

PRÉFACE

par Emmanuel Faber

J'ai croisé le chemin de B Corp en 2014 après cinq ans de recherche aux États-Unis et en Angleterre sur les nouveaux modèles d'entreprise : *multiple purpose corporations, benefit corporations, community interest companies, low-profit limited liability company (L3C)*, etc. Lorsque j'ai rencontré son équipe de direction, la communauté B Corp était constituée, depuis 2006, d'entreprises jeunes, de start-up, un pied dans l'économie sociale et solidaire, un pied dans l'économie traditionnelle, mais le regard toujours plus loin. Quelques entreprises phares lui donnaient une reconnaissance dans le grand public, telles que Patagonia (source inépuisable d'inspiration pour moi) ou Ben & Jerry's aux États-Unis. Natura, au Brésil, devenait la première B Corp cotée d'une taille importante en 2014 ; Nature & Découvertes et la Camif, en France, travaillaient à leur certification, obtenue en 2015. Il régnait dans le mouvement une atmosphère d'innovation, de créativité, d'intelligence collective, d'*open source* dont j'ai très vite ressenti l'énergie et la puissance de changement. Le mouvement n'attendait pas que se mettent en place des réglementations nouvelles en matière de gouvernance (auxquelles il contribuait d'ailleurs) pour se donner des objectifs ambitieux et s'engager



publiquement, par le système de certification, à les atteindre dans une démarche de progrès continu.

Aucune entreprise de très grande taille, *a fortiori* cotée, n'avait à l'époque franchi le pas. C'est dire combien Danone, que je dirigeais à l'époque, avec ses 50 milliards d'euros de valeur boursière et sa présence dans 60 pays, pouvait sembler aux antipodes de B Corp. Et en discutant avec des acteurs de ce mouvement et ses leaders, il m'est vite apparu que la proximité éventuelle d'une entreprise multinationale n'allait pas du tout de soi et risquait de rompre les équilibres naissants de la communauté. Nous avons donc choisi d'entrer dans une première phase de test par un partenariat stratégique de trois années qui a permis de mieux se connaître, de comprendre les besoins et le fonctionnement de la communauté, et ceux d'une grande entreprise multinationale.

Je me permets de l'écrire ici, car avec le recul, je pense que cette démarche de prise de risque mesuré pour les deux parties, d'apprentissage dans le respect mutuel et de liens interpersonnels tissés dans le temps a été capitale pour la suite. Notre partenariat reposait d'abord sur la création d'un conseil consultatif d'entreprises multinationales pour B Lab, chargé de réfléchir et de travailler sur la façon dont le référentiel B Impact Assessment (BIA) de B Lab pourrait s'appliquer à des entreprises centaines et globales. Un deuxième volet a consisté à ce que nous mettions à disposition de B Lab notre propre outil interne d'évaluation et d'audit des pratiques ESG, Danone Way, mis en place depuis 2000 dans chacune des 150 filiales de l'entreprise dans le monde. Avec 15 ans d'expérience accumulée et de gestion de la diversité des situations dans le monde entier, cet outil avait fait ses preuves, au point de nous servir de référence dans les missions d'audit et d'analyse des risques de l'entreprise, et il nous a paru utile que B Lab puisse bénéficier de cette expérience pour construire son référentiel BIA adapté aux grandes entreprises, et pouvoir le « bêta-tester » avec les entreprises du conseil consultatif. Enfin, le troisième volet de notre partenariat prévoyait que dans cette période de trois ans, nous

mènerions la certification de dix de nos filiales, grandes et petites, récentes ou anciennes, de tous les métiers et représentant des zones aussi variées que l'Indonésie, la France, les États-Unis, l'Allemagne ou l'Afrique. Cette liste était établie conjointement avec B Lab pour s'assurer qu'elle serait utilement représentative des situations futures d'évaluation. Nous nous étions engagés à ce que les résultats de l'évaluation soient rendus publics, quels qu'ils soient (c'est-à-dire que la certification ait échoué ou pas), car il nous paraissait très important d'en partager la réalité, les raisons, la complexité, pour créer une base d'expérience utile à B Lab, et aux grandes entreprises qui demain pourraient souhaiter rejoindre le mouvement.

Ce partenariat, dans lequel finalement nous mettions nos compétences (capacité à réunir quelques grandes entreprises intéressées au conseil consultatif, mise à disposition gratuite de notre outil interne de certification, partage en transparence des succès et des échecs...) au service du mouvement, a construit un chemin de confiance qui a, bien entendu, aussi reposé sur la personnalité et l'alliance tissée entre les dirigeants de Danone et ceux du mouvement. Je suis, de ce point de vue, extrêmement reconnaissant à Lorna Davis, membre du comité exécutif de l'entreprise, qui pendant trois ans a été l'ambassadrice de ces grandes entreprises auprès de l'équipe de B Lab, mais aussi à l'incroyable équipe de B Lab, en particulier en Europe à Marcello Palazzi, et à titre personnel à Andrew Kassoy, cofondateur de B Lab, pour leur confiance et leur audace. Merci à eux tous de la relation mutuelle que nous avons construite dans un *a priori* d'authenticité et de bonne foi. Ils ont permis de rendre possible l'impossible : le recrutement dans le mouvement, avec bienveillance, de très grandes entreprises cotées, ce qui a entraîné un changement d'échelle dans l'impact de cette communauté. Je voudrais aussi remercier Élisabeth Laville, héraut du mouvement B Corp en France, pour le « pragmatisme » dont elle a fait preuve à notre égard, puisqu'il était loin d'être évident pour la communauté naissante en France – qui devait elle-même trouver sa propre voie au sein des mouvements historiques de l'économie

sociale et solidaire (ESS) –, qu'il fallait accueillir l'encombrant « coucou » Danone dans le nid de la jeune communauté.

Les années qui ont suivi ont été une période d'accélération pour l'impact global de B Corp. Consulté par les gouvernements sur l'évolution des réglementations, par l'Europe sur les normes extra-comptables, renforcé par la certification d'entreprises reconnues issues de secteurs très variés (*The Guardian*, par exemple) et par l'intérêt marqué de dizaines de grandes entreprises, B Lab a aussi été avec les Nations Unies à l'origine de l'outil qui traduit en langage B Corp, et donc ouvert à toutes les entreprises qui le souhaitent, les 189 indicateurs des 17 objectifs de développement durable (ODD). Le SDG Action Manager, introduit il y a deux ans, est déjà utilisé par plus de 18 000 entreprises dans le monde.

Grâce à ce chemin avec B Corp depuis trois ans, nous percevons à des niveaux divers l'avantage concurrentiel que pouvait représenter la certification B Corp dans le monde complexe dans lequel nous étions entrés, et il est symptomatique qu'à l'occasion de la consultation interne organisée auprès de nos salariés et de nos équipes sur nos objectifs 2030, elle soit ressortie de façon naturelle parmi les objectifs prioritaires de l'entreprise.

En 2017, nous avons donc formellement pris l'engagement d'être certifiés pour 2030. Je veux attester ici du fait que ce processus de certification, filiale par filiale, marque par marque, a été l'occasion d'un renouveau stratégique, mais aussi d'un renouveau d'engagement, tant il a été porté par le collectif des salariés au niveau local, renouvelant en cela leur motivation et leur engagement à contribuer à l'ensemble des objectifs intégrés, et en particulier à la performance économique de l'entreprise. L'engouement suscité par le processus de certification nous a même amenés en 2020, au moment où nous accélérerions nos investissements sur la transition climatique et sociale, à annoncer que nous rapprochions notre objectif de certification B Corp global de 2030 à 2025 (50 % de notre chiffre d'affaires était déjà couvert par la certification en 2020).

Mais outre le fait que cette certification donne indéniablement un avantage aux entreprises dans le recrutement et la collaboration des talents dont elles ont besoin pour l'avenir – je rappelle, dans un même ordre d'idée, qu'à la suite de la transformation de Danone par ses actionnaires en entreprise à mission en 2020, son classement dans les 50 entreprises préférées des étudiants en France a fait un saut historique de 20 places en six mois –, la certification B Corp, parmi d'autres indicateurs ESG, a déjà produit des effets positifs sur le coût du capital des entreprises qui y ont recours. Dès 2017, nous renégocions un crédit syndiqué de 2 milliards d'euros auprès de 12 grandes banques mondiales, dont le taux d'intérêt est contractuellement réduit au fur et à mesure de la certification des filiales de l'entreprise. Quelques années plus tard, Bonduelle réalise la même opération et je sais que d'autres cas existent. C'est donc que les comités de crédit de ces grandes banques ont considéré que le *credit rating* des entreprises s'améliorait au fur et à mesure qu'elles se rapprochaient de la certification B Corp.

Accès aux talents, aux capitaux... Parmi les trésors de la certification, il en est un méconnu du grand public : au moment de la certification, l'entreprise signe une « lettre d'interdépendance » à l'égard de la communauté des entreprises B Corp. Je crois ce terme fondamental. La crise sanitaire nous a brusquement rappelé cette réalité : nous dépendons chacune et chacun individuellement, acteurs de l'économie, entreprises, gouvernements, les uns des autres pour notre survie et notre développement. Des années auparavant, déjà, les initiateurs du mouvement B Corp l'avaient compris et nous redécouvrons aujourd'hui le caractère essentiel de cette interdépendance.

Accès aux talents du futur, accès aux capitaux, reconnaissance de notre existence économique au sein d'écosystèmes dont nous sommes interdépendants : voilà ce qui place le mouvement B Corp, les entreprises qui en font partie ou qui en sont proches, en avance de phase sur la préparation à la transition climatique et sociale dans laquelle nos économies doivent désormais s'engager de façon urgente et massive.

À bien des égards, l'aventure BCorp est au cœur de cette transformation : elle la suscite, elle la facilite et si bientôt, comme je l'espère et comme beaucoup y contribuent, des normes extracomptables voient le jour pour enfin synchroniser la finance avec les besoins des entreprises en vue de cette transition, B Corp et toutes celles et ceux qui incarnent ce mouvement au quotidien auront été des pionniers et des catalyseurs de la réécriture du logiciel économique mondial.

Je souhaite ici leur rendre hommage et les encourager, c'est pourquoi j'ai eu grand plaisir à préfacer cet ouvrage d'Élisabeth Laville qui donne la parole aux acteurs tant dans leur diversité que dans leur interdépendance.