juin). Callmepower.be. <https://callmepower.be/fr/energie/guides/environnement/label-energie>

Label Good Food Resto | Good Food. (s. d.). <https://goodfood.brussels/fr/contributions/label-good-food-resto>

Labels & Certifications. (s. d.). Mahalo Beauty Store. <https://www.mahalo.be/pages/certifications-labels>

L'agrément comme entreprise sociale : qui, pourquoi, quels avantages ? (2022, 19 juillet). *1819.brussels*. <https://1819.brussels/infotheque/entreprendre-durablement/lagrement-comme-entreprise-sociale-qui-pourquoi-quels-avantages>

Le dernier baromètre annuel de Testachats montre une nouvelle perte du pouvoir d'achat des ménages. (2023, 14 mars). Testachats. <https://www.testachats.be/argent/crise/presse/barometre-ta-2023?updateBeanConsent=true>

Le Plan fédéral de Développement durable. (2017a, octobre 16). IFDD. <https://www.developpementdurable.be/fr/politique-federale/strategie-federale/instruments/le-plan-federal-de-developpement-durable>

Le Plan fédéral de Développement durable. (2017b, octobre 16). IFDD. <https://www.developpementdurable.be/fr/politique-federale/strategie-federale/instruments/le-plan-federal-de-developpement-durable>

Le référentiel LUCIE 26000 · Label LUCIE. (s. d.). Label LUCIE. <https://www.labellucie.com/referentiel-lucie-26000>

L'entrepreneuriat social en Belgique | SPF Economie. (s. d.). <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/entrepreneuriat-social/lentrepreneuriat-social-en>

Les 17 objectifs de développement durable. (s. d.). La Fonda. <https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable>

Les consommateurs veulent des labels environnementaux fiables. (2021, 14 décembre). Testachats. <https://www.testachats.be/maison-energie/environnement/presse/greenclaims>

Les entreprises devront rendre des comptes avec des rapports sur la durabilité | Actualité | Parlement européen. (s. d.). <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/economy/20221110STO53001/les-entreprises-devront-rendre-des-comptes-avec-des-rapports-sur-la-durabilite>

Les exigences légales B Corp. (s. d.). Les exigences légales B Corp. <https://ressources-bcorporation.fr/les-exigences-legales-b-corp>

Les formes de société qui disparaissent - Service public federal Justice. (s. d.). https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/societes/les_formes_de_societe_qui

Les garanties du Label Natrue. (s. d.). Weleda. <https://www.weleda.fr/qualite-et-fabrication/natrue/garanties>

Les labels privés. (s. d.). FSMA. <https://www.fsma.be/fr/les-labels-privés>

Les principes - Label Entreprise Ecodynamique. (2021, 6 juillet). Label Entreprise Ecodynamique. <https://www.ecodyn.brussels/labelisez-vous/comment/>

Les sociétés coopératives qui veulent obtenir l'agrément doivent utiliser le nouveau formulaire. (s. d.). *Wolters Kluwer*. <http://www.kluwereasyweb.be/documents/voorbeeld-artikels/20101202-erkenning-cv-agrement-sc.xml?lang=fr>

Loorbach, D., & Wijsman, K. (2013). Business transition management : exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 45, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.002>

Malgré le COVID, le Fairtrade est plus pertinent que jamais. (2021, 6 mars). <https://www.fairtradebelgium.be/fr/newsroom/actus/news-details/news/malgre-le-covid-le-fairtrade-est-plus-pertinent-que-jamais/>

Manifeste & Gouvernance. (s. d.). <https://www.impactfrance.eco/manifeste>

Mertens de Wilmars, S., & Stokart, M. (2017). EVALUER L'IMPACT SOCIAL DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL la nécessité d'une co-construction. Projet VISES. Cahier thématique II. *Concertes*. https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/220921/1/CT2_V9.pdf

Mertens, S., & Marée, M. (2013c). La « performance » de l'entreprise sociale. *Revue internationale PME*. <https://doi.org/10.7202/1018418ar>

- Mollet, C. (2022, 10 octobre). *Qu'est-ce que l'entreprise à mission ?* Communauté des Entreprises à Mission. <https://www.entreprisesamission.org/qu-est-ce-que-l-entreprise-a-mission/>
- Mondiale, L. B. (2022, 4 octobre). La réduction de l'extrême pauvreté dans le monde est au point mort. *World Bank*. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2022/10/05/global-progress-in-reducing-extreme-poverty-grinds-to-a-halt>
- Palomo, R. R., Martínez, C., & Bosch, I. C. (2015). The Influence of Social and Environmental Labels on Purchasing : An Information and Systematic-heuristic Processing Approach. *Innovar-revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 25(57), 121-132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50356>
- Morin, E. (2005). *Les enjeux du développement durable*. Editions L'Harmattan.
- Peyruse, A. (2022, 31 mars). Entreprise à impact : définition et guide. *Les Impacteurs*. <https://www.lesimpacteurs.fr/reacteur/entreprise-a-impact-definition-et-guide>
- Pierron, J. (2023). Les entreprises à mission. *Études, Mars*(3), 67-68. <https://doi.org/10.3917/etu.4302.0067>
- Plan Bio. (2022, 21 juillet). *PGC : les 4 grandes tendances de la bio de demain - Plan Bio*. Plan Bio. <https://www.plan-bio.info/pgc-les-4-grandes-tendances-de-la-bio-de-demain/>
- Planet1 % for the Planet - Planet Impact Fund. <https://onepercentfortheplanet.org/planet-impact-fund>
- POVERTY AND SHARED PROSPERITY 2022 : Correcting course. (s. d.). Dans *Worldbanq.org* (ISBN 978-1-4648-1893-6). <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37739/9781464818936.p>
- Programme De Développement Des Nations Unies*. (s. d.). UNDP ou PNUD. <https://www.undp.org/fr>
- Qu'est-ce que l'évaluation RSE EcoVadis ? Le standard mondial pour les évaluations RSE*. (s. d.). <https://www.beavr.tech/blog-articles/quest-ce-que-levaluation-rse-ecovadis>
- Qu'est-ce qu'un label ?* (s. d.). SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/consommation-durable/quest-ce-quun-label>
- Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ? | SPF Economie*. (s. d.). <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/entrepreneuriat-social/quest-ce-quune-entreprise>
- Qui sommes-nous ? - VentureLab « Student entrepreneurship for change »*. (2022, 10 mars). VentureLab. <http://www.venturelab.be/qui-sommes-nous/>
- R. Boughriet. (2022, 16 décembre). *Directive CSRD : quelles conséquences le nouveau rapport de durabilité aura-t-il sur les entreprises ?* Actu-Environnement. <https://www.actu-environnement.com/ae/news/directive-CSRD-entreprises-reporting-extrafinancier-taxonomie-40835.php4>
- Rédaction, L. (2017, 31 octobre). Le rapport Brundtland pour le développement durable. *Geo.fr*. <https://www.geo.fr/environnement/le-rapport-brundtland-pour-le-developpement-durable-170566>
- Reporting socio-environnemental : nouvelles règles pour les grandes entreprises | Actualité | Parlement européen*. (s. d.). <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20220620IPR33413/reporting-socio-environnemental-nouvelles-regles-pour-les-grandes-entreprises>
- République Française & Le médiateur des entreprises. (s. d.). Label relation fournisseurs et achats responsables. Dans *Economie.gouv.fr*. https://www.economie.gouv.fr/files/2022-04/Fiche_pedagogique_label_RFAR3.pdf?v=1676295051
- Responsabilité sociétale des entreprises | Belgium.be*. (s. d.). https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/responsabilite_societale_des_entreprises
- Rezgui, S. (2022, 23 février). Entreprise et impact positif : quel chemin suivre ? *gentli*. <https://www.gentli.be/entreprise-et-impact-positif-quel-chemin-suivre/>

- Richard, P., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance : Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Saul, S. (2016). Economie et développement durable : héritages historiques et défis actuels au sein du monde francophone. *French History*. <https://doi.org/10.1093/fh/crw065>
- SAW-B - SAW-B Fédération d'économie sociale. (2022, 24 décembre). SAW-B Fédération d'économie sociale. <https://saw-b.be/saw-b/>
- Schiller, S. (2022). Intérêt social environnemental, sociétés à raison d'être, sociétés à mission : des sociétés privées pour répondre aux défis de l'économie circulaire ? *HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe)*. https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RJE_221_0017
- Segovia-San-Juan, A. I., Saavedra, I., & Fernández-De-Tejada, V. (2017). Analyzing Disability in Socially Responsible Companies. *Social Indicators Research*, 130(2), 617-645. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1198-9>
- Sobeline. (2022, août 17). *Que signifie la certification B Corp ? - A Beautiful Green*. A Beautiful Green. <https://www.abeautifulgreen.com/que-signifie-la-certification-b-corp/>
- Société mise en lumière : la SC - Service public federal Justice*. (s. d.). https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/societes/societe_mise_en_lumiere_la_sc
- Soutien aux entreprises sociales*. (s. d.-a). Bruxelles Économie et Emploi. <https://economie-emploi.brussels/entreprise-sociale-agrement>
- Soutien aux entreprises sociales*. (s. d.-b). Bruxelles Économie et Emploi. <https://economie-emploi.brussels/entreprise-sociale-agrement>
- Stievenart, E., & Pache, A. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale*, 331, 76. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>
- Subsidies and financial aid | 1819.brussels*. (2020, 26 février). 1819.brussels. <https://1819.brussels/outils/subsides>
- Union européenne. (2022, 21 juin). *De nouvelles règles relatives à l'information sociale et environnementale pour les grandes entreprises* [Communiqué de presse]. <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20220620IPR33413/reporting-socio-environmental-nouvelles-regles-pour-les-grandes-entreprises>
- W.ALTER finance votre projet coopératif | Partenaire financier de l'économie sociale et coopérative*. (s. d.). <https://www.w-alter.be/walter-finance-votre-projet-cooperatif>
- Wiser Impact. (2021, 7 juillet). *Webinaire Spécial : Les étapes vers B Corp™* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=AyIVUqN3rFE>
- Zaccai, E. (2013). Le développement durable dans la crise en Europe. *Développement Durable & Territoires*, Vol. 4, n°3. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10207>
- Zerwaste. (2022, 1 avril). *Labels et Certifications - Zerwaste*. <https://zerwaste.com/fr/labels-et-certifications/>
- (2011a). La course des entreprises vers la certification environnementale : quelles conséquences sur la crédibilité des écolabels et la confiance des consommateurs ? *Management & Avenir*, n° 41, 294-310. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-1-page-294.htm>
- (2011b). La gestion de la performance des entreprises sociales : La bonne gouvernance dans les ASBL. *Les Dossiers d'ASBL Actualités / Dossier n°12*, ISBN 978-2-87496-201-1. <https://hdl.handle.net/2268/104640>
- (2012). *Entrepreneuriat social : définitions, ressorts et défis*. <https://hdl.handle.net/2268/132049>
- Données internes fournies par l'entreprise VIDYA. (2016-2023).
- Données confidentielles fournies par la plateforme BCorp – « B Impact Assessment ». (2023).

EXECUTIVE SUMMARY

This master thesis aims to clarify and formalize the concept of impact-driven enterprises by identifying the appropriate certifications, labels, and performance metrics for those emerging companies. It particularly focuses on VIDYA, currently undergoing BCorp certification, in order to develop relevant tools to support its impact strategy.

The literature review reveals the landscape and challenges faced by Belgian impact-driven enterprises today, providing a framework and gathering relevant information on this rapidly expanding ecosystem.

Like traditional businesses, impact-driven enterprises encounter challenges and obstacles when it comes to measuring the performance of their activities. However, impact-driven enterprises face an additional complexity as they must evaluate their performance across three pillars: economic, environmental, and societal. These performance indicators also play a crucial role in the evaluation process for certifications and labeling of products, services, or the company itself.

Given the multitude of options in terms of KPIs, labels, and certifications available to these enterprises, the objective of this thesis is to guide and provide direction to entrepreneurs navigating through these various choices.

By drawing upon comprehensive literature research, insights from experts, and practical experience, this work offers a compass in the world of impact-driven enterprises.

Keywords: [social impact businesses], [performance measures], [sustainable development], [certifications], [key performance indicator], [evaluation].

Number of words: 30292