

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**« L'introduction d'une nouvelle offre d'expérience dans le
secteur des goodies permet-elle d'augmenter leur score B
Corp et donc l'impact positif de l'entreprise ? »
Le cas de Merchery**

Mémoire présenté par :
Philippine BOONEN

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise
Année académique 2022-2023

Promotrice:
Catherine DAL FIOR

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Tout d'abord, je souhaite adresser toute ma gratitude aux personnes qui m'ont aidée à mener à bien la rédaction de mon mémoire.

Je voudrais remercier ma promotrice, madame Catherine Dal Fior, pour son soutien, ses conseils avisés ainsi que sa disponibilité tout au long de l'écriture de ce mémoire. Je la remercie pour ses remarques constructives et ses encouragements qui ont contribué favorablement à l'élaboration de ce travail.

Ensuite, j'adresse mes remerciements à Benoit Fortpied, co-fondateur de Merchery, qui a joué un rôle essentiel dans la rédaction de ce mémoire en me fournissant les informations nécessaires relative à son entreprise. Il s'est également rendu fort disponible pour répondre à mes nombreuses questions, qui ont pu alimenter ma réflexion.

Je voudrais exprimer mes vifs remerciements aux personnes interrogées pour leur temps accordé :

- Madame Ann Crabeels, directrice administrative et financière chez NRJ
- Madame Chloé Dosquet, People & culture manager chez Too Good to Go
- Monsieur Florian Paris, Marketing & communication officer chez Positive Thinking
- Madame Gabriela Barthez, People & culture Lead chez Maison Dandoy

Par après, je tiens à remercier également Clara Bardiau, consultante indépendante B Corp pour B Lab, pour le temps qu'elle a consacré lors de divers appels pour m'expliquer en détail le fonctionnement de la certification Bcorp.

Je souhaite remercier également madame Brigitte Hudlot pour son aide précieuse quant à l'explication de son cours sur les nouveaux « Business models » durables à travers une vidéo conférence ainsi que Monsieur Mohammed Selmouni pour son aide dans le calcul de l'échantillonnage.

Enfin, je souhaite remercier ma famille pour leur soutien et leur aide dans la relecture de mon mémoire.

Engagement anti-plagiat

« Je soussigné, BOONEN Philippine, Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

Introduction Générale	1
Partie I : Revue de littérature	3
Chapitre 1 : le secteur des “goodies”	3
1. Compréhension du secteur.....	3
1.1. Définition	3
1.2 Une stratégie marketing	3
1.3. Situation actuelle.....	4
1.4 Un impact environnemental et social néfaste pour la planète.....	4
1.5 L’émergence des goodies durables	6
2.Merchery.....	7
2.1 Description	7
2.2 Leur Business model.....	11
2.3 Impacts sociétaux auxquels Merchery s’attaque.....	14
Conclusion générale du chapitre 1.....	17
Chapitre 2 : La certification B Corp	18
1. L’entité B Lab.....	18
1.1. Sa mission et ses objectifs.....	18
2. L’approche B Corp	19
2.1 B Corp en quelques mots	19
2.2 Le processus de certification.....	19
2.2.1. Le B Impact Assessment	20
2.2.2. Les exigences légales	22
2.2.3. Les normes de transparence	23
2.2.4 La recertification	23
2.3. Impact Business Model (IBM).....	25
2.3.1 Définition	25
2.3.2 23 modèles économiques à impact	25
2.3.3 L’innovation par les possibilités adjacentes	28
3. Les bénéfices de la certification	29
5. Les limites et les critiques de la certification	32
Conclusion générale du chapitre 2.....	34
Chapitre 3 : Les Business modèles durables.....	35
1.L’innovation durable	35
2. Les différents Business modèles durables	36

2.1 L'économie circulaire	36
2.2 L'économie de la fonctionnalité	36
2.3 L'économie collaborative	38
2.4 L'économie inclusive.....	38
2.5 L'économie de l'efficacité	38
2.6 Bio-inspiration	38
2.7 L'économie de la relocalisation.....	39
Conclusion générale du chapitre 3.....	40
Conclusion de la revue de littérature	41
Partie II : La méthodologie	43
Chapitre 1 : La méthodologie de recherche.....	43
1. Les découvertes à travers la littérature	43
2. Les sous-questions liées à l'approche pratique.	44
3. Choix de la méthodologie de recherche et de la récolte de donnée	46
5. Présentation des études	47
4.1 Étude qualitative	47
4.2 Étude quantitative	48
4. Analyse des données.....	50
5. Limite de la méthodologie	50
Partie III : Mise en œuvre et résultats	52
1. Quels sont les points faibles dans l'analyse de leur B Impact Assessment ?.....	52
1.2 Présentation des résultats	52
1.2 Analyse des résultats	54
1.3 Conclusion de la question 1	64
2. Comment augmenter le score B Corp de Merchery en proposant une offre complémentaire d'expérience ?	65
2.1 Présentation des résultats	65
2.2. Analyse des résultats.....	73
2.3 Design de la solution.....	82
2.4 Conclusion de la question 2	84
3. Cette solution permettra-t-elle réellement d'augmenter le score B Corp de Merchery et contribuer à un impact positif ?	85
3.1 Présentation et analyse des résultats	85
3.2. Conclusion de la question 3	87
Partie IV : Limites et recommandations.....	88
1. Limites	88
2. Recommandations	88

2.1 B Corp.....	89
2.2 A propos de la solution et Merchery	89
Conclusion générale	91
Bibliographie.....	93

Table des figures

Figure 1 Exemple de produit provenant de leur site internet (Merchery,2023).....	9
Figure 2 : Exemple de produit provenant de leur site internet (Merchery,2023).....	10
Figure 3: Exemple de produit provenant de leur site internet (Merchery,2023).....	10
Figure 4 : Carte d'identité de Merchery	11
Figure 5 : Les étapes dans la procédure de certification (Dumortier, 2022)	24
Figure 6 : Les 23 modèles à impact (IBM) selon B Corp (Utopies,2022)	27
Figure 7: Récapitulatif des intervenants	48
Figure 8 : Le score total du BIA de Merchery.....	53
Figure 9 : Récapitulatif des 5 domaines d'impact.....	53
Figure 10: Pourcentage déjà accompli par domaine d'impact dans le BIA	54
Figure 11 : Points obtenus par question en gouvernance dans le BIA	55
Figure 12 : Points obtenus par question en environnement dans le BIA	56
Figure 13: : Points obtenus par question pour les employés dans le BIA	59
Figure 14: Points obtenus par question en collectivité dans le BIA	61
Figure 15: Récapitulatif des interviews.....	69
Figure 16: Sondage des employés	72
Figure 17: Structure de coût	80
Figure 18: Croissance du chiffre d'affaires de Merchery.....	81
Figure 19: Design de la solution.....	82
Figure 20: Score B corp Merchery sans la solution.....	86
Figure 21: Score B corp Merchery avec la solution	87

Introduction Générale

L'évolution néfaste du changement climatique a profondément altéré le paysage des entreprises à l'échelle mondiale. Peu à peu, elles ont pris conscience de leur rôle dans la préservation de l'environnement. L'urgence de réduire les émissions carbone, de contribuer à la protection de la planète et de promouvoir la durabilité incite les entreprises à innover et à adapter leur stratégie afin d'être en phase avec les impératifs écologiques. Certaines sociétés ont amorcé une transformation significative de leurs modèles d'affaires en se tournant vers des pratiques de plus en plus respectueuses de l'environnement. Ce changement de dynamique reflète à la fois un devoir moral et la nécessité de s'adapter dans un monde en perpétuelle mutation, où la durabilité et l'impact environnemental deviennent des facteurs déterminants pour la réussite et la pérennité des entreprises.

Cependant, certains secteurs ne suivent pas cette trajectoire et continuent de privilégier la surconsommation pour assurer une croissance parfois devenue démesurée. Parmi eux, nous retrouvons l'industrie de la mode, de la publicité, ou encore le secteur des cadeaux d'entreprises personnalisables, plus communément nommé « Goodies ». Nous avons tous été confrontés à l'expérience de recevoir un objet tel qu'un stylo, une gourde, ou encore une clé USB portant le logo de l'entreprise, offert à des fins de marketing. Malheureusement, ces articles éphémères, souvent de mauvaise qualité et pauvre en valeur ajoutée finissent au fond d'un tiroir ou dans une poubelle créant ainsi des déchets inutiles.

Au fil des années, des alternatives ont vu le jour sur ce marché, telle que la start-up belge « Merchery », certifiée B Corp, qui leur sert de véritable cadre dans leur prise de décision. Cette entreprise a pour activité de proposer des articles à la fois raffinés et répondant à des critères stricts de durabilité, pouvant perdurer.

Au vu de l'urgence climatique, des effets néfastes de ce secteur et de la volonté des entreprises, plus particulièrement, Merchery, d'intégrer davantage d'initiative de développement durable à l'avenir, nous avons décidé dans cette thèse d'aborder la question de recherche principale suivante :

« L'introduction d'une nouvelle offre d'expérience dans le secteur des goodies permet-elle d'augmenter leur score B Corp et donc l'impact positif de l'entreprise ? Le cas de Merchery ».

Ce travail de recherche est reparti en plusieurs étapes et a pour but d'élaborer une réponse complète, détaillée et scientifique, à la question de recherche.

Dans un premier temps, la revue littéraire permettra de comprendre de manière approfondie et de remettre en contexte le sujet abordé, en commençant par un premier chapitre sur le secteur des goodies, un deuxième sur la certification B Corp et un troisième sur les nouveaux Business models durables. Chaque chapitre nous donnera une piste de compréhension afin de mieux aborder la deuxième partie du travail.

Dans un deuxième temps, dans l'intérêt de répondre à notre question de recherche, nous avons élaboré trois sous-questions qui permettront d'y répondre étape par étape. Ces trois sous questions font partie de notre méthodologie de recherche :

- Quels sont les points faibles dans l'analyse de leur B Impact Assessment ?
- Comment augmenter le score B corp de Merchery en proposant une offre complémentaire d'expérience ?
- Cette solution permettra-t-elle réellement d'augmenter le score B Corp de Merchery et de contribuer à un impact positif ?

La première sous-question se concentre sur les points faibles de Merchery dans leur questionnaire (BIA) B Corp afin de connaître les points à améliorer pour développer une solution qui a du sens. Le BIA donne un aperçu réel de la position et de l'impact actuel de l'entreprise d'un point de vue environnemental et social. Avec l'aide de l'étude qualitative réalisée auprès de quatre entreprises clientes de Merchery, et les 267 répondants au sondage quantitatif, nous avons pu élaborer le Sociétal Impact Canvas de l'offre complémentaire d'expérience. La réponse à la troisième question a pu être répondue en incluant la solution dans leur BIA, ainsi voir de manière concrète l'amélioration de leur score dans la certification B Corp.

Les résultats obtenus dans les sous-questions sont présentés, analysés et conclus dans la partie « mise en œuvre et résultats ».

Pour finir, un dernier objectif est de déterminer les limites de ce travail de recherche et d'y apporter des recommandations.

Partie I : Revue de littérature

Dans cette première section consacrée à la revue de la littérature, nous allons aborder plusieurs sujets qui contribueront à établir le contexte de ce mémoire. Tout d’abord, nous allons explorer le domaine des cadeaux promotionnels d’entreprises, en mettant particulièrement l’accent sur l’entreprise Merchery et son approche en matière de durabilité. Par la suite, nous fournirons une définition approfondie de la certification B Corp ainsi que ces particularités, étant donné que Merchery possède elle-même cette certification et l’emploie comme cadre de référence pour ses prises de décisions.

Enfin, nous concluons cette section avec un bref chapitre portant sur les nouveaux modèles d’affaires durables, en mettant particulièrement en lumière l’économie de la fonctionnalité, un modèle qui sert de fondement à notre réflexion sur la solution que nous proposons.

Chapitre 1 : le secteur des “goodies”

L’objectif fondamental de ce chapitre est d’acquérir une compréhension approfondie du secteur dans lequel l’entreprise Merchery évolue et d’explorer les enjeux environnementaux qui y sont associés. Cette exploration approfondie du secteur permettra de cerner avec précision les lacunes et les défis existants, et constituera ainsi une base solide pour élaborer des solutions plus durables en remplacement des articles promotionnels traditionnels.

1. Compréhension du secteur

1.1. Définition

Tout d’abord, par "Goodies", on entend des objets personnalisés arborant le nom d’une marque, un logo ou un slogan, conçus à des fins publicitaires et offerts aux consommateurs, clients, prospects ou collaborateurs d’une entreprise. Ces articles ont fait leur apparition à la fin du 18^e siècle en Angleterre et sont aujourd’hui utilisés à l’échelle mondiale par divers types d’entreprises. Ces objets incluent des articles tels que des bouteilles d’eau, des porte-clés, des stylos, des clés USB et bien d’autres encore (Creagift, 2023).

Ils sont couramment utilisés pour promouvoir une marque et accroître sa visibilité, ainsi que pour renforcer la reconnaissance et la loyauté des clients existants et des employés de l’entreprise en reconnaissance de leur contribution.

Ces goodies se manifestent fréquemment lors de salons professionnels, d’événements, d’opérations marketing ou en interne au sein des entreprises (Creagift, 2023). Les cadeaux promotionnels sont prisés dans divers secteurs, notamment les industries, l’éducation, la santé, les assurances, les organisations à but non lucratif, ainsi que les entreprises spécialisées en marketing et en technologies (Segran, 2018).

1.2 Une stratégie marketing

Au sein des stratégies marketing des entreprises, l’utilisation de goodies gagne en popularité de manière croissante. Effectivement, les entreprises optent de plus en plus pour ces articles

publicitaires, parfois originaux et personnalisables, dans le but de se faire remarquer et de capter l'attention de leurs clients et prospects. L'efficacité de cette approche réside dans la manière dont ces objets sont présentés, prenant différentes formes telles que les cadeaux d'affaires écologiques, les articles consommables ou encore ceux qui s'intègrent dans les habitudes quotidiennes des clients. Recourir à la publicité par le biais de cadeaux d'affaires permet d'atteindre un vaste public, contribuant ainsi à façonner et à consolider progressivement l'image que la marque souhaite projeter à ses clients, créant ainsi un sentiment de privilège et de soin accordé à ces derniers (Capeos conseils, 2019).

Selon une étude menée par la Fédération Française des Professionnels de la Communication par l'Objet, le taux de mémorisation d'une marque à la suite de la réception de goodies est estimé à environ 75% (Capeos conseils, 2019). En utilisant ces articles promotionnels, la marque parvient à véhiculer une image agréable, conviviale et proche de ses clients.

Du point de vue des employés, la réception d'un cadeau personnalisé en interne représente un geste de gratitude et de reconnaissance pour leur contribution au travail. De plus, l'employé devient un ambassadeur potentiel de la marque, portant par exemple un sac à dos ou une gourde offerte, qu'il utilisera au quotidien. La distribution de goodies favorise ainsi l'amélioration de la relation et du sentiment d'appartenance à l'entreprise (Capeos conseils, 2019).

L'efficacité des articles promotionnels dépend à la fois de la qualité des objets, de la correspondance entre les cadeaux et le public ciblé, ainsi que des objectifs spécifiques de l'entreprise (Dynamique, 2023).

1.3. Situation actuelle

D'après une enquête menée par Forbes, le marché des cadeaux promotionnels d'entreprise affiche actuellement une valeur de 242 milliards de dollars et ne cesse de croître de manière soutenue. Forbes prévoit que la valeur de ce secteur continuera d'augmenter pour atteindre 300 milliards de dollars au cours des deux prochaines années. Ce phénomène peut en grande partie s'expliquer par l'impact de la pandémie de Covid-19 qui a amplifié la tendance du télétravail. En effet, à l'échelle mondiale, 16 % des entreprises ont adopté complètement le travail à distance en 2022, et le nombre d'employés ayant opté pour le télétravail au cours de la même année a augmenté de 24 % par rapport à 2021 (Snackmagic, 2023). Cette expansion du télétravail serait étroitement liée à une hausse notable des cadeaux d'entreprise, comme le suggère une étude menée par Coresight. Les entreprises semblent plus enclines à investir dans l'amélioration de la satisfaction de leurs employés par rapport aux années précédentes (Snackmagic, 2023).

1.4 Un impact environnemental et social néfaste pour la planète

Depuis l'année 1950, une quantité d'environ 6,3 milliards de tonnes de matières plastiques a été produite à l'échelle mondiale. Cependant, regrettablement, seulement 9 % de cette

production a été soumise au processus de recyclage. Cette croissance significative de la production plastique est principalement attribuable à l'accroissement de la population humaine et à la demande persistante en plastiques et produits plastiques. Néanmoins, cette expansion entraîne également une augmentation concomitante des déchets plastiques, provoquant ainsi une pollution environnementale considérable.

Dans de nombreuses circonstances, les plastiques utilisés pour l'emballage sont jetés après leur usage initial. Cependant, en raison de leur robustesse, ils se dispersent aisément et demeurent longtemps dans l'écosystème. Lorsqu'ils atteignent la fin de leur cycle de vie, ces plastiques sont généralement soit déversés dans des décharges municipales avec les déchets, soit relâchés directement dans les océans. Cependant, il est malheureux de constater que le plastique nécessite des milliers d'années pour se décomposer, contribuant ainsi à l'accroissement de la pollution plastique et réduisant l'espace disponible pour la prospérité de la biodiversité (Jain, 2020).

Entre les années 1970 et 2017, la quantité mondiale annuelle de matières premières extraites a triplé, passant de 27 à 92 milliards de tonnes. Malheureusement, la production de goodies contribue de manière significative à l'exploitation intensive des ressources naturelles. Souvent fabriqués en série dans des pays asiatiques où les normes environnementales et sociales sont moins contraignantes qu'en Europe, ces articles promotionnels s'avèrent être de mauvaise qualité et souvent inutiles (Circular event toolkit, 2023). Par conséquent, ils finissent rapidement par être cassés ou jetés à la poubelle, ajoutant ainsi inutilement à la quantité de déchets destinés aux sites d'enfouissement (Sivabalan, 2020).

Trois éléments importants sont à prendre en compte qui prouvent l'impact négatif de ses objets publicitaires sur l'environnement :

- **Les matériaux :** Il est essentiel de prendre en compte les types de matériaux employés dans la fabrication des cadeaux d'entreprise. Dans cette sphère industrielle, le plastique, dérivé du pétrole, ainsi que des substances toxiques, sont souvent privilégiés pour minimiser les coûts de production, et ceci se manifeste dans des objets emblématiques tels que les stylos. Les textiles, comme les t-shirts ou les sweat-shirts, représentent un quart des ventes d'articles promotionnels, tandis que les sacs en toile ("tote bags") comptent pour 8,4 %, malgré le fait qu'ils soient fabriqués à partir de coton (Segran, 2018). La culture du coton requiert des quantités substantielles de terre, d'eau et d'engrais. Elle figure parmi les principales sources d'utilisation de pesticides chimiques dans le secteur agricole, et pour confectionner un simple t-shirt, cela nécessite une consommation de 2 700 litres d'eau (Philipsen, 2022). Il est ensuite nécessaire de cultiver le coton, de le transformer et de le mettre sur le marché (Potenza, 2018). Selon une étude réalisée par l'agence britannique de l'environnement, un sac en coton doit être réutilisé au moins 131 fois avant de devenir

plus écologique qu'un sac plastique à usage unique (Philipsen, 2022). En d'autres termes, la culture non durable et non respectueuse de l'environnement du coton constitue une menace environnementale sérieuse et laisse une empreinte écologique considérable.

- **La méthode de production** : Outre les matériaux utilisés qui ont un impact néfaste sur l'environnement, les cadeaux d'entreprise non écologiques ont également des répercussions sur les communautés en raison des pratiques de production peu éthiques qui les caractérisent, ainsi que des conditions de travail insatisfaisantes dans le but de les fabriquer, avant d'être distribués à l'échelle mondiale.
Dans la plupart des cas, ces articles sont confectionnés dans des usines en Chine, où les salaires sont extrêmement bas et où les normes de sécurité sur le lieu de travail font défaut, entraînant chaque année de nombreux décès (Segran, 2018).
- **Le packaging** : Les goodies sont fréquemment enveloppés de plastique, ce qui est le cas pour chaque article. Lorsque le plastique n'est pas utilisé, l'article est souvent emballé dans un nombre considérable de papier, boîtes, etc. Cette pratique contribue à accroître davantage les déchets superflus sur notre planète (Sivabalan, 2020).

Ces diverses entreprises partagent un point commun : elles rivalisent pour offrir les prix les plus compétitifs à leurs clients. Les sociétés qui les acquièrent cherchent à accroître leur visibilité auprès d'un large public tout en gérant judicieusement leur budget marketing (Segran, 2018). On peut établir un parallèle avec l'industrie du fast-fashion qui, elle aussi, se concentre sur la proposition d'articles à des prix très bas pour attirer une clientèle maximale. Cependant, face à la crise climatique actuelle, des alternatives émergent déjà pour contrecarrer les pratiques polluantes et non éthiques des entreprises de cadeaux promotionnels, et pour favoriser une consommation plus durable et consciente. Alors que de plus en plus d'entreprises investissent dans les cadeaux promotionnels d'entreprise, il est primordial qu'elles réfléchissent minutieusement à la manière dont leur stratégie reflète leurs valeurs et à la façon dont elle peut soutenir leurs engagements en matière de durabilité (Olley, 2022). Pour de nombreuses marques, les goodies constituent un moyen extrêmement efficace de valoriser leurs employés, partenaires et clients.

1.5 L'émergence des goodies durables

Les goodies ont longtemps été considérés comme un outil de marketing efficace et sont désormais profondément enracinés dans la culture d'entreprise. Cependant, avec une préoccupation croissante pour l'environnement et une volonté de réduire les déchets, de nombreuses personnes remettent en question l'utilité et la durabilité des goodies. Ils sont maintenant confrontés à une évolution des mentalités qui met en avant la nécessité de réduire notre empreinte écologique et de promouvoir des pratiques commerciales plus respectueuses de l'environnement. Les individus et les entreprises cherchent à adopter des

comportements plus conscientisés (Représente, 2023). Aujourd'hui, les consommateurs sont très attentifs aux engagements des entreprises. Selon une étude du Boston Consulting Group, 73% des personnes interrogées ont déclaré avoir renforcé leur sensibilisation à l'environnement au cours de l'année précédente (Gallant, 2021). Ceci va de pair avec une étude menée par Capgemini qui révèle que 77 % des marques qui accordent la priorité au développement durable voient la fidélité des consommateurs augmenter et 63 % d'entre elles constatent une rentabilité accrue grâce à leurs efforts en matière de respect de l'environnement (Gallant, 2021).

L'émergence des goodies écoresponsables permet d'apporter une solution à cette surconsommation de masse et il s'agit d'une des options recommandées lorsque l'entreprise souhaite transmettre les valeurs d'une marque. Par cadeaux écologiques, nous entendons des objets :

- **Responsables** : fabriqués à partir de matériaux recyclés, biodégradables ou présentant d'autres caractéristiques telles que le Bambou, le chanvre, le coton biologique, le bois et bien d'autres encore (Gift Campaign, 2022). En d'autres mots, des objets faits à partir de matériaux naturels. Par conséquent, nous entendons également un processus de fabrication réfléchi pour avoir le moins d'impact sur l'environnement.
- **Durables** : Un objet qui perdure. En effet, en prolongeant la durée d'utilisation d'un objet, on réduit la demande de nouveaux produits similaires. Cela signifie moins de pression sur les entreprises pour produire en masse des objets de moindre qualité ou ayant une obsolescence programmée. La pratique de la réutilisation ou de l'utilisation prolongée favorise également une économie circulaire, où les ressources sont préservées et les déchets réduits. (Arbre à bulles, 2022).

2. Merchery

Après avoir examiné en profondeur le secteur qui nous intéresse dans cette thèse, il semble approprié d'en apprendre davantage sur l'entreprise au centre de notre réflexion, où j'ai effectué un stage de 3 mois : Merchery.

2.1 Description

Merchery est une jeune entreprise belge, fondée en avril 2020 pendant la période de la pandémie du Covid 19, par deux amis de longue date : Simon Polet et Benoit Fortpied. Bien que son modèle d'activité soit axé sur les relations interentreprises (B2B), la présence de Merchery sur les plateformes comme Instagram et son site web évoque davantage une approche orientée vers les consommateurs (B2C).

Les fondateurs sont partis d'une constatation simple : les cadeaux d'entreprises et produits promotionnels présents sur le marché sont souvent de qualité médiocre et sans utilité réelle. La plupart des produits reçus sont jetés à la poubelle ou se cassent au bout de 2 semaines. Dès lors, la mission de Merchery est de proposer des produits personnalisables de qualité, durables et sourcés en toute transparence, et que les gens veulent vraiment.

En ce qui concerne à la vision de l'entreprise, elle aspire à insuffler un nouvel élan en proposant des produits qualitatifs et durables de telle sorte que leur contribution à ce marché puisse aider à améliorer la façon dont les biens sont consommés dans cette industrie en privilégiant plutôt des produits de qualité plutôt que de la quantité (Fortpied, 2023).

Par le biais de leur plateforme e-commerce B2B, ils mettent à disposition une large gamme d'articles, allant des fournitures de bureau aux coffrets cadeaux, en passant par une variété de textiles, de gourdes et de produits liés au style de vie, entre autres. À travers leur one-stop-shop, ils présentent des produits originaux et singuliers, qu'ils soient de marques reconnues ou labellisées, chacun étant soigneusement évalué du point de vue de la durabilité avant d'être inclus dans le catalogue. Avant de sélectionner chaque produit, le département chargé des produits examine attentivement diverses questions, notamment : sa réelle utilité, sa possibilité de fabrication locale à partir de matériaux durables, ainsi que son potentiel à encourager des changements de comportement (Lumiworld, 2021). À l'heure actuelle, la plateforme e-commerce propose une sélection de 360 produits variés pour le catalogue européen et 260 produits pour le catalogue américain, tous personnalisable avec le logo ou le slogan de l'entreprise cliente (Lallemand, 2023).

En matière d'expansion, l'entreprise est actuellement présente en Belgique, avec une vingtaine de personnes à son compte et vient d'ouvrir un bureau à New York, en envoyant 2 employés afin de conquérir le marché américain qui comprend 10% de son chiffre d'affaires (Lallemand, 2023). Néanmoins, ils font face à des clients véritablement internationaux, provenant des quatre coins du monde. Ils ont franchi le seuil des 1000 clients. Parmi les plus connus, nous retrouvons Netflix, Caudalie, Spotify, Dior, Oatly et bien plus encore (Merchery, 2023). En seulement 3 ans, ils atteignent un chiffre d'affaires d'environ 3,2 millions d'euros en 2022 et ils ont réussi à obtenir leur première levée de fonds auprès de 5 investisseurs pour un montant total de 1 million d'euros, en 2023.

Par la suite, en complément du one-stop shop que Merchery propose, divers services additionnels sont mis à la disposition des clients. Le "Club" est destiné aux agences de création, de communication ou d'événementiel qui souhaiteraient créer un projet spécifique pour leur client. Cette catégorie de client dispose d'une plus grande flexibilité en ce qui concerne les délais de livraison et a accès à des échantillons gratuits afin de voir les produits en vrai. Mais également, pour des projets plus importants et sur mesure, Merchery dispose d'un réseau mondial d'ateliers, de marques et d'usines, ce qui permet d'adapter les capacités de production (Merchery, 2023).

Le service Logistics, un autre service offert par Merchery, propose une solution complète aux entreprises ayant besoin d'aide pour gérer leur inventaire, leur stockage, leurs expéditions et leurs processus d'exécution. En d'autres termes, ce service permet aux entreprises de stocker leur inventaire de produits personnalisés provenant de chez Merchery dans un entrepôt, et de faire livrer directement leurs produits, selon leurs préférences, depuis n'importe où vers une ou plusieurs adresses, sans avoir à attendre les délais de production (Merchery ,2023). Merchery offre également à ses clients, la possibilité de regrouper les produits qu'ils désirent afin de créer une boîte cadeau personnalisée qui reflète l'identité de leur marque.

Exemple de produits du catalogue

Merchery vise à être le plus transparent possible pour tous les produits présents sur sa plateforme. Pour chaque produit proposé dans le catalogue, un commentaire sur l'usine de fabrication y est associé afin de mieux comprendre l'origine du produit et les conditions de fabrication. On y retrouve également un onglet dédié à la description ainsi qu'un autre sur les spécifications du produit.

Voici trois exemples de produits qui se retrouvent dans le catalogue de Merchery :

- **Pangaia Long sleeves T-shirt** : Dans les textiles, nous retrouvons le T-shirt de la marque Pangaia qui est composé de matériaux durables et naturels tels que les algues, l'eucalyptus et le coton organique. Ce t-shirt a ensuite été traité avec une huile de menthe naturel afin de réduire le besoin de lavage et le maintenir frais le plus longtemps possible. Ce produit a été conçu au Portugal. Pangaia est une marque certifiée B corp et reverse également 1% de ses revenus à des causes sociales ou environnementales grâce au label 1% for the Planet.



Figure 1 Exemple de produit provenant de leur site internet (Merchery,2023)

- **Sigg Sport bottle** : Dans la catégorie “Drinkware”, nous retrouvons la bouteille de sport SIGG. Celle-ci est composée à 100% d’aluminium recyclé et est exempte de BPA¹. Le produit est également fabriqué en Suisse, non loin de la Belgique, afin de réduire les émissions de CO2 lors du transport.

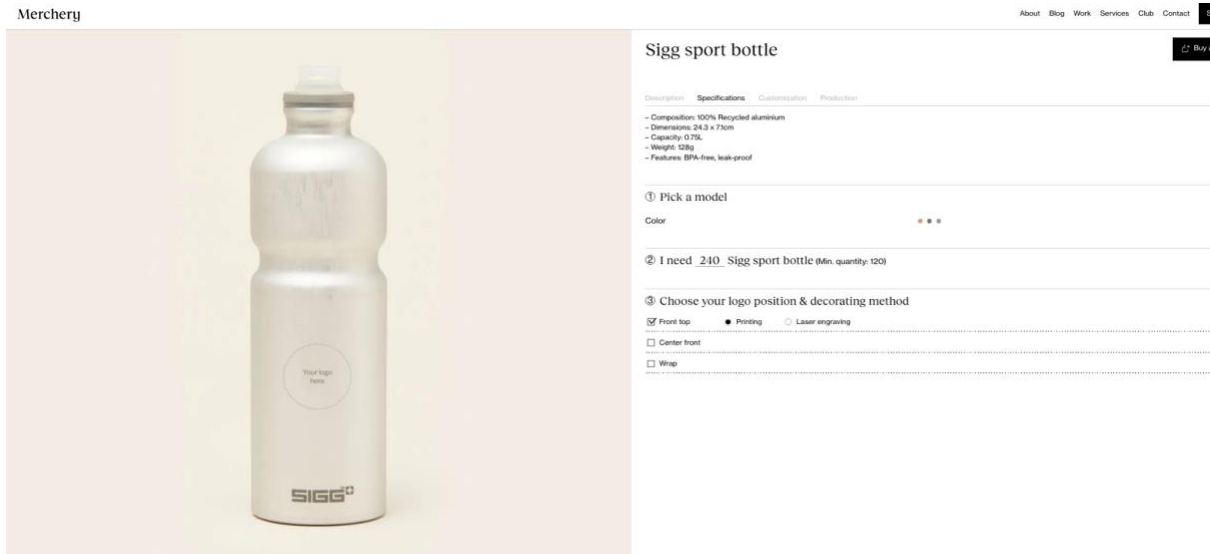


Figure 2 : Exemple de produit provenant de leur site internet (Merchery,2023)

- **Vegan Wallet** : Dans la catégorie “Lifestyle”, nous retrouvons le Vegan Wallet composé d’un cuir spécial à base de pomme et d’une doublure en rPET² lining, un nouveau matériau durable. Le cuir à base de pomme est certifié OEKO-TEX. Les produits sont fabriqués dans une petite usine familiale en Turquie, spécialisée dans le cuir. La marque est certifiée B corp et adhère au programme 1% for the Planet.

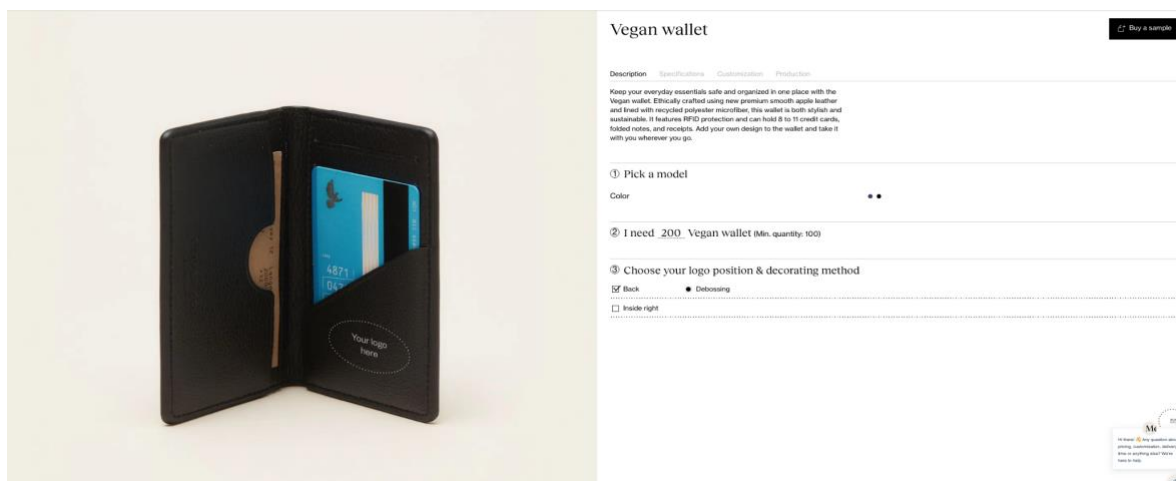


Figure 3 : Exemple de produit provenant de leur site internet (Merchery,2023)

¹ Cela signifie que le produit ne contient pas de plastifiant toxique (Listicle,2023).

² Recycled Polyethylene Terephthalate

Carte d'identité de Merchery

Nom de l'entreprise	Merchery SRL
Site internet	https://merchery.co/
Fondateurs	Simon Polet & Benoit Fortpied
Nombre d'employés	20 (+ 2 fondateurs, + 6 stagiaires)
Secteur	Commerce de gros/ détail
Opération	Belgique et USA
Mission	Proposer des produits personnalisables de qualité, durables et sourcés en toute transparence, et que les gens veulent vraiment.

Figure 4 : Carte d'identité de Merchery

2.2 Leur Business model

Afin de comprendre de manière plus approfondie les activités de Merchery, voici leur Business Model Canvas (cf.infra « Annexe 1 ») reconstitué :

Partenaires clés

Afin de proposer un catalogue vaste et diversifié sur leur site internet, Merchery collabore avec une multitude de marques, privilégiant généralement celles qui sont éthiques et écoresponsables. Il est essentiel de souligner que Merchery n'effectue aucune production ni ne maintient de stock en propre. Tout repose sur des partenariats avec des marques telles que Patagonia, Staedtler, Klean Kanteen, Doppler, et bien d'autres encore. L'entreprise propose également une gamme variée de prix en introduisant des produits de marque blanche, dans le but de satisfaire un large public. Parallèlement, chaque produit est entièrement personnalisable. La personnalisation peut être prise en charge par le fournisseur (ce que Merchery privilégie dans la mesure du possible), ou bien Merchery s'en occupe et coordonne avec ses imprimeurs. Pour les livraisons, l'entreprise collabore avec UPS. Un autre partenaire stratégique essentiel est le développeur du site web, qui travaille constamment à son évolution et à son amélioration.

Activités clés

En ce qui concerne les activités clés de l'entreprise, tout commence par « l'équipe produit » qui se charge de la recherche de nouveaux articles, de la prise de contact avec les fournisseurs, de la négociation des prix, de la réalisation de photos des produits, ainsi que du lancement des nouveaux produits sur le site. Ensuite, les clients intéressés soumettent une

demande de devis via le site internet, que le département commercial reçoit et traite rapidement pour répondre aux commandes des clients. Une fois la commande reçue, l'équipe de production entre en action en contactant les fournisseurs pour passer commande des produits et les personnaliser selon les besoins.

Une autre activité cruciale est la communication et le marketing sur les réseaux sociaux. En effet, Merchery consacre d'importants efforts à ce département afin d'accroître sa visibilité. À ce jour, le compte Instagram compte plus de 21 000 abonnés et 6 000 sur LinkedIn. L'entreprise investit également dans le référencement naturel (SEO). En ce qui concerne le site internet, des améliorations continues sont apportées pour progresser vers un modèle en libre-service, offrant une expérience optimale aux utilisateurs sur le site.

Ressources clés

Parmi les ressources clés de l'entreprise, les 29 employés de Merchery jouent un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de la start-up. Le site internet constitue également une ressource primordiale, étant l'outil principal de l'entreprise pour ses opérations.

De plus, Merchery a réussi à lever ses premiers fonds auprès de Business Angels, pour un total de 1 million d'euros en 2023. Elle a également rapidement établi sa présence sur le marché et a séduit de grandes marques telles que Dior, Spotify, Bain & Company, Caudalie, et bien d'autres. L'entreprise possède une solide image de marque qui se caractérise par son éthique et son design. Cette image est renforcée par les certifications obtenues, notamment B Corp et 1% for the Planet.

Proposition de valeur

La proposition de valeur de Merchery se résume ainsi : Merchery propose des cadeaux promotionnels d'entreprise, en toute transparence, 100% personnalisable qui se veulent durables, design et de bonne qualité. Les deux piliers derrière cette proposition sont des produits design et de qualité tout en tenant compte de l'environnement.

Relation clients

La transparence joue un rôle clé chez Merchery, où la communication se veut totalement transparente. Sur leur site internet, l'origine des produits et les matériaux utilisés sont clairement indiqués. Dans le processus de commande, une approche d'« Assistance personnelle dédiée » est mise en place. Lorsqu'un client passe commande sur le site, il fournit quelques informations et est ensuite pris en charge par l'un des commerciaux qui crée un visuel personnalisé du produit souhaité, appelé « mock-up ». En parallèle, à travers leur service de logistique, Merchery établit une relation plus transactionnelle, le client choisissant simplement les produits qu'il souhaite recevoir.

Les canaux de distributions et de communication

En ce qui concerne les canaux de communication, Merchery privilégie les réseaux sociaux, notamment Instagram et LinkedIn, en utilisant des publicités sponsorisées. L'entreprise alloue également des ressources au référencement (SEO) pour accroître la visibilité de son site internet. De plus, leur site web constitue leur principal canal de distribution, suivi de près par le téléphone via l'application Aircall.

Segmentation client

Merchery opère exclusivement en B2B, ciblant les entreprises désireuses d'offrir des cadeaux à leurs employés ou clients, ainsi que celles souhaitant accroître la visibilité de leur marque grâce à des articles promotionnels. Leur audience comprend également des entreprises qui accordent une importance particulière à la durabilité environnementale et à la traçabilité des produits. Grâce à leur communication en anglais, leurs clients proviennent de divers horizons à travers le monde, notamment des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de la France, etc.

Structure des coûts

Actuellement, leurs principaux coûts se répartissent dans plusieurs projets, notamment le lancement de Merchery sur le marché américain. Depuis janvier, ils ont établi leur présence à New York en déployant deux employés venus de Bruxelles. Dans l'ensemble, les 29 employés représentent un poste de dépenses significatif pour l'entreprise (35%). De plus, ils ont investi considérablement dans l'optimisation du référencement naturel (SEO) en collaborant avec une agence spécialisée, Upearly. Au cours des derniers mois, Simon et Benoit ont travaillé en étroite collaboration avec les développeurs pour rendre le site internet plus convivial en mode "self-service". Leur objectif est que les clients puissent accomplir l'ensemble du processus de commande de A à Z de manière autonome.

Il est également important de noter que la recherche de nouveaux produits engendre des coûts pour l'entreprise. En effet, pour chaque produit envisagé, l'équipe commande des échantillons auprès des marques, ce qui implique des frais. Ensuite, une décision est prise quant à l'inclusion ou non du produit dans le catalogue. Chaque nouveau produit doit également passer par une séance de shooting afin d'obtenir des images nettes et professionnelles.

Flux de revenus

Les ventes proviennent des commandes passées sur le site en Europe et aux États-Unis. De plus, elles sont générées par le service logistique et le "Club". Ensuite, en février, un nouveau département de prospection de clients, appelé "Sales Outbound", a été ouvert. Ce département contribue à accroître la notoriété de Merchery auprès de nouvelles entreprises et à générer des ventes. La personnalisation (25%) représente également une source de revenus pour Merchery.

2.3 Impacts sociétaux auxquels Merchery s'attaque

Compte tenu de la situation écologique actuelle et de l'urgence climatique, Merchery a souhaité révolutionner le vaste marché du merchandising en accordant une attention particulière à la provenance et au design de chaque produit sélectionné. Comme l'a décrit Simon Polet (co-fondateur) lors d'une interview accordée à Lumiworld, le concept de durabilité est très vaste et peut être interprété de différentes manières. La provenance est certainement importante, mais les conditions de travail le sont tout autant. Leurs fournisseurs proviennent de diverses régions du monde (Chine, Taiwan, Australie, etc.), car il n'est pas toujours possible de trouver des fabricants locaux. Néanmoins, ils ne dérogent pas à leurs valeurs et accordent une attention particulière aux salaires et aux heures de travail effectuées.

En ce qui concerne le transport, pour de nombreux produits qu'ils proposent, cela semble être une source significative d'émissions de carbone. Pour les trajets longue distance, ils évitent le transport aérien et privilégient des modes de transport plus lents tels que le train et le bateau, qui émettent jusqu'à 150 fois moins d'émissions que l'avion (Merchery, 2023). L'entreprise travaille principalement avec le service standard d'UPS (par voie routière) plutôt qu'avec le service express (par voie aérienne) (Fortpied, 2023).

En ce qui concerne les matières premières, ils privilégient des matériaux ayant un impact environnemental réduit tout au long de leur cycle de vie. Voici quelques exemples de matières premières qu'ils favorisent : le recyclage de l'acier inoxydable et de l'aluminium nécessite jusqu'à 95 % moins d'énergie et émet beaucoup moins de gaz à effet de serre que l'extraction du minerai et sa transformation en métal neuf. Les métaux peuvent être des matériaux durables. De plus, ils accordent une attention particulière au coton biologique à 100 % pour les textiles, car ils consomment beaucoup moins d'eau que le coton traditionnel et n'utilisent pas de produits chimiques pour la production (Merchery, 2023).

Malheureusement, le plastique reste encore largement utilisé et demeure un élément essentiel pour de nombreuses productions. Cependant, Merchery se concentre particulièrement sur l'utilisation de plastique recyclé, biodégradable et bioplastique.

Depuis trois ans, dans le but d'adopter une approche socialement et environnementalement responsable, Merchery s'est déjà engagée dans plusieurs initiatives pour démontrer son engagement (Merchery, 2023).

La certification B Corp

La certification B Corp est une certification octroyée aux entreprises à but lucratif qui répondent à des standards élevés d'impact social et environnemental, de gouvernance

éthique et de transparence envers le public (Boite Pac, s.d). Il fera sujet d'une explication approfondie au chapitre suivant.

Depuis 2022, Merchery s'est engagée dans le changement en obtenant la certification B Corp avec un score de 92,3 sur 200. Le score médian pour les entreprises ordinaires est de 50,9. Toutes les entreprises peuvent remplir gratuitement le questionnaire en ligne, mais seules celles ayant plus de 80 points peuvent être certifiées (B Corp, 2023).

Les scores par domaines clés de la certification sont les suivants :

Gouvernance : 14,6

Employés : 24,7

Communauté : 22,0

Environnement : 28,5

Clients : 2,3

Dans la section de la gouvernance, ils ont atteint un IBM³ (cf.infra « 2.3. Les Impact Business Models »), « Mission protégée» avec un score de 10, qui implique "la protection de la mission, par l'intégration de la raison d'être dans les statuts, ainsi que l'engagement envers la performance globale et la prise en compte formelle de l'intérêt de toutes les parties prenantes dans les décisions" (Utopies, 2022).

Concernant la section environnement, Merchery a obtenu un faible score de seulement 2,9 en IBM. Plus précisément, ils ont obtenu 0,6 point sur 30 en préservation des ressources. En ce qui concerne la réduction/assainissement des toxines, ils ont obtenu 2,0 sur 30, et 0,2 sur 30 pour la sauvegarde du sol et de la faune.

Toute leur certification a été analysée de manière détaillée dans la première sous-question de la partie pratique (cf. infra « Quels sont les points faibles dans leur analyse de leur B Impact Assessment ? »)

Selon Benoît Fortpied, la certification B Corp est un cadre qui leur permet de développer des normes durables, non seulement pour l'environnement, mais aussi en termes de mise en place d'initiatives et de bonnes pratiques de gouvernance au sein de l'entreprise, entre autres. Celle-ci offre un grand nombre d'outils pour repenser la gestion de l'entreprise, comme la réduction des écarts salariaux et l'élimination de la discrimination à l'embauche. De plus, cette certification est essentielle pour les inciter à réfléchir sur l'approvisionnement en produits, leur composition et leur toxicité (Fortpied, 2023).

Tapio

Dans leur quête pour devenir chaque jour davantage un acteur ayant un véritable impact positif sur l'environnement, Merchery a décidé de s'appuyer sur l'utilisation de Tapio, un

³ Impact Business Model (Modèle d'affaires à impact) : modèle d'affaires spécifiquement conçus pour générer un bénéfice spécifique pour une ou plusieurs prenantes de l'entreprise (Ressource Bcorporation, 2023).
Veuillez trouver le détail de la certification B corp au chapitre 2

logiciel de gestion de carbone tout-en-un, offrant aux entreprises la possibilité de contribuer à la neutralité carbone. Il permet aux entreprises de piloter leur stratégie climatique et de recevoir un bilan détaillé de leurs émissions (Lovens, 2021). Pour le moment, seuls les bilans carbone des années 2020 et 2021 ont été réalisés. Voici un aperçu.

89% des émissions de CO₂ de Merchery proviennent de l'achat de produits, plus particulièrement de textiles tels que les t-shirts en coton bio, 8% de la logistique et 1% de la consommation d'énergie. Leur empreinte carbone provient de la totalité des émissions indirectes produites par les activités de l'entreprise, qui sont liées à l'ensemble de leur chaîne de valeurs, comme les déplacements professionnels ou les trajets domicile-travail (Tapio, 2021).

En résumé, trois unités métriques peuvent être retenues dans ce bilan de 2021 : 192,67 tonnes de CO₂ sont émises par employé, 2 tonnes de CO₂ par client et 1,45 tonne de CO₂ émise par commande.

1 tonne de CO₂ peut être comparée aux émissions de CO₂ d'un Européen en un peu moins de deux mois ou à un trajet en avion Paris - New York par passager.

Pour contrebalancer les tonnes d'émissions de CO₂ émises par leurs activités, Merchery reverse 1% de ses revenus annuels à des causes environnementales, comme cité ci-dessous.

1% for the Planet

1% for the Planet est un collectif international d'entreprises, d'associations et d'individus qui travaillent ensemble pour une planète plus saine. Cette initiative a été créée en 2002 par Yvon Chouinard, CEO de Patagonia, et Craigh Mathews, fondateur de Blue Ribbon flies. Son objectif est de vérifier les dons en faveur de l'environnement et d'amplifier leur impact. La certification 1% for the Planet est accordée aux entreprises qui respectent leur engagement, c'est-à-dire celles qui donnent 1% de leur revenu annuel à des causes environnementales. Ces causes englobent la protection des forêts et des océans, l'agriculture durable, la pêche durable et bien d'autres. Dans le cadre du processus de certification, l'entreprise choisit directement la cause à laquelle elle souhaite contribuer, sans passer par des intermédiaires. Les membres fournissent une documentation annuelle de leurs ventes totales ainsi qu'une preuve de leur soutien financier, bénévole et en nature aux partenaires environnementaux approuvés. La certification par une tierce partie permet aux membres d'utiliser le logo 1% for the Planet comme un sceau vérifié de leur engagement envers les gens et la planète, sans risque d'écoblanchiment (1% for the Planet, 2023).

Merchery a obtenu cette certification en mars 2021. Au fil des années, l'entreprise a fait des dons à diverses associations environnementales telles qu'Agro Cortex, qui s'occupe de la reforestation en Amazonie au Brésil, ou encore à Crow Lake Wind, un parc éolien aux États-Unis (Fortpied, 2023).

Conclusion générale du chapitre 1

Ce chapitre nous a fourni une compréhension approfondie du secteur des objets promotionnels, en mettant en évidence les conséquences négatives qui lui sont associées, ainsi que l'émergence des objets promotionnels durables pour faire face à ces problèmes. Plus précisément, l'entreprise Merchery, qui fera l'objet de l'analyse pratique, a été présentée de manière détaillée pour obtenir une vision plus concrète.

Les objets promotionnels sont largement utilisés par les entreprises pour promouvoir leur marque et renforcer la fidélité des clients et des employés. Les entreprises intègrent ces objets dans leur stratégie marketing pour transmettre leur message de manière efficace et créer une image positive auprès des clients. Ils favorisent la mémorisation de la marque et renforcent le lien entre l'entreprise et ses clients. En interne, les objets promotionnels servent de moyen de reconnaissance envers les employés et améliorent la relation avec l'entreprise, transformant ainsi les employés en ambassadeurs de la marque. La qualité et la pertinence des objets promotionnels par rapport au public cible sont cruciales pour obtenir des résultats positifs.

La surproduction de plastique et les pratiques non durables associées aux objets promotionnels ont conduit à une augmentation de la pollution environnementale. Les matériaux utilisés, les méthodes de production et l'emballage contribuent à cette problématique. Cependant, une prise de conscience se développe et l'émergence des objets promotionnels durables offre une alternative respectueuse de l'environnement. Ces articles promotionnels écologiques sont fabriqués à partir de matériaux recyclés, biodégradables et durables, favorisant ainsi une économie circulaire. Les consommateurs portent une attention croissante à ces initiatives durables, et les marques qui les adoptent constatent une augmentation de la fidélité des consommateurs et de leur rentabilité.

Merchery répond à ces enjeux en proposant des objets promotionnels durables, éthiques et au design soigné. Chaque produit est choisi avec soin en tenant compte de son origine et des conditions de travail dans lesquelles il a été fabriqué. Fondée en 2020, l'entreprise s'engage de plus en plus dans une démarche durable en ayant recours à Tapio et en obtenant deux certifications importantes : B Corp et 1% for the Planet.

Enfin, le chapitre suivant développera en profondeur le mouvement B Corp et nous permettra de comprendre la réelle plus-value de cette certification et comment nous pouvons l'utiliser pour générer un impact positif majeur.

Chapitre 2 : La certification B Corp

Afin de mieux comprendre le cadre dans lequel l'entreprise Merchery s'inscrit, il nous semble primordial de commencer par une explication approfondie de la certification B Corp, un élément clé de leur prise de décision pour mener à bien leur impact positif dans la société.

1. L'entité B Lab

1.1. Sa mission et ses objectifs

L'organisation à but non lucratif B Lab, fondée par trois entrepreneurs américains, Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan et Andrew Kassoy, voit le jour en 2006 à Philadelphie.

Cette initiative découle d'une constatation selon laquelle il est plus que nécessaire de transformer la vision du capitalisme du 20^e siècle, qui se concentre uniquement sur la création de profit et de valeur pour les actionnaires. Pour les trois entrepreneurs, il est impératif de repenser et de créer une économie nouvelle et différente, qui réponde aux problèmes de la société actuelle. Une économie et un capitalisme du 21^e siècle qui prennent en compte l'intérêt des travailleurs, des communautés locales et de l'environnement au même titre que celui des actionnaires sont plus que nécessaires (Normand, 2017).

B Lab est un organisme indépendant qui établit des normes, des politiques, des outils et des programmes visant à transformer le comportement, la culture et les fondements structurels du capitalisme. Cette organisation a un impact positif sur les entreprises du monde entier en les aidant à trouver un équilibre entre leur profit et leur mission. Aujourd'hui, B Lab est présent sur les cinq continents pour accompagner les entreprises et la population dans ce changement culturel qui est en train de transformer notre perception de l'entreprise (B Lab, 2023).

Quatre missions sont conduites par B Lab afin de mener à bien ce nouveau système économique :

1. Offrir un outil gratuit, appelé B Impact Assessment, permettant aux organisations d'évaluer leurs pratiques sociales et environnementales par elles-mêmes.
2. Fournir un service de vérification pour les organisations qui sont éligibles à la certification "B Corporation" (B Corp).
3. Concevoir et promouvoir de nouvelles formes juridiques qui intègrent l'objectif de création de valeur sociétale au même niveau que celui de réalisation de profit.
4. Mettre à disposition un service de notation sur l'impact global des entreprises, le Global Impact Investing Rating System (GIIRS), à l'intention des investisseurs pour une analyse extra-financière de leurs investissements (B Lab, 2023).

En d'autres termes, l'objectif de B Lab est d'exercer une pression sur les entreprises lucratives afin qu'elles renoncent à privilégier la rentabilité maximale au détriment d'objectifs sociaux plus vastes. De plus, de plus en plus d'entrepreneurs ont réalisé qu'il était essentiel d'attirer de nouveaux talents en mettant en avant le sens derrière le travail accompli, et non seulement en termes de salaire proposé (Normand, 2017).

En conclusion, derrière cet organisme indépendant à but non lucratif, se trouve une idéologie qui résume de manière claire leur mission : "Using business as a force for good".

2. L'approche B Corp

2.1 B Corp en quelques mots

B Corp est donc un statut accordé aux organisations qui réussissent avec succès à une certification volontaire privée développée par l'organisation à but non lucratif américaine B Lab. Cette dernière définit B Corp comme "des entreprises qui répondent aux normes les plus élevées en matière de performances sociales et environnementales vérifiées, de transparence publique et de responsabilité juridique afin d'équilibrer le profit et l'objectif" (B Lab, 2019). La particularité de cette certification, et la principale différence par rapport aux autres certificats présents sur le marché résident dans son évaluation globale de l'entreprise plutôt que de se concentrer sur un seul aspect. Cela permet de faire la distinction entre les entreprises à impact réel et celles qui se contentent d'une communication marketing positive (Honeyman et Dr Jana, 2019).

La certification B Corp prend en considération cinq domaines d'impact importants de l'entreprise : la gouvernance, l'environnement, la communauté, les employés et les clients.

Aujourd'hui, cette communauté en pleine croissance compte plus de 6 000 entreprises certifiées réparties dans 85 pays à travers le monde, et ce, dans plus de 150 industries différentes (Utopies, 2022). Toutes œuvrent ensemble pour atteindre un objectif commun : voir un jour toutes ces entreprises rivaliser non seulement pour être les meilleures du monde, mais pour être les meilleures pour le monde. Cette certification rassemble des pionniers internationaux historiques tels que Patagonia et Ben & Jerry's, ainsi que des entreprises cotées comme Natura (un géant cosmétique brésilien) et de grands groupes mondiaux qui affichent publiquement leur intérêt pour le label et leur volonté de faire certifier certaines de leurs filiales, à l'instar de Danone et Unilever, entre autres (Utopies, 2022).

2.2 Le processus de certification

Les entreprises certifiées B Corp ont réussi le processus de certification mis en place par B Lab. Ce processus est à la fois rigoureux et long, ce qui confère une crédibilité accrue au label. Pour qu'une entreprise puisse obtenir la certification B Corp, elle doit satisfaire à trois critères essentiels : une performance environnementale et sociale vérifiée par le biais de l'évaluation d'impact B, se conformer aux exigences légales et respecter des normes de transparence.

Après trois ans, si une entreprise souhaite maintenir sa certification, elle doit entamer le processus de recertification.

2.2.1. Le B Impact Assessment

Pour obtenir la certification B Corp, toutes les entreprises doivent passer par le processus d'auto-évaluation, appelé le B Impact Assessment, plus connu sous le nom de BIA. Le BIA a été créé par B Lab pour aider les entreprises à mesurer et à gérer leur impact positif. Il est entièrement confidentiel.

Ce questionnaire, disponible gratuitement partout dans le monde et dans différentes langues, comprend entre 200 et 300 questions couvrant les cinq domaines d'impact (gouvernance, environnement, communauté, employés et clients). Il a été conçu afin d'être le plus flexible, adaptable et standardisé possible afin qu'il convienne à tout type de business (fabricants, entreprises de services, commerçants, agriculteurs, etc).

Le BIA varie en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur et de l'emplacement géographique de celle-ci (Carvalho et al., 2021). En fonction de ces trois critères, le BIA créera une piste personnalisée pour les répondants de l'enquête. Chacune des questions de ce parcours adapté est pondérée par le B Lab et son poids est indiqué sur le questionnaire. Cela influence le calcul du score final pour la certification de l'entreprise (Bauer & Umlas, 2017).

Comme d'autres outils d'évaluation de la performance RSE, le BIA étudie les impacts opérationnels de l'entreprise ainsi que sa façon de mener ses activités quotidiennes. En plus de prendre en compte les aspects liés à la raison d'être et à la mise en œuvre de la mission, ce qui rend le BIA unique, c'est que chaque section du questionnaire contient également des questions relatives aux modèles économiques à impact (IBM) (Utopies, 2022).

Les entreprises sont évaluées sur une échelle de 200 points, mais un score minimum de 80 points est nécessaire pour être admissible à la certification. Cependant, aucun score minimum par zone d'impact n'est requis. Par la suite, ce score est vérifié à travers un audit rigoureux par B Lab. L'organisation à but non lucratif revoit son enquête par le biais d'appels téléphoniques et de vérification de documentation (Honeyman et Dr Jana, 2019).

Une fois le questionnaire rempli, les entreprises reçoivent un rapport appelé "B Impact Report", qui affiche leur score global ainsi que la répartition du score par zone d'impact. Ce rapport peut être utilisé pour comparer les scores dans différents domaines avec ceux d'autres entreprises ayant également rempli le BIA (B Lab, 2023).

Le processus de certification est donc long et rigoureux. Devenir B Corp c'est suivre un parcours de plusieurs étapes comprenant l'évaluation et la vérification. Il faut actuellement 15 mois pour compléter le processus en entier (B Lab France, 2023).

Chaque année, les entreprises certifiées B Corp sont soumises à payer une cotisation annuelle calculée sur les revenus annuels de l'entreprise (Honeyman et Dr Jana, 2019).

2.2.1.1 Les cinq principaux domaines évalués

La gouvernance

La gouvernance évalue la mission globale de l'entreprise, son engagement en matière d'impact social/environnemental, son éthique et sa transparence. Cette section évalue également la capacité d'une entreprise à protéger sa mission et à prendre officiellement en compte les parties prenantes dans la prise de décision par le biais de sa structure d'entreprise (par exemple, une société d'utilité publique) ou de ses documents constitutifs (B Lab, 2023).

Il peut être complexe de fonder une entreprise qui prend en considération à la fois les employés, la communauté et l'environnement, tout en maintenant sa durabilité à long terme. Selon B Lab, la clé de la durabilité réside dans l'intégration de la mission dans l'ADN culturel et juridique de l'entreprise. En d'autres termes, pour assurer un succès à long terme, il est recommandé d'accroître la responsabilité partagée au sein de l'entreprise. Cela implique d'incorporer les valeurs de la société dans les descriptions de poste ainsi que dans les évaluations de performances. Il est primordial d'être honnête, transparent et ouvert en ce qui concerne la mission et les performances de l'entreprise (Honeyman et Dr Jana, 2019).

L'environnement

L'environnement évalue les pratiques globales de gestion environnementale d'une entreprise ainsi que son impact sur l'air, le climat, l'eau, la terre et la biodiversité. Cela inclut l'impact direct des activités de l'entreprise et, le cas échéant, de sa chaîne d'approvisionnement et de ses canaux de distribution. Cette section reconnaît également les entreprises dont les processus de production sont innovants sur le plan environnemental et celles qui vendent des produits ou des services ayant un impact positif sur l'environnement (B Lab, 2023).

De nombreuses entreprises, telles que Ben & Jerry's et Patagonia, ont découvert qu'en améliorant leur performance environnementale, elles ont également augmenté leurs profits en attirant des talents de haut niveau, en établissant des relations plus durables avec leurs fournisseurs et en renforçant la confiance des consommateurs (Honeyman et Dr Jana, 2019).

La communauté

La communauté évalue l'engagement et l'impact d'une entreprise sur les communautés au sein desquelles elle opère, recrute et s'approvisionne. Les thèmes abordés sont la diversité, l'équité et l'inclusion, l'impact économique, l'engagement civique, les dons caritatifs et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cette section reconnaît également les modèles d'entreprise conçus pour résoudre des problèmes spécifiques à la communauté (B Lab, 2023).

Selon une étude de McKinsey & Company, les entreprises ayant un taux élevé de femmes cadres ont un rendement moyen des capitaux propres 47 % plus élevé que les autres entreprises. De plus, d'autres études montrent que les entreprises plus inclusives ont un taux de satisfaction et d'engagement plus élevé de la part des employés, atteignant 35 % lorsque les managers sont homosexuels. Bien que toutes ces communautés soient encore sous-représentées à l'heure actuelle, la diversité à tous les niveaux de la direction augmente de plus en plus au fil des années (Honeyman et Dr Jana, 2019).

Les employés

Les employés évaluent les contributions d'une entreprise à la sécurité financière, à la santé et à la sécurité, au bien-être, à l'évolution de carrière, ainsi qu'à l'engagement et à la satisfaction de ses employés. Les questions se concentrent sur les employés non-cadres et sur la manière dont l'entreprise stimule la productivité de ceux-ci en offrant des incitations équitables et complètes (B Lab, 2023).

Les employés sont le cœur d'une entreprise. Il est donc primordial de soutenir et d'encourager ses employés le plus possible pour permettre une bonne performance et un faible taux de rotation.

Les clients

La section "Client" évalue la façon dont une entreprise gère ses clients à travers la qualité de ses produits et services, le marketing éthique, la confidentialité et la sécurité des données, ainsi que les canaux de retour d'information (B Lab, 2023).

Cette section est récente et a été ajoutée, car un excellent service client, une relation à long terme avec ses clients et une offre de produits et services de qualité sont des éléments essentiels d'une stratégie d'entreprise et une manière de créer de la valeur et un impact positif.

2.2.2. Les exigences légales

Outre les exigences en matière de performance, une entreprise doit également se conformer à des exigences légales avant de pouvoir obtenir la certification B Corp.

Elle doit inclure dans ses statuts son engagement en faveur du bien commun de toutes les parties prenantes. Les exigences légales à cet égard varient en fonction de la forme juridique et de la juridiction de constitution de l'entreprise. L'objectif de ces exigences légales est d'ancrer la durabilité dans l'ADN de l'entreprise, garantissant ainsi la pérennité de ses valeurs environnementales et sociales en cas de changement de direction, d'investisseurs ou de propriétaires (Woods, 2016).

2.2.3. Les normes de transparence

La dernière exigence pour l'obtention de la certification B Corp est la conformité à un certain nombre de normes de transparence. Les entreprises certifiées doivent rendre public leur B Impact Report ainsi que leur score dans les cinq catégories sur le site web de B Corp. Toutefois, les réponses précises aux questions sont considérées comme privées par B Lab et ne nécessitent donc pas d'être publiées (Honeyman, et al, 2019).

2.2.4 La recertification

La certification B Corp n'est pas perpétuelle, mais plutôt soumise à une re-certification triennale qui renforce sa crédibilité (Villela et al., 2019). Comme mentionné plus haut, les entreprises certifiées font partie d'un mouvement en constante évolution afin de continuer à s'améliorer et d'arriver à un impact de plus en plus positif.

Les entreprises doivent ainsi refaire le BIA et obtenir un score minimum de 80 sur 200, ainsi que réussir les autres étapes pour renouveler leur certification. Bien que l'amélioration du score soit souhaitée, elle n'est pas obligatoire tant que l'entreprise atteint le score minimum requis. Cependant, le BIA est mis à jour tous les trois ans avec une version plus stricte et plus innovante, ce qui oblige les entreprises à prêter attention aux changements et aux améliorations possibles ;

En outre, B Lab effectue un audit annuel de 10% des B Corps pour vérifier leur conformité aux engagements pris (Villela et al., 2019).

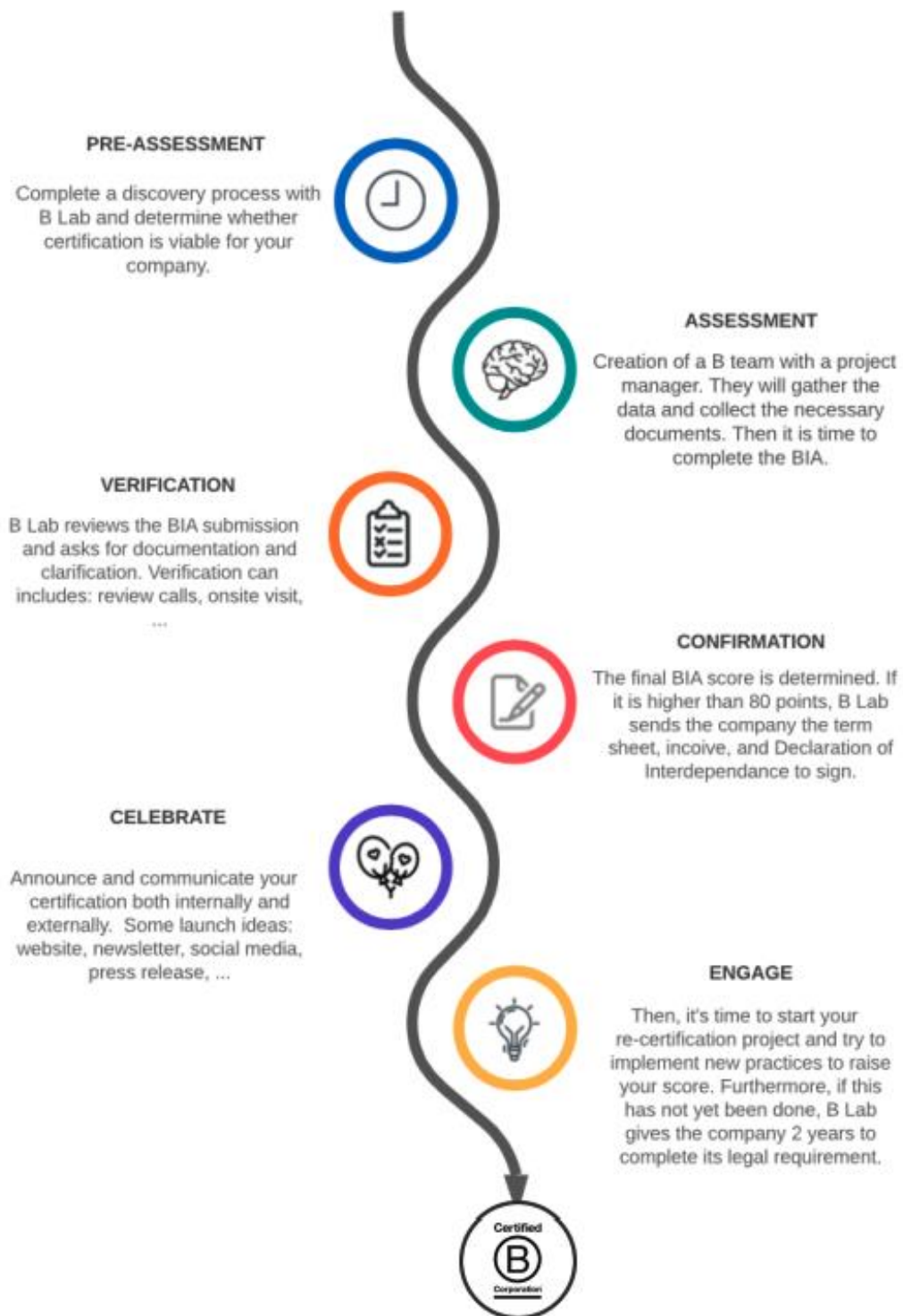


Figure 5 : Les étapes dans la procédure de certification (Dumortier, 2022)

2.3. Impact Business Model (IBM)

Cette partie se concentre sur une particularité du questionnaire B Corp (BIA) : les Modèles d’Affaires à Impact, plus communément appelés "Impact Business Models" (IBM) en anglais. Pour être plus précis, ce volet cherche à évaluer dans quelle mesure une entreprise donnée intègre les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de son modèle économique (Utopies, 2022). Grâce au référentiel élaboré par UTOPIES en collaboration avec le B Lab, ces deux organisations nous aident à comprendre de manière plus approfondie le sujet des modèles d’affaires à impact. Ceci est réalisé à travers un programme d’exploration et d’expérimentation en partenariat avec d’autres entreprises.

2.3.1 Définition

Le BIA vise à mettre en valeur, à travers les « Impact Business Models », les entreprises qui ont développé une approche exceptionnelle, véritablement différente de la moyenne du marché. Cette approche remet en question les pratiques et la raison d’être traditionnelles, étant conçue dès le départ pour que le développement économique de l’entreprise soit directement lié à la croissance de ses impacts positifs sur la planète et la société (Utopies, 2022). En d’autres termes, le BIA est un outil essentiel pour identifier les points d’amélioration ou les obstacles, permettant à l’entreprise de comprendre pourquoi elle ne parvient pas à faire reconnaître l’existence d’un IBM ou à obtenir plus de points (B Corp, 2022).

Dans chaque domaine clé de la certification, une attention particulière est portée aux IBM. L’entreprise peut obtenir des points supplémentaires lorsque son modèle économique est conçu pour créer un impact positif spécifique pour l’une des parties prenantes, que ce soit à travers une partie structurelle de l’entreprise ou une offre de produits et services (Wiser Impact, 2022). Les Impact Business Models de qualité représentent 15% du maximum possible de 200 points, selon le label B Corp (Argon & co, 2023). Une entreprise peut gagner jusqu’à 30 points supplémentaires par IBM. À terme, le B Lab aspire à ce que les entreprises désirant être certifiées doivent adopter au moins un modèle économique à impact, afin que leur engagement soit ancré plus profondément dans leur ADN (Utopies, 2022).

2.3.2 23 modèles économiques à impact

Actuellement, B Corp répertorie 23 modèles économiques à impact qui sont répartis dans les cinq domaines clés et apparaissent ensuite en détail dans la note finale publiée lors de la certification de l’entreprise. De plus, B Lab a élaboré un complément spécifique au BIA pour trois secteurs particuliers : l’éducation, la finance et la construction, chacun ayant ses propres « Impact Business Models » distincts (Utopies, 2022).

GOUVERNANCE

1 « Mission locked » : protection de la mission, par intégration de la raison d'être aux statuts, ainsi que de l'engagement de performance globale et de la prise en compte formelle de l'intérêt de toutes les parties prenantes dans les décisions.

SALARIÉS

2 Actionnariat salarié et modèle coopératif.

3 Politique ciblée d'embauche et de formation ciblant des personnes chroniquement éloignées de l'emploi (ex. : personnes en situation de handicap).

COLLECTIVITÉ

4 Réduction de la pauvreté et de l'exclusion dans la chaîne d'approvisionnement via un sourcing privilégié auprès de fournisseurs vulnérables et un soutien particulier (ex. commerce équitable).

5 Lutte contre la pauvreté et pour l'emploi de personnes défavorisées via un soutien à la micro-entreprise locale (micro-distribution, micro-franchise ...).

6 Renforcement de l'économie locale (via l'achat privilégié à des fournisseurs locaux, l'accès prioritaire aux consommateurs locaux, des dons caritatifs locaux...) - dans les pays développés seulement.

7 Soutien au développement économique national via notamment la substitution de produits locaux à des importations – dans les pays émergents seulement.

8 Coopératives de Producteurs.

9 Politique de don permanente et systématique en consacrant une part significative du chiffre d'affaires, des bénéfices, de ses capitaux propres ou du temps de travail de ses employés à des causes caritatives.

ENVIRONNEMENT

10 Produits et services réduisant les émissions de GES à travers la fourniture d'une énergie renouvelable ou à combustion plus propre - par exemple fabricants / installateurs de panneaux solaires, véhicules hybrides, produits auto-alimentés par énergie renouvelable...

12 Produits et services préservant / restaurant le sol et les environnements naturels ou protégeant la faune - par exemple reforestation, agriculture durable, parcs protégés...

14 Produits et services favorisant l'éducation, la formation ou la sensibilisation aux questions environnementales.

11 Produits et services réduisant l'utilisation de ressources et/ou limitant les déchets - par exemple produits fabriqués avec des matières premières recyclées/réutilisées, services de recyclage, appareils économes en énergie...

13 Produits et services réduisant ou remédiant définitivement à la pollution ou aux toxines – par exemple produits certifiés biologiques, nettoyants non-toxiques, produits sans OGM...

15 Innovation industrielle et processus de fabrication ou de distribution innovants réduisant de manière significative l'empreinte environnementale par rapport à des performances passées ou des références du secteur.

CLIENTS

16
Produits et services contribuant à fournir des services de base à des individus qui n'y avaient pas accès auparavant – par exemple électricité, abri, eau propre, assainissement...

19
Soutien à l'entrepreneuriat social via des produits et services soutenant le succès financier ou opérationnel des entreprises œuvrant pour l'intérêt général.

21
Produits ou services apportant les infrastructures nécessaires à des communautés qui n'y avaient pas accès auparavant – par exemple routes, ponts, voies ferrées, ports, matériaux de construction, télécommunications mobiles...

17
Produits et services contribuant à fournir des activités génératrices de revenus pour des personnes défavorisées ou des petites structures.

20
Aide à l'amélioration de l'impact social ou environnemental pour les entreprises et organisations - par exemple conseil en développement durable.

22
Produits et services ciblant ou bénéficiant aux populations à faible revenu ou traditionnellement en difficulté.

18
Produits et services permettant la réduction des problèmes de santé, la promotion du bien-être, l'accès aux systèmes de santé, le traitement et prévention des maladies – par exemple des soins de santé, de l'équipement d'exercice...

21
Produits et services promouvant ou préservant l'engagement artistique, civique ou culturel - par exemple journalisme indépendant, artisanat, photographie.

27
Produits et services éducatifs améliorant les connaissances et les compétences des individus.

Figure 6 : Les 23 modèles à impact (IBM) selon B Corp (Utopies, 2022)

Il existe quatre critères pour les IBM afin d'obtenir un score élevé et d'être reconnu :

- "Le modèle d'affaires doit avoir été conçu intentionnellement pour créer un résultat positif spécifique et récurrent pour les parties prenantes de l'entreprise."
- "L'impact doit avoir une ampleur significative, représentant une part importante de l'activité de l'entreprise."
- L'IBM doit présenter "une forte originalité sur le marché, unique au moment de sa création, mais qu'il puisse être répliqué, voire imité."
- L'entreprise doit mettre en place un plan de gestion et de suivi de cet impact.

Il est important de mentionner que la reconnaissance d'un IBM apporte un avantage compétitif réel à l'entreprise, en particulier dans un contexte de croissance. Cependant, cela exige une exigence considérable en termes de création de valeur et de contribution à la viabilité de l'entreprise (maîtrise ou réduction des coûts, différenciation de l'offre, création d'un nouveau segment de marché, monétisation des externalités, etc.) (Utopies, 2022). On pourrait penser que les modèles d'affaires à impact diffèrent des modèles conventionnels et exigent que les entreprises qui se lancent fassent "le grand saut". Cependant, dans le référentiel proposé par B Lab et Utopies, on remarque que les entreprises avec un modèle d'affaires à impact vertueux se sont surtout inspirées de la théorie du biologiste Stuart Kauffman : "les possibilités adjacentes", celles qui sont à portée de main (Florentin, 2022).

2.3.3 L'innovation par les possibilités adjacentes

Stuart Kauffman part du principe, avec sa théorie sur les possibilités adjacentes, qu'il est possible d'innover en utilisant ce que l'entreprise possède à proximité de ses activités existantes. Cela signifie qu'elle exploite les opportunités peu éloignées de ses domaines de connaissance ou de compétence (Florentin, 2022).

En explorant ces domaines adjacents, ces entreprises mettent à profit leurs compétences ou des ressources déjà en place, mais sous-utilisées, afin de saisir une opportunité avant d'en découvrir de nouvelles. Par exemple, elles peuvent mettre en œuvre une stratégie de verticalisation en amont de leur activité, que ce soit dans le domaine agricole ou industriel. Elles accompagnent leurs fournisseurs dans leur transformation, créent des plateformes de recyclage, exploitent pleinement leurs sous-produits ou coproduits, offrent des services de location ou de réparation pour les produits qu'elles commercialisent déjà, ou établissent des partenariats avec des usines situées à proximité pour produire en collaboration. Elles optimisent également l'utilisation de leurs sites de production ou de vente pour créer des laboratoires ou des hubs locaux, renforcent les synergies entre différents secteurs d'activité et proposent des offres globales sous forme de contrats de services intégrés. De plus, ces entreprises s'appuient sur des réseaux de micro producteurs qui manquent de visibilité lorsqu'ils sont isolés, et valorisent les patrimoines locaux, qu'ils soient artisanaux, artistiques ou fonciers (Utopies, 2022).

Cette approche leur permet de repenser significativement leur modèle d'affaires. L'un des grands atouts de cette stratégie est qu'elle ne nécessite pas de recommencer à zéro et maintient une certaine continuité avec le modèle d'affaires existant. L'exploration des domaines adjacents peut aider à trouver des solutions efficaces pour intégrer l'impact dans le modèle de revenus, ou vice versa (Florentin, 2022).

Stuart Kauffman, à travers sa théorie, soutient que les systèmes biologiques évoluent vers une complexité supérieure par de petites étapes progressives plutôt que par des sauts extrêmes majeurs. Par conséquent, ces petites étapes sont plus faciles à réaliser et nécessitent moins d'énergie (Utopies, 2022).

3. Les bénéfices de la certification

L'objectif à l'origine de la création du B Lab est d'utiliser le potentiel des entreprises pour atteindre des objectifs sociaux et environnementaux plus élevés (Ballesteros-Sola et al., 2018).

Cette partie met en évidence les éléments clés qui font de la certification B Corp un outil puissant pour promouvoir des changements organisationnels significatifs en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Les bénéfices que la certification apporte à l'entreprise varient en fonction de son secteur d'activité, de ses objectifs ainsi que du cycle de vie de l'entreprise. Néanmoins, certains points communs sont soulignés ici, tels que la capacité à protéger la mission prosociale de l'entreprise, la mise à disposition d'un cadre complet permettant l'évaluation des performances et l'amélioration des résultats, tout en transmettant crédibilité et confiance, le sentiment d'appartenance à une communauté inspirante et solide, l'attraction d'individus partageant les mêmes idées, et enfin, la génération de couverture médiatique et de sensibilisation (Honeyman et al., 2019).

▪ La protection de la mission d'une entreprise sur le long terme

La protection de la mission est au cœur de l'ADN du mouvement B Corp. Le mouvement s'assure que l'entreprise ne tombe pas dans le "purpose-washing" et aide à ancrer la mission de l'entreprise dans une véritable stratégie avec des indicateurs de suivi quotidiens (Hortemel, 2021). Par "purpose-washing", nous désignons : "une pratique publicitaire ou communicationnelle par laquelle une marque revendique un engagement pour une cause sans que cet engagement déclaré se traduise réellement dans les faits" (Bathelot, 2019).

La certification B Corp fournit un "cadre juridique permettant aux entreprises à mission de conserver leur mission à travers les successions, les levées de fonds, les changements de propriétaires, en institutionnalisant les valeurs, la culture, les processus et les normes élevées

établies par les entrepreneurs fondateurs" (Honeyman, 2019, p.53). Cette législation B Corp permet donc aux entreprises de préserver leur ADN intact sur le long terme.

▪ **L'étalonnage des performances et l'amélioration des résultats**

Beaucoup de B Corps ont exprimé que l'un des principaux avantages de cette certification était le B Impact Assessment. Il est particulièrement utile et précieux, car peu importe à quel point le business est durable, il trouvera toujours des points d'amélioration qui pourront ensuite être modifiés pour le bénéfice des parties prenantes (Honeyman, 2019).

Les diverses initiatives mises en place ont pour but de favoriser un impact positif sur la planète en réduisant les déchets superflus par le développement de nouveaux procédés qui nécessitent moins de matières premières, qui font appel à des sources d'énergie renouvelable ou qui réduisent les émissions de CO2... Toutes ces actions ont un effet positif sur la productivité de l'entreprise. En effet, c'est en réfléchissant minutieusement à la production et à la chaîne de valeur que l'on peut réduire les déchets, augmenter la performance et améliorer les résultats (Rogers, 2016).

▪ **Renforcement de la crédibilité et de la confiance**

Pour devenir une B Corp, il ne suffit pas de prétendre être durable ou socialement responsable ; il faut le prouver à travers de nombreux documents et audits. Souvent perçue comme difficile à obtenir, cette certification prouve une fois de plus que l'entreprise a déployé les efforts nécessaires pour l'acquiescer.

Cela signifie que les consommateurs et les autres entreprises peuvent avoir confiance dans le fait que les organisations ayant le statut de B Corp ne se contentent pas d'affirmer qu'elles sont bénéfiques pour leur communauté. Elles passent à l'action. En d'autres termes, devenir une entreprise certifiée B Corp revient à donner à l'entreprise un sceau d'approbation officiel (Walden University, 2023).

Selon une étude réalisée par Nielsen, les consommateurs sont prêts à payer davantage pour des marques durables et éthiques, et les ventes de produits de consommation ont augmenté de plus de 4 % par rapport aux produits non durables qui n'ont augmenté que de 1 % (Stammer, 2016). Cette étude confirme que les consommateurs ne prennent pas les revendications sociales et environnementales des marques à leur juste valeur, et que les entreprises doivent prendre des mesures pour les convaincre, comme c'est le cas avec la certification B Corp (Stammer, 2016). Une citation de Sinek résume bien la situation : "Les gens n'achètent pas ce que vous faites ; ils achètent pourquoi vous le faites." Les consommateurs veulent s'identifier à l'histoire derrière la marque et connaître la raison qui la motive.

Selon Goldman Sachs, 52 % des consommateurs aux États-Unis déclarent qu'ils cherchent activement des informations sur la responsabilité sociale des entreprises et que "être

socialement responsable" est le facteur qui influence le plus la loyauté des consommateurs envers la marque (Honeyman et al., 2019).

- **Une communauté de Leader**

Aujourd'hui, le mouvement B Corp compte plus de 6 000 entreprises certifiées B Corp dans plus de 80 pays. Faire partie de quelque chose de bien plus grand qu'une entreprise individuelle confère un avantage considérable à une entreprise. Comme le décrivent bien Honeyman et Jana dans le "B Corp Handbook", la positivité, la collaboration, la diversité d'expérience, l'innovation et la joie de faire partie d'une communauté mondiale telle que B Corp sont ce qui inspire et motive chaque jour les entreprises certifiées à utiliser leur entreprise comme force pour avoir un impact positif sur la société actuelle. En effet, elles partagent toutes les mêmes valeurs, une passion pour l'innovation et un sens de l'équité (Honeyman & Jana, 2019).

- **Couverture médiatique et sensibilisation**

Au vu des problématiques actuelles, le mouvement a pris de plus en plus d'ampleur et suscite un fort intérêt auprès de la population en raison de son caractère novateur et positif. En effet, plus d'un millier d'articles sont déjà parus dans la presse, notamment dans le New York Times, le Wall Street Journal, The Guardian, The Economist, et bien d'autres. Le mouvement a également été présenté sur différentes chaînes de télévision telles que CNN, CBS Evening News, ou encore CNBC, grâce à la participation du CEO de Danone à l'époque, Emmanuel Faber, pour souligner l'importance de B Corp. La médiatisation croissante contribue à faire connaître le mouvement davantage et vise à sensibiliser la population et les entreprises au fait qu'il n'est plus nécessaire de faire des compromis entre les enjeux environnementaux et sociaux d'une part, et le profit d'autre part. Ces deux aspects peuvent désormais être conciliés (Honeyman & Jana, 2019).

- **L'attrait de nouveaux talents & employés engagés**

Selon Rogers (2016), les individus apprécient d'être affiliés à une entreprise ayant un impact positif. En effet, il peut être gênant de travailler pour une entreprise associée à des scandales environnementaux ou sociaux. Une enquête réalisée par McKinsey & Company en 2018 révèle que "quatre-vingts pour cent de la génération Z déclarent se souvenir d'au moins un scandale ou une controverse impliquant une entreprise". Cette tendance à rechercher des entreprises engagées positivement était déjà présente chez la génération Y, mais elle s'intensifie chez la génération Z. Cette dernière est composée de jeunes qui aspirent à aligner leurs valeurs personnelles avec celles de l'entreprise. De plus, cette génération favorise l'inclusivité, la transparence, la réalité, la flexibilité et des carrières significatives (McKinsey & Company, 2018). Dans ce contexte, la certification B Corp peut répondre aux attentes de la prochaine génération qui entre sur le marché du travail. En effet, cette certification permet d'attirer et d'engager les employés en leur permettant d'harmoniser leurs valeurs

personnelles avec celles de l'entreprise, tout en intégrant sincèrement toutes les parties prenantes.

5. Les limites et les critiques de la certification

Tout au long de ce chapitre, la certification B Corp, ses avantages et ses implications ont été mis en évidence. Cependant, il est également important, dans cette section, de prendre du recul et de souligner les critiques et les limites potentielles de ce mouvement.

L'une des principales critiques adressées à B Corp réside dans son caractère holistique, ce qui peut sembler paradoxal. En effet, les entreprises sont évaluées sur un large éventail de critères qui englobent non seulement l'aspect environnemental, mais également l'impact sur les équipes, la clientèle, et bien d'autres domaines. Cela peut laisser penser qu'il existe un risque que certaines entreprises soient excellentes du point de vue social tout en étant nuisible sur le plan environnemental. Certaines organisations pourraient donc obtenir la certification sans réellement prendre en compte tous les aspects, car il n'y a pas de score minimum requis par catégorie. Certains critiques estiment que la certification pourrait devenir simplement un outil de marketing pour les entreprises, plutôt qu'une véritable indication de leur impact social et environnemental positif (Guyaz, 2022).

Le coût de la certification et le temps qu'elle exige peuvent également constituer des obstacles pour de nombreuses entreprises. Par exemple, l'entreprise sociale "Coding Autism" est confrontée au dilemme de devenir certifiée ou non en raison du temps et des ressources qui pourraient être consacrés directement à la mission de l'entreprise (Ballesteros-Sola et al., 2018). Certains chercheurs estiment que les frais de certification sont trop élevés pour les PME ou les jeunes entreprises. De plus, pour celles qui n'ont pas réussi à atteindre le score de 80 points requis pour réussir l'évaluation, les exigences peuvent se révéler coûteuses, tant en termes de révision de leurs opérations et de leurs processus internes que de temps, car l'entreprise doit concentrer ses efforts sur l'amélioration de son évaluation BIA. Par conséquent, ces exigences imposent un défi supplémentaire aux entreprises, qui peuvent parfois voir leur croissance entravée par la nécessité de se conformer aux normes du B Lab (Parker, 2018).

Un autre défi majeur de la certification B Corp est son manque de visibilité auprès du grand public et des consommateurs. En 2014, John Mackey, le PDG de Whole Foods, a exprimé l'opinion que le mouvement B Corp était trop insignifiant pour avoir un impact réel sur le fonctionnement actuel du marché. En effet, bien que des milliers d'entreprises aient adhéré à ce mouvement, leur nombre reste négligeable par rapport au total des entreprises dans le monde. Étant donné que le mouvement est perçu comme répondant aux besoins d'une petite niche, il pourrait ne pas se propager à l'ensemble du capitalisme (Mackey & Sisodia, 2014).

Parmi les critiques de la certification, on trouve également l'idée que celle-ci est principalement adoptée par des PME ou des start-ups. En effet, les multinationales rencontrent davantage de difficultés dans le processus d'obtention de la certification, car l'organisation B Lab accorde une importance particulière à l'ancrage local dans son questionnaire (Lestavel, 2019). Cependant, certaines grandes entreprises multinationales comme Danone Dairy et Nespresso (Nestlé) ont récemment obtenu la certification, suggérant que des efforts sont en cours pour surmonter cette limitation (Martinet, 2018). Par exemple, Danone vise à obtenir une certification globale d'ici 2030 (Danone, 2021). Cependant, l'obtention de la certification B Corp par Nespresso a été l'objet de vives critiques, étant donné son historique récent de violations des droits de l'homme, notamment en ce qui concerne les travailleurs mineurs. Malgré cela, la certification a tout de même été accordée. Malgré des notes insuffisantes dans cinq domaines d'analyse d'impact, l'entreprise a réussi à obtenir des notes favorables dans diverses procédures administratives, ce qui a permis de compenser ces insuffisances (Dongo, 2022).

Conclusion générale du chapitre 2

Ce chapitre a été écrit afin d'expliquer en profondeur le sujet de la certification B Corp. Cette certification a vu le jour afin de changer le modèle capitaliste du 20^e siècle basé sur la primauté des actionnaires, et d'adopter une nouvelle approche qui inclut toutes les parties prenantes. Dès lors, cette évolution montre que les individus et les entreprises ont des responsabilités à assumer. L'obligation d'intégrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux n'est plus une option, mais une nécessité.

De plus, ce chapitre a démontré le processus et les critères à suivre pour être certifié en tant que B Corp selon l'organisme B Lab qui a été abordé au début du chapitre. Il est clair que cette certification est exigeante et que des efforts soutenus sont nécessaires pour la maintenir. Toutefois, une fois obtenue, cette certification offre de nombreux avantages à l'entreprise certifiée. Elle représente une reconnaissance mondiale de l'engagement de l'entreprise à opérer de manière socialement responsable et respectueuse de l'environnement. Il convient toutefois de noter que le mouvement B Corp présente certaines limites et a été l'objet de critiques, qui ont également été relatées dans ce chapitre.

Les modèles d'affaires économiques à impact sont également une importante partie de ce chapitre. Ils permettent aux entreprises d'ancrer leurs enjeux sociaux et environnementaux de manière plus engagée grâce à un business model plus durable. Si une entreprise souhaite améliorer son score B Corp, les IBM permettent d'augmenter celui-ci considérablement.

Enfin, après une discussion approfondie sur la certification B Corp, il semble approprié de passer au dernier chapitre de cette revue de littérature, qui traite les nouveaux modèles d'affaires durables. Celui-ci se concentrera plus particulièrement sur l'économie de la fonctionnalité, un modèle au cœur de notre réflexion.

Chapitre 3 : Les Business modèles durables

Dans ce nouveau chapitre, nous explorerons le lien entre l'innovation durable et le développement durable dans le contexte économique. Nous analyserons comment les entreprises progressivement intègrent les préoccupations environnementales et sociales au sein de leur stratégie, en mettant en avant les nouveaux modèles économiques qui émergent. Les modèles d'affaires présentés ci-dessous ont été largement influencés par les enseignements de Madame Hulot et Monsieur Drouillon. Ce chapitre nous offrira une opportunité d'approfondir notre compréhension de l'économie de la fonctionnalité, en examinant comment elle peut être intégrée dans la solution proposée pour Merchery.

1. L'innovation durable

La plupart des entreprises adoptent une approche prudente et progressive lorsqu'il s'agit d'innovation, en se concentrant principalement sur des améliorations incrémentales afin d'éviter de perturber trop fortement leur activité. Cette approche est compréhensible, notamment en période de crise, car il est tentant d'optimiser les modèles économiques existants qui ont déjà prouvé leur efficacité, même s'ils ne sont pas durables à long terme (Acosta, P., Acquier, A., Carbone, V., Delbard, O., Fabbri, J., Gitiaux, F., Manceau, D. & Ronge, C., 2014).

Dans ce contexte, l'innovation durable est souvent considérée comme une opportunité d'améliorer les produits et les processus déjà en place, plutôt que comme un enjeu majeur et complexe nécessitant des changements organisationnels et de modèle économique plus profonds. Par innovation durable, nous entendons la stratégie d'innovation de l'entreprise qui prend en compte les concepts du développement durable. Ce qui différencie d'une innovation classique, ce n'est pas son utilité, mais l'impact qu'elle tente d'améliorer au niveau social et environnemental (Lapperouze, 2016).

Les entreprises préfèrent souvent se concentrer sur des ajustements progressifs pour minimiser les risques et les perturbations. Cependant, l'innovation durable exige souvent une vision à long terme et une réévaluation fondamentale des pratiques commerciales existantes. Elle implique de repenser les modèles économiques, de prendre en compte l'impact environnemental et social des activités, et d'adopter de nouvelles approches plus durables. Il est important de reconnaître que l'innovation durable peut être un processus complexe, mais nécessaire, pour répondre aux défis environnementaux et sociaux auxquels nous sommes confrontés. Elle nécessite une volonté d'explorer de nouvelles voies et de remettre en question les normes établies. Les entreprises qui adoptent une approche proactive et intègrent l'innovation durable au cœur de leur stratégie sont plus susceptibles de saisir les opportunités de croissance à long terme tout en contribuant à un avenir plus durable (Acosta, P., Acquier, A., Carbone, V., Delbard, O., Fabbri, J., Gitiaux, F., Manceau, D. & Ronge, C., 2014).

Il est primordial que les entreprises développent une aptitude à anticiper de manière stratégique les enjeux du développement durable et cela grâce aux divers modèles économiques mis en place.

2. Les différents Business modèles durables

Aujourd'hui, afin d'accompagner les entreprises dans leur démarche plus environnementale, de nouveaux modèles économiques ont été développés afin d'outiller ses organisations.

Ces nouveaux modèles économiques sont : l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, l'économie collaborative, l'économie inclusive, l'économie de l'efficacité, la bio-inspiration et l'économie de la relocalisation. Ils peuvent permettre aux entreprises de raisonner de manière plus prospective (Hudlot, B et Drouillon, P).

2.1 L'économie circulaire

Par économie circulaire, on entend un système qui consiste à partager, réutiliser, réparer, rénover et recycler les produits et les matériaux existant le plus longtemps possible afin qu'ils conservent leur valeur. Par conséquent, l'utilisation des matières premières et la production de déchets sont réduites et le cycle de vie des produits est plus étendu. Les ressources sont réutilisées de nombreuses fois pour recréer de la valeur (Parlement européen, 2023).

2.2 L'économie de la fonctionnalité

Selon certains auteurs, l'économie de la fonctionnalité est conçue comme une solution en vue de garantir la longévité des produits (Kpossa, & Breka, 2022). En effet, celle-ci ne consiste pas à vendre simplement un bien, mais plutôt l'usage de celui-ci. L'idée centrale est de répondre aux besoins des clients en proposant des solutions basées sur l'usage plutôt que sur la possession de biens matériels. Dans ce modèle économique, l'échange se concentre plutôt sur le consentement des utilisateurs à payer pour la valeur d'utilisation au lieu d'un transfert de propriété des biens.

Cette approche a pour but de réduire au minimum les externalités environnementales tout en proposant un système évolutif et non révolutionnaire (Dupont, 2015). Par ailleurs, ce modèle présente plusieurs avantages, tels que la réduction de la consommation de matières premières, la diminution des déchets, la préservation de l'environnement et la création de nouvelles opportunités commerciales axées sur les services.

En d'autres mots, l'économie de la fonctionnalité propose un changement de paradigme économique en mettant l'accent sur les services plutôt que sur les produits, la durabilité et la gestion efficace des ressources, favorisant ainsi une approche circulaire et responsable de l'économie (Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, 2019).

Comme exemple concret et le plus général de l'économie de la fonctionnalité, nous retrouvons les voitures partagées qui circulent à Bruxelles. L'entreprise Poppy met à

disposition plus de 700 voitures écologiques, 400 scooters et 200 trottinettes électriques, et ce dans plusieurs villes afin que les citoyens qui ne disposent pas de voitures puissent les utiliser en libre-service via l'application, à des prix avantageux. Dans ce cas, l'entreprise met à disposition l'usage de la voiture, sans transfert de propriété (D'Ieteren, 2023).

Elle se distingue du concept de la location, car elle s'inscrit dans une démarche de développement durable. En effet, les services de location vendent un service pratique, les entreprises comme Poppy, elles, proposent une alternative à la possession d'un véhicule à moteur thermique via la flotte de véhicules électriques (Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, 2019).

Cependant, Nicolas Buclet (2014), dans son article : "L'économie de fonctionnalité entre écoconception et territoire : une typologie", nous démontre dans sa typologie qu'il existe six types d'économie de la fonctionnalité. Vous les trouverez ci-dessous :

1. **Type 1** : « La vente de l'usage plutôt que du bien lui-même »
2. **Type 2** : « Reconcevoir un bien en fonction d'un nouveau mode d'usage ».
3. **Type 3** : « Reconcevoir le périmètre d'une activité et, dès lors, redéfinir les supports physiques permettant de produire les fonctions offertes aux clients/usagers ».
4. **Type 4** : « Offre d'un service reposant sur la multimodalité des supports physiques mis à disposition des clients usagers »
5. **Type 5** : « Offre d'une fonction afin de répondre à des besoins exprimés à l'échelle d'un territoire »
6. **Type 6** : « Co-conception d'une fonction (ainsi que des supports physiques requis) entre le producteur et le client/usager, éventuellement en favorisant la production locale des supports physiques ».

Dans ce mémoire, nous nous focaliserons sur le type 3 : "Reconcevoir le périmètre d'une activité et, dès lors, redéfinir les supports physiques permettant de produire les fonctions offertes aux clients/usagers". Celui-ci fait référence à une approche de gestion d'entreprise où l'on réévalue la manière dont une activité est conçue et mise en œuvre. Cette démarche vise à repenser l'ensemble du processus et des ressources nécessaires pour offrir les fonctions ou services aux clients ou utilisateurs.

En d'autres termes, cela implique de remettre en question la manière traditionnelle de fournir un produit ou service. Plutôt que de se concentrer uniquement sur la vente de produits matériels, cette approche cherche à proposer des solutions basées sur des services ou des expériences (Buclet, 2014).

Le type 3 nous intéresse particulièrement, car tout au long de ce mémoire nous allons présenter une offre complémentaire d'expérience à Merchery dans le but de dématérialiser l'utilisation des goodies et de générer un impact environnemental positif, répondant ainsi à l'objectif poursuivi par l'économie de la fonctionnalité.

En résumé, l'économie de la fonctionnalité encourage à reconsidérer le modèle économique traditionnel en repensant le périmètre de l'activité, et en mettant l'accent sur la fourniture de fonctions ou de services plutôt que de simples produits matériels. Cela permet une utilisation plus efficiente des ressources et une approche plus durable.

2.3 L'économie collaborative

C'est l'idée de mettre en relation directe les personnes qui ont des biens, des compétences ou des services à offrir avec celles qui en ont besoin, en utilisant des plateformes en ligne ou d'autres formes d'intermédiaires. C'est un modèle économique basé sur le partage, la coopération et l'utilisation collective des ressources. Dans l'économie collaborative ou l'économie de partage, les particuliers peuvent partager leurs biens, tels que leur voiture, leur logement, leurs outils, ou encore offrir des services comme le covoiturage, le prêt d'objets, le partage de compétences, voire la co-crédation de projets. Les plateformes en ligne facilitent ces échanges en mettant en relation les offreurs et les demandeurs, en gérant les transactions et en fournissant des systèmes de notation et de confiance pour assurer la sécurité des utilisateurs (Marquez,2022).

2.4 L'économie inclusive

L'économie inclusive est un concept qui vise à créer une croissance économique durable et équitable en impliquant tous les membres de la société, en particulier ceux qui sont traditionnellement exclus ou marginalisés. L'objectif principal de l'économie inclusive est de garantir que tous les individus aient la possibilité de participer à l'économie, de bénéficier de ses avantages et d'influencer les décisions qui les concernent (Faive-Tavignot,2020).

2.5 L'économie de l'efficience

L'économie de l'efficience consiste à atteindre un objectif précis, mais dans une utilisation optimisée des ressources matérielles et immatérielles et cela en minimisant les impacts négatifs induits. Elle se concentre sur l'allocation optimale des ressources et cherche à atteindre un équilibre où il est impossible de réaliser des améliorations sans nuire à d'autres parties prenantes. En d'autres mots, on considère qu'une économie est efficiente lorsqu'il n'est pas possible de modifier l'allocation des ressources de manière à rendre au moins une personne meilleure sans rendre une autre personne pire. Cela signifie qu'il n'y a pas de gaspillage de ressources et que les avantages marginaux sont égalisés avec les coûts marginaux dans la production et la consommation (Huet, 2023).

2.6 Bio-inspiration

Connu également sous le nom de Biomimétisme, ce modèle consiste à prendre la nature comme modèle, notamment à un niveau organisationnel pour permettre de répondre aux enjeux du développement durable et développer des innovations sur base de problèmes rencontrés. Cela implique d'étudier les organismes vivants, les écosystèmes et les

mécanismes biologiques pour obtenir des idées, des principes et des solutions applicables à des domaines tels que la science, la technologie, l'ingénierie, l'architecture et le design. La bio-inspiration favorise une approche durable et respectueuse de l'environnement, car elle s'appuie sur des principes et des processus déjà présents dans la nature, qui ont été optimisés par l'évolution pour être efficaces et économes en ressources. Elle encourage également une vision plus holistique et interdisciplinaire en encourageant la collaboration entre les scientifiques, les ingénieurs, les concepteurs et les biologistes (Boeuf, 2014).

2.7 L'économie de la relocalisation

Le processus de relocalisation est un processus qui consiste à réduire la dépendance aux chaînes d'approvisionnement mondiales en faveur d'une production et d'une consommation plus locales et régionales. Elle vise à favoriser la proximité géographique entre les producteurs, les fournisseurs et les consommateurs afin de réduire l'empreinte environnementale, d'améliorer la résilience économique et de promouvoir le développement durable (CPME Rhône, 2023). Ce schéma économique permet alors de renforcer l'économie locale, de réduire les distances de transports, de promouvoir la durabilité et de mieux faire face aux crises (In Finance, 2020).

Conclusion générale du chapitre 3

Ce chapitre nous a permis de comprendre en profondeur les différents nouveaux Business modèles existant sur le marché. Aujourd'hui, il est essentiel que les entreprises réévaluent leurs pratiques en intégrant une approche durable et innovante dans leurs stratégies, afin de favoriser la préservation de l'environnement et le bien-être social à long terme.

Les nouveaux modèles commerciaux durables, tels que l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, l'économie collaborative, l'économie inclusive, l'économie de l'efficacité, la bio-inspiration et l'économie de la relocalisation, offrent des réponses innovantes aux défis économiques, sociaux et environnementaux actuels. Ces approches intègrent des principes fondamentaux visant à maximiser l'utilisation des ressources, réduire les déchets, promouvoir la coopération et l'échange, créer des opportunités équitables, optimiser les processus, s'inspirer de la nature et soutenir les économies locales. En adoptant ces nouveaux modèles commerciaux durables, les entreprises peuvent non seulement contribuer à la préservation de l'environnement, mais aussi créer une valeur économique à long terme tout en favorisant une société plus inclusive et équitable.

Plus précisément, ce chapitre nous a permis d'explorer plus en détail l'économie de la fonctionnalité, un sujet directement en lien avec ce mémoire. Grâce à l'article de Nicolas Buclet (2014), nous avons remarqué que le type 3 de ce modèle était étroitement lié à l'offre complémentaire d'expérience qui sera développée dans la deuxième partie de ce travail pour Merchery.

En résumé, les nouveaux modèles commerciaux durables offrent un potentiel significatif pour stimuler l'innovation, générer des emplois durables et construire un avenir plus résilient. En s'appuyant sur ces approches, les entreprises peuvent jouer un rôle clé dans la transition vers une économie plus durable et équilibrée, répondant ainsi aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Conclusion de la revue de littérature

Cette revue de littérature a exploré trois sujets essentiels pour répondre à notre question de recherche. Le secteur des goodies a pu être expliqué de manière détaillée pour comprendre l'enjeu derrière ce marché florissant. Elle a souligné, également, l'importance de la certification B Corp de manière générale et plus particulièrement pour Merchery.

Mais aussi, un chapitre sur les nouveaux business modèles de notre société fut expliqué afin d'intégrer la durabilité dans les stratégies d'entreprises. En intégrant ces approches, les entreprises peuvent jouer un rôle essentiel dans la transition vers une économie plus durable, répondant aux besoins présents sans compromettre ceux des générations futures. La durabilité devient ainsi une nécessité et une opportunité pour les entreprises d'innover, de prospérer et de contribuer à un avenir plus respectueux de l'environnement et socialement équitable.

En ce qui concerne le secteur des goodies, il a été souligné que ces produits promotionnels jouent un rôle important dans la construction de l'image de marque des entreprises et dans le renforcement de la relation avec les employés. Cependant, la surproduction de plastique et les pratiques non durables associées aux goodies ont conduit à une pollution environnementale croissante. L'émergence des goodies durables offre une alternative respectueuse de l'environnement, en utilisant des matériaux recyclés, biodégradables et durable, mais ne limite pas la surconsommation. Merchery fait partie des entreprises qui proposent des cadeaux d'entreprises durables et éthiques, et veut continuer dans cette démarche.

La certification B Corp fournit un réel cadre pour les entreprises qui souhaitent s'inscrire dans un mouvement en perpétuelle amélioration. Cette certification exigeante offre une reconnaissance mondiale de l'engagement d'une entreprise à opérer de manière socialement responsable et respectueuse de l'environnement. D'après Merchery, c'est un réel outil pour prendre des décisions et initiatives plus conscientisées pour l'environnement, mais aussi en termes de gouvernance et de communauté.

Enfin, la revue de la littérature a consacré une partie à l'exploration des nouveaux modèles commerciaux durables, qui se présentent comme des solutions innovantes aux défis économiques, sociaux et environnementaux actuels. Ces modèles, tels que l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité et l'économie collaborative ou bien d'autres encore, sont conçus pour optimiser l'utilisation des ressources, réduire les déchets et favoriser la coopération entre les acteurs. Ils ont le potentiel de stimuler l'innovation et créent également des opportunités pour générer des emplois durables, car de nouveaux métiers et services émergent dans ces domaines.

Ces éléments m'ont donc permis de répondre en partie à ma question de recherche en proposant une offre complémentaire à Merchery, qui sera développée dans la pratique afin qu'ils continuent dans une démarche environnementale et socialement plus durable.

Partie II : La méthodologie

Chapitre 1 : La méthodologie de recherche

L'objectif de ce mémoire est d'améliorer le score de la certification B Corp de l'entreprise Merchery en proposant un nouveau modèle d'affaires à impact conforme aux critères de B Corp. Par conséquent, l'analyse documentaire se compose de plusieurs chapitres. Le premier chapitre se penche sur le secteur des goodies, suivi d'une analyse approfondie de l'entreprise centrale de notre étude, à savoir Merchery. Le deuxième chapitre est consacré à la certification B Corp, tandis que le troisième explore les nouveaux modèles économiques durables qui permettent aux entreprises de s'engager dans une démarche plus responsable.

Dans cette deuxième partie, nous détaillons la méthodologie que nous avons adoptée pour répondre à notre question de recherche principale, élaborée à partir de la revue de littérature. Cette question est la suivante :

**« L'introduction d'une nouvelle offre d'expérience dans le secteur des goodies permet-elle d'augmenter leur score B Corp et donc l'impact positif de l'entreprise ?
Le cas de Merchery ».**

Dans cette section de méthodologie, nous allons expliquer de manière approfondie la méthode de recherche, la récolte de données et les découvertes théoriques réalisées sur base de ma revue de littérature qui m'a aidée à énoncer ma question de recherche, citée ci-dessus.

1. Les découvertes à travers la littérature

Sur base de la littérature et des conseils d'expert, quatre découvertes importantes ont émergés :

- 1. *Les Business models à Impact de B Corp (IBM) permettent d'augmenter le score de manière considérable d'une entreprise et peuvent compter jusqu'à 50% du score de B Corp.***

Comme énoncé dans la littérature, la certification B Corp évalue l'impact opérationnel d'une entreprise et à la fois les modèles d'affaires à impact (IBM). Ces IBM permettent de lutter contre l'Impact washing ⁴ et peuvent rapporter beaucoup de points dans le score B Corp. Il est même possible d'être certifié uniquement en se concentrant sur les IBM (B Corp, France, 2022).

⁴ Tout argument marketing employé pour promouvoir un produit censé apporter un changement dans l'économie réelle, sans qu'il soit possible d'en avancer les preuves

2. La durabilité et l'éthique sont déjà au cœur de la réflexion de Merchery en offrant des goodies durables et responsables et veulent continuer dans cette démarche.

Après divers entretiens avec le cofondateur, Benoit Fortpied et un stage dans le département produits chez Merchery, la durabilité est essentielle pour l'entreprise et est au cœur de leur réflexion dans le sourcing des produits. De plus, la certification B Corp permet d'appliquer un cadre à l'entreprise et de développer des initiatives durables (Fortpied, 2023).

3. De nombreuses personnes remettent en question l'utilité et la durabilité des goodies.

Les goodies, pour de nombreuses marques, sont un moyen très efficace de mettre en valeur les employés, les prospects, les partenaires et les clients. Cependant, de plus en plus d'entreprises doivent réfléchir attentivement à la manière dont leur stratégie reflète leurs valeurs et comment celle-ci peut soutenir leurs engagements en matière de développement durable (Olley, 2022). Les goodies sont comparés à l'industrie du fast-fashion, de mauvaise qualité et conçus dans des conditions déplorables avec des matériaux néfastes pour l'environnement (Circular event toolkit, 2023).

4. L'économie de la fonctionnalité est une approche économique qui vise à fournir des solutions basées sur les services plutôt que sur la simple vente de produits et peut être une solution pour le secteur des goodies.

Parmi les différents modèles d'affaires durables examinés en théorie, l'économie de la fonctionnalité se distingue. Contrairement à l'accent mis sur la possession d'objets, ce modèle met en avant l'utilisation et l'expérience qu'ils procurent. Son objectif est de créer de la valeur en offrant des solutions plus durables et en encourageant une utilisation plus efficace des ressources. À la suite d'un entretien avec madame Hudlot, il est apparu que s'inspirer de l'économie de la fonctionnalité dans le secteur des goodies pourrait être un atout pour avoir un impact positif et constituer un choix approprié parmi les autres modèles d'affaires durables (Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, 2019).

2. Les sous-questions reliées à l'approche pratique.

En se basant sur la partie théorique et la recherche documentaire, trois sous-questions ont été formulées. Ces sous-questions servent à fournir une réponse complète et approfondie à la question de recherche principale. Elles ont pour but de structurer l'analyse et la rédaction des résultats.

Question 1 : Quels sont les points faibles dans l'analyse de leur B Impact Assessment ?

Question 2 : Comment augmenter le score B Corp de Merchery en proposant une offre complémentaire d'expérience ?

Question 3 : Cette solution permettra-t-elle réellement d'augmenter le score B Corp de Merchery et contribuer à un impact positif ?

La première question permet, grâce au BIA, de comprendre la situation actuelle de l'entreprise en ce qui concerne son impact environnemental et social. Merchery a complété ce questionnaire en 2021 afin de connaître son score et d'obtenir la certification B Corp. Cette mission a été accomplie avec un score de 92.3 sur 200. Ce questionnaire permet ainsi à l'entreprise de mettre en évidence ses points forts ainsi que les domaines qui pourraient être améliorés et révisés. Il est important de rappeler que le BIA évalue l'impact de l'entreprise sur deux aspects :

- L'impact opérationnel : il mesure l'impact des pratiques RSE de votre entreprise sur ses parties prenantes, y compris la planète.
- L'impact du modèle d'affaires (IBM) : il vous accorde des points supplémentaires lorsque votre modèle d'affaires vise à créer un impact positif spécifique pour l'une de vos parties prenantes grâce à des pratiques structurelles ou à votre offre de produits et de services (Wiser Impact, 2022).

Cette première question nous permettra donc de visualiser la répartition des points entre l'impact opérationnel et l'impact des modèles d'affaires, et de mettre en lumière les domaines nécessitant des améliorations.

La deuxième question est au cœur de notre réflexion et de ce mémoire. Grâce aux éléments de la revue de littérature et aux conseils d'experts tels que Madame Brigitte Hudlot pour son expertise dans les nouveaux modèles économiques durables, ainsi qu'au contact avec Clara Bardiau, consultante indépendante pour la certification B Corp en entreprise, nous avons élaboré une offre complémentaire pour Merchery, basée sur l'un des 23 IBM proposés par B Corp. L'objectif est potentiellement d'augmenter le score de certification B Corp de Merchery et d'avoir un impact plus positif. En prenant en compte le concept de l'économie de la fonctionnalité, l'idée consiste à proposer à Merchery un catalogue d'expériences en tant qu'alternative aux objets généralement offerts aux employés. L'objectif est de réduire les déchets inutiles, de favoriser le bien-être des employés des entreprises clientes en proposant, par exemple, des cours de yoga plutôt que des tasses.

Les détails complets du projet seront exposés dans la section pratique de ce mémoire.

En ce qui concerne la troisième question, une fois que le projet aura été expliqué en profondeur et qu'il sera représenté sous forme de "Societal Impact Canvas", il sera intéressant

de calculer l'impact de cette solution sur la certification B Corp en incluant la solution dans le BIA de Merchery.

3.Choix de la méthodologie de recherche et de la récolte de donnée

Dans cette dernière partie, nous examinerons concrètement comment nous avons collecté les données de manière scientifique afin de mener à bien l'élaboration du mémoire et de répondre à notre question de recherche. À l'aide du Syllabus : Réaliser et rédiger son mémoire en gestion (Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020)), j'ai pu identifier les méthodes de collecte de données nécessaires pour répondre à ma question de recherche.

Parmi les outils de collecte de données scientifiques, il en existe quatre : l'entretien, le sondage, l'observation directe et la collecte de données existantes.

Dans le but de répondre à ma question de recherche, nous avons choisi de mener à la fois une étude qualitative et une étude quantitative, car cela permet d'obtenir les points de vue des deux parties prenantes : les entreprises et les employés.

L'entretien de type qualitatif vise à analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. L'objectif est d'obtenir des données approfondies et de qualité (Claude, 2019). Dans notre cas, les entretiens sont semi-dirigés, ce qui signifie que nous posons un certain nombre de questions sans ordre établi, permettant ainsi aux interlocuteurs de s'exprimer librement (Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S., 2020). Nous avons donc un fil conducteur pour rester concentrés sur nos objectifs tout en favorisant une atmosphère de conversation et d'échange avec les personnes interrogées. Ainsi, nous évitons de perdre de vue nos objectifs tout en encourageant une interaction fluide avec les participants.

De plus, nous avons mené une étude quantitative, plus précisément un sondage. Comme le mentionnent Giroux et Tremblay (2002), le sondage est une technique de collecte de données extrêmement souple et polyvalente qui permet d'évaluer rapidement différentes variables. Il implique de poser un ensemble de questions à un groupe de personnes, qu'il s'agisse de la population totale ou d'un échantillon représentatif de celle-ci. Ces questions portent généralement sur leur situation sociale, professionnelle ou familiale, leurs opinions, leurs attitudes envers diverses options ou enjeux humains et sociaux, leurs attentes, leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre aspect d'intérêt pour les chercheurs (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017, p.237).

L'étude quantitative, ou plus précisément le sondage permettra, grâce à un échantillon de population calculé selon la méthode de l'échantillonnage simple en statistique, d'obtenir l'opinion d'un plus grand nombre de personnes ciblées. L'administration du questionnaire est indirecte, également appelée auto-administrée. En d'autres termes, le répondant remplit le

questionnaire lui-même. Celui-ci peut être administré par e-mail, sur les réseaux sociaux, par voie postale, etc. (Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S., 2020). Le questionnaire vise à cibler les employés de tout âge en Belgique afin d'obtenir une diversité d'opinions.

Ces deux méthodes de recherche nous permettent de compléter le "Societal Impact Canva", qui constitue une partie essentielle de la conclusion de notre mémoire et permet d'établir un modèle économique en tenant compte de l'avis des parties prenantes.

Une fois le "Societal Impact Canvas" établi, il est important de déterminer si le nouveau modèle économique à impact développé chez Merchery permet d'augmenter son score B Corp. Pour le découvrir, j'ai complété le BIA avec les informations supplémentaires pour déterminer combien de points additionnels cela ajoute à mon score.

5. Présentation des études

4.1 Étude qualitative

En ce qui concerne l'étude qualitative, nous avons mené quatre entretiens individuels semi-dirigés auprès d'entreprises de différentes tailles qui sont clientes de Merchery. Ces entretiens ont été réalisés du 12 juin au 20 juin 2023 et ont été conduits avec les responsables des cadeaux d'entreprise. Nous avons utilisé un guide d'entretien préalablement préparé pour structurer les discussions. Le choix de cibler des entreprises déjà clientes de Merchery s'est avéré judicieux, car ces entreprises sont déjà familières avec l'offre de goodies et ont un budget d'entreprise supérieur à la norme en matière de cadeaux d'entreprise, en raison du caractère premium de Merchery. De plus, ce sont des clients qui manifestent une préoccupation pour l'environnement, étant donné leur engagement à commander des goodies durables. En collaboration avec Benoît Fortpied, Co-fondateur de Merchery, nous avons reçu une liste de 20 clients de Merchery que nous avons contactés par e-mail ou via LinkedIn.

Les entretiens ont été réalisés en ligne via Google Meet ou par appel téléphonique, en français. Chaque entretien était structuré en trois parties : la première portait sur des informations générales concernant l'entreprise et la personne interrogée (cf.infra « Annexe 3,4,5,6 »). La deuxième partie incluait des questions sur les cadeaux d'entreprise traditionnels, tandis que la troisième partie présentait l'idée de la nouvelle offre et sollicitait l'opinion des participants à son égard. Les mêmes questions ont été posées aux quatre personnes interrogées.

Ci-dessous voici un tableau récapitulatif des intervenants interrogés :

Nom de la personne interrogé	Date de l'entretien	Nom de Entreprise	Moyen de communication	Fonction au sein de l'entreprise	Secteur d'activité	Localisation
Gabriela Barthez	12 juin 2023	Maison Dandoy	Google meet	People & Culture Lead	Alimentaire	Bruxelles
Florian Paris	13 juin 2023	Positive Thinking	Téléphone	Marketing & communication Officer	IT	Bruxelles
Ann Crabeels	13 juin 2023	NRJ	Téléphone	Directrice administrative et financière	Radio	Bruxelles
Chloé Dosquet	20 juin 2023	Too good to go	Google meet	People & Culture manager	Alimentaire	Bruxelles

Figure 7: Récapitulatif des intervenants

4.2 Étude quantitative

Dans un premier temps, un calcul de l'échantillon de manière statistique a été calculé via la méthode de l'échantillonnage simple afin de connaître le nombre exact de personnes à interroger pour répondre à notre question de recherche. La formule se focalise sur la population active des salariés en Belgique. L'étude se porte sur le secteur privé en Belgique, car les clients de Merchery proviennent majoritairement du secteur privé.

D'après la formule et les données choisies, la taille de l'échantillon nécessaire à interroger s'élève à **369** salariés en Belgique.

Pour calculer la taille de l'échantillon représentatif pour une population donnée, nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage aléatoire simple qui consiste à :

- Déterminer la taille de la population totale (N)
- Choisir un niveau de confiance souhaité, exprimé en pourcentage, et une marge d'erreur acceptable, également exprimé en pourcentage.
- Utiliser la formule suivante pour calculer la taille de l'échantillon(n) :

$$n = \frac{z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * \hat{p} * \hat{q}}{e^2}$$

- $z_{1-\frac{\alpha}{2}}$: quantile d'ordre $1 - \frac{\alpha}{2}$ correspondant au niveau de confiance désiré (par exemple, pour un niveau de confiance de $(1 - \alpha) = 95\%$, $z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1,96$).
- \hat{p} : l'estimation de la proportion de la population présentant une caractéristique spécifique
- \hat{q} : $1 - \hat{p}$.
- e : la marge d'erreur souhaitée.

Afin de mener à bien notre étude quantitative, il est nécessaire de collecter des données auprès des salariés en Belgique qui ont déjà reçu des goodies au sein de leur entreprise, tels qu'une gourde, un sac à dos, un crayon avec le logo de leur entreprise, et bien d'autres encore. Dans ce contexte, il est important de noter que la population totale en Belgique est estimée à 11 584 000 personnes (Ln24, 2023), et le nombre de personnes salariées en janvier 2023 en Belgique s'élève à 4 212 108 personnes (Office National de la Sécurité Sociale, 2023). Cependant, il s'avère difficile d'obtenir des données précises concernant le nombre de salariés qui ont déjà reçu des goodies au sein de leur entreprise. Par conséquent, la taille de l'échantillon sera spécifiquement déterminée en fonction des salariés en Belgique, et les critères de sélection seront affinés grâce aux différentes questions présentes dans le questionnaire. Les données choisies sont telles que :

- Le niveau de confiance de manière générale est de 95% soit 1,96 sur la table de la loi Normale.
- Pour ce qui est du "", il équivaut à 0,40 car $4\,212\,108 / 11\,584\,000 = 0,405$.
- La marge d'erreur se situe à 5% de manière générale.
- $= 1 - 0,40 = 0,60$

Si nous remplaçons les données dans la formule, alors nous retrouvons :

$$n = (1,96^2 * 0,40 * 0,60) / 0,05^2$$

$$n = (3,8416 * 0,24) / 0,0025$$

$$n = 0,922464 / 0,0025$$

$$n \approx 369$$

La taille de l'échantillon nécessaire serait donc d'environ 369 salariés en Belgique.

Afin de récolter un maximum de réponses, le questionnaire a été diffusé principalement sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn et Facebook. Le questionnaire (cf. infra « Annexe 7 ») comprend une vingtaine de questions quant à l'opinion de recevoir des goodies en tant que salariés, l'utilité et l'avis de recevoir des expériences au lieu d'objet. Les styles de questions sont variés : questions à choix multiple, des questions à réponses multiples et des échelles.

L'enquête a été menée avec l'outil "Google Form" et était adressée à tous les salariés de la population belge. Au total 267 personnes ont participé à l'enquête. L'étude quantitative avait

comme objectif de récolter des informations concernant leur point de vue quant au fait de recevoir des goodies en tant que salariés au sein de son entreprise, mais aussi de connaître leur intérêt et leur opinion quant à l'idée de recevoir une expérience au lieu d'un objet matériel.

4. Analyse des données

Une fois que nous avons recueilli toutes les données grâce aux entretiens et au sondage, ainsi qu'au BIA, nous pouvons passer à la prochaine étape, qui consiste en l'analyse des données. L'analyse des données dépendra des sous-questions posées.

Pour répondre à la première sous-question "Quels sont les points faibles dans leur B Impact Assessment ?", l'analyse de leur BIA permettra d'y répondre. L'accès à la plateforme du questionnaire B Corp permet de visualiser en détail chaque point attribué. Nous avons pu télécharger un fichier Excel contenant toutes les réponses. Nous avons analysé ce fichier Excel afin de comprendre les points faibles et les points forts de leur questionnaire B Corp. Cette première réponse à la question constitue un élément essentiel dans le parcours visant à répondre à la question de recherche.

Ensuite, pour répondre à la deuxième question : "Comment augmenter le score B Corp de Merchery en proposant une offre complémentaire d'expérience ?", nous nous sommes basées sur les éléments de la littérature (cf. supra « Partie 3 : Méthodologie ») ainsi que sur les discussions avec le Co-fondateur, Benoit Fortpied, pour élaborer une offre complémentaire d'expérience à offrir aux salariés en remplacement d'objets. Les entretiens et le sondage permettent de tester la viabilité du projet auprès de la population ainsi qu'auprès des entreprises. Par la suite, ces entretiens et ce sondage m'ont permis de compléter le Societal Impact Canvas.

Enfin, pour tester si cette offre a réellement un impact sur leur certification B Corp, une simulation sur le questionnaire B Corp en répondant aux questions a permis de déterminer combien de points cette offre complémentaire a pu rapporter à Merchery dans sa certification, tout en évaluant l'impact environnemental et social positif qu'elle apporte.

5. Limite de la méthodologie

Il y a malheureusement des limites quant à la méthodologie utilisée pour répondre à notre question de recherche.

La première limite a été la taille de mon échantillon dans l'analyse quantitative. Nous n'avons pas reçu les 369 réponses souhaitées dans l'échantillon calculé. Malgré les efforts fournis pour récolter les réponses, nous avons atteint un total de 267 réponses, dont 175 réponses pertinentes.

La deuxième limite concerne la simulation du score B Corp. Le questionnaire B Corp est conçu pour s'adapter à différents types d'entreprises. La simulation reste approximative et repose sur des hypothèses, malgré l'utilisation de l'outil du B Lab. Ainsi, cela ne constitue pas une vérité absolue.

Enfin, nous avons été limités dans le nombre de clients de Merchery à interroger. Après avoir envoyé de nombreux e-mails et messages sur LinkedIn, nous avons reçu très peu de réponses, voire quelques rendez-vous qui n'ont pas abouti. Le Societal Impact Canvas s'est donc basé sur les réponses de 4 clients.

Partie III : Mise en œuvre et résultats

Les résultats de recherche sont divisés en trois parties, correspondant aux trois sous-questions de recherche. Ainsi, nous répondons aux trois sous-questions en commençant par une présentation des résultats, suivie d'une analyse des résultats et enfin, d'une conclusion. Les conclusions des sous-questions nous permettront de formuler une réponse complète à notre question de recherche.

1.Quels sont les points faibles dans l'analyse de leur B Impact Assessment ?

Afin de répondre à la première sous-question, j'ai eu accès au B Impact Assessment de Merchery qu'ils ont réalisé en 2021 en vue d'obtenir leur certification en 2022. Comme vous le savez, la certification B Corp comprend cinq domaines d'impact : l'environnement, la gouvernance, la communauté, les collaborateurs et les clients. Les questions, les réponses ainsi que les scores de chaque question au questionnaire sont regroupés dans un dossier Excel pour chaque domaine d'impact. Ce dossier nous permettra donc d'analyser les points forts et les points faibles de leur certification B Corp.

1.2 Présentation des résultats

Merchery a obtenu un score de 92,3 sur 200 en février 2022. Il est important de mentionner que le score minimum requis pour obtenir la certification est de 80. Cela indique que Merchery dispose encore d'une marge d'amélioration. Le score est réparti en trois parties : la première partie évalue l'impact opérationnel de Merchery, c'est-à-dire ses opérations et les décisions prises au quotidien par l'entreprise. Dans cette catégorie, Merchery a obtenu un score de 68,7. La deuxième partie concerne les modèles d'affaires à impact (IBM), ce qui englobe les questions relatives à leur modèle économique et aux décisions à long terme. Un score de 12,9 lui a été attribué. Enfin, B Lab attribue un score « N/A » lorsque certaines questions ne s'appliquent pas au modèle commercial de l'entreprise. Merchery a obtenu un score de 10,6 dans la catégorie « N/A ».

La répartition du score B Corp de Merchery peut être représentée comme ci-dessous dans le diagramme :

SCORE TOTAL BIA

■ Opérationnel ■ IBM ■ N/A

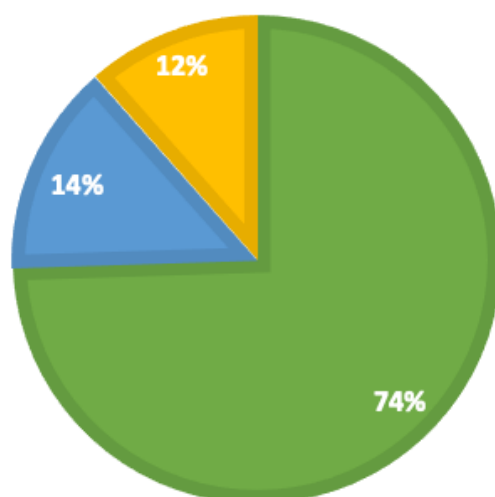


Figure 8 : Le score total du BIA de Merchery

Ensuite, nous pouvons nous concentrer sur les résultats obtenus dans les cinq domaines d'impact et évaluer les marges d'amélioration dans chacun de ces domaines. Le tableau et le graphique ci-dessous présentent les scores obtenus dans chaque domaine d'impact, ainsi que le pourcentage déjà atteint par domaine, afin d'obtenir une vision claire des domaines pouvant encore être améliorés.

Domaine d'impact	Score	%
Gouvernance	14,6/20	73%
Employés	24,7/40	61,75%
Collectivité	22/40	55%
Environnement	28,5/135	21%
Clients	2,3/5	46%

Figure 9 : Récapitulatif des 5 domaines d'impact

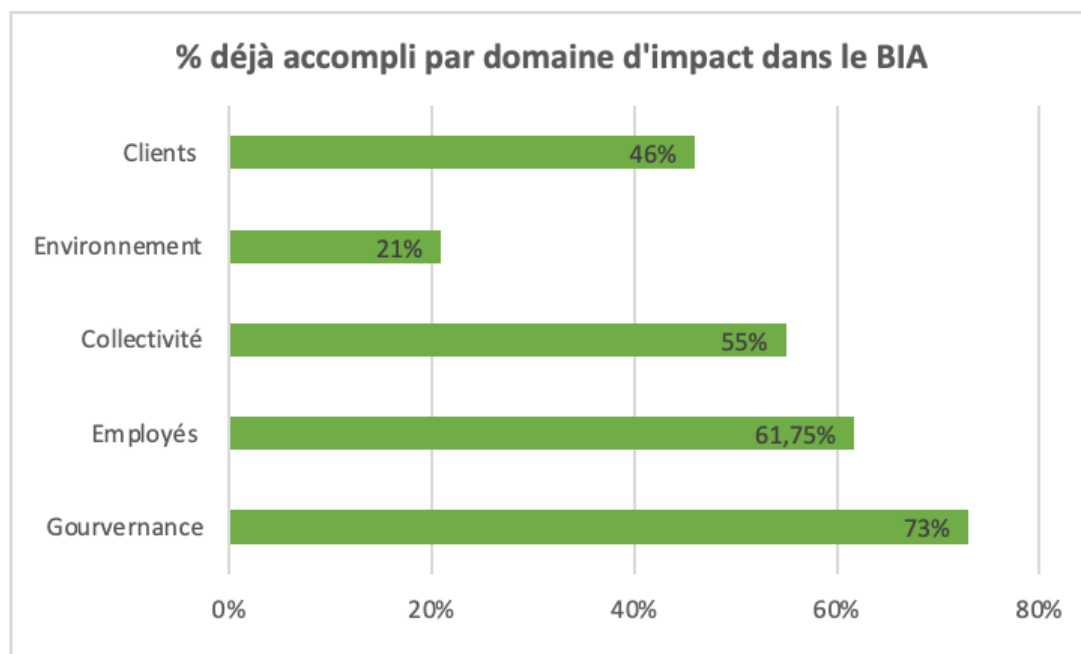


Figure 10: Pourcentage déjà accompli par domaine d'impact dans le BIA

1.2 Analyse des résultats

Les données seront analysées en fonction de chaque domaine d'impact. Nous nous concentrons sur les questions ayant obtenu le moins de points. Dans les graphes ci-dessous, nous prenons uniquement en compte les questions qui ont obtenu un score inférieur à 55% et les modèles d'affaires à impact qui ont été validés dans chaque domaine.

Nous pouvons déjà observer dans la partie "présentation des résultats" que la partie "environnement" et la partie "collectivité" sont les deux plus importantes à améliorer. En effet, ils n'ont obtenu respectivement que 21% et 55% des points. La partie « cliente » n'a trop peu d'impact pour s'attarder dessus. De plus, la répartition des points de B Corp a montré que seulement 14% des points ont été récoltés via des modèles d'affaires à impact (IBM).

a. La gouvernance

En ce qui concerne le domaine de la gouvernance, Merchery a obtenu un score de 14.6 sur 20 (73%). Ce qui est un assez bon score. Plus précisément, un score de 4.6 dans les opérations et de 10 dans les modèles d'affaires à impact (IBM).

Ce domaine est subdivisé en trois parties : la mission et l'implication, l'éthique et la transparence, ainsi que la mission protégée (IBM), et il comprend au total 23 questions. Le graphique ci-dessous présente uniquement les questions ayant obtenu un faible score, ainsi que le modèle d'affaires à impact dans le domaine de la gouvernance. Nous allons maintenant analyser ce score en détail.

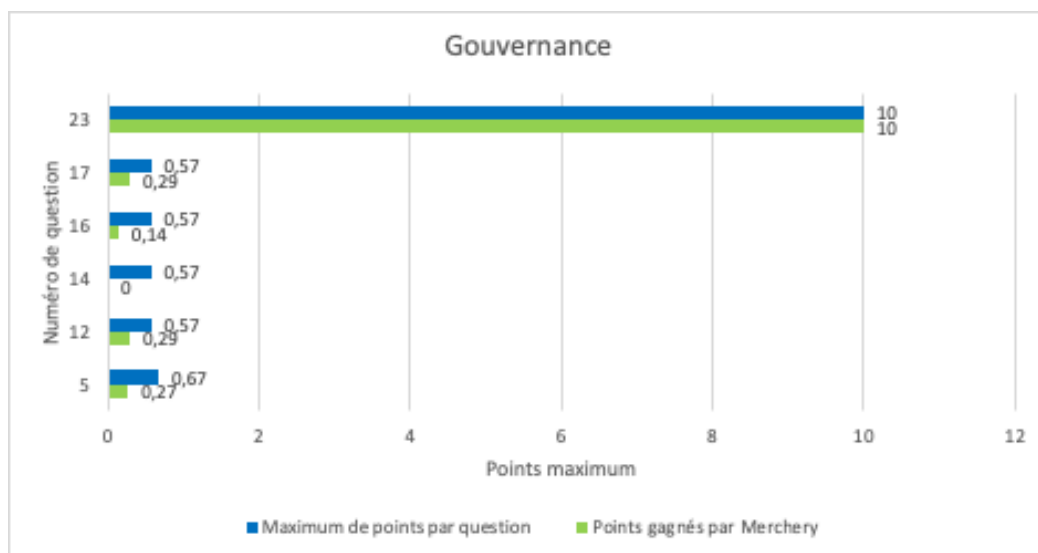


Figure 11 : Points obtenus par question en gouvernance dans le BIA

Mission et implication : question 5. Score 2.1 sur 4.

Dans cette section, Merchery a obtenu un score moyen. La question 5 porte sur l'intégration de la performance sociale et environnementale dans le processus décisionnel. Chez Merchery, la formation des employés inclut des réflexions sur les enjeux sociaux et environnementaux importants pour l'entreprise et sa mission. De plus, les postes de gestion intègrent explicitement la performance environnementale et sociale. Cependant, pour augmenter son score, Merchery pourrait approfondir davantage l'intégration des performances sociales et environnementales dans le processus de décision, par exemple en mesurant les externalités en termes monétaires.

L'éthique et la transparence : question 12 à 17. Score 2.4 sur 6

Dans cette section, Merchery pourrait améliorer sa transparence en ce qui concerne la divulgation et le traitement des informations financières auprès de ses collaborateurs.

La mission protégée (IBM) : question 23. Score 10 sur 10

Merchery a obtenu le score maximum dans le domaine du modèle d'affaires à impact, notamment dans la catégorie de "la mission protégée". En d'autres termes, les documents de gouvernance d'entreprise ont été modifiés pour intégrer toutes les parties prenantes dans le processus décisionnel.

Le total du score pouvant être obtenu pour les modèles d'affaires à impact dans la catégorie "gouvernance" est de 10 points au total, selon le B Impact Assessment de 2021.

Sous-conclusion :

Pour conclure, Merchery a obtenu un bon score dans le domaine de la gouvernance et plus particulièrement grâce à l'IBM débloqué qui représente 10 points sur 23.

b. Environnement

Dans la section environnement, Merchery a obtenu un score de 28,5 sur un total de 135, ce qui équivaut à seulement 21 % des points disponibles. Ce score se décompose en 24,4 pour les opérations, 2,9 pour les modèles d'affaires à impact (IBM) et 1,4 pour les questions non applicables (N/A), réparties sur 82 questions.

Ce domaine est subdivisé en quatre opérations : la gestion environnementale, l'air et le climat, l'eau, ainsi que la terre et la biodiversité. Ensuite, nous retrouvons trois modèles d'affaires à impact : la préservation des ressources, la sauvegarde du sol et de la faune, et la réduction des toxines. Ci-dessous, vous trouverez le détail des scores des questions qui ont obtenu de faibles résultats.

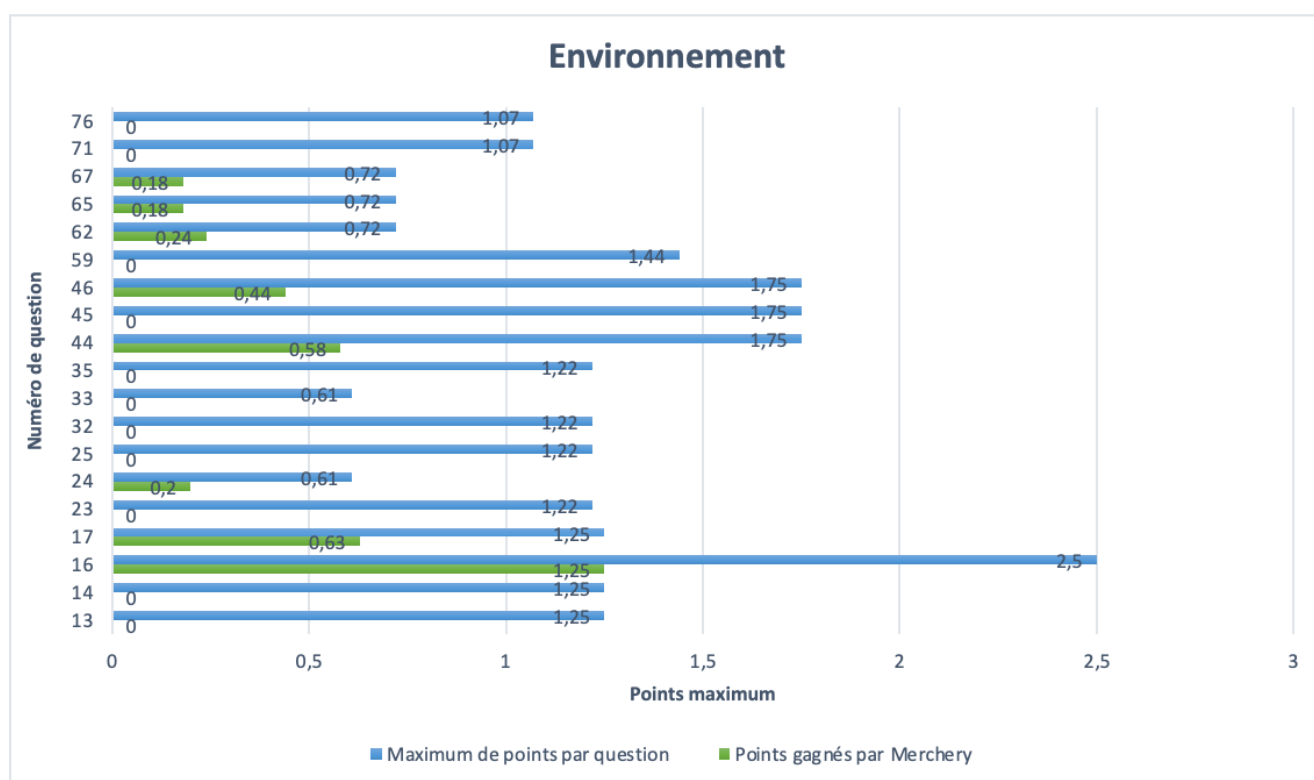


Figure 12 : Points obtenus par question en environnement dans le BIA

La gestion environnementale : Question 13 à 17. Score de 5,6 sur 10

Merchery a obtenu un score moyen pour la gestion environnementale. Les deux premières questions ont reçu des réponses "N/A" comme mentionné précédemment, et ces points ont été réaffectés à d'autres questions plus pertinentes. En ce qui concerne les autres questions, il est souligné que Merchery ne dispose pas actuellement d'un système de gestion environnementale, mais il pourrait envisager d'en adopter un à l'avenir.

De plus, parmi les produits vendus par Merchery, 25 à 49 % ont obtenu une certification prouvant leur impact environnemental, ce qui constitue déjà un bon début. L'entreprise s'efforce de sourcer des produits éthiques qui correspondent aux normes sociales et environnementales.

Air & Climat : Question 23 à 35. Score de 8.3 sur 15

Nous constatons dans ces questions que l'entreprise n'a pas encore mis en place un système d'énergie provenant de sources renouvelables à faible impact. Cependant, elle s'efforce néanmoins d'intégrer de petits gestes écologiques tels que l'utilisation d'éclairage à ampoules CFL et de gradateurs de lumière naturelle. Il est important de noter que les bureaux de Merchery sont situés dans un bâtiment loué, ce qui signifie qu'ils doivent obtenir l'accord du propriétaire pour apporter des ajustements.

De plus, pour améliorer leur consommation énergétique et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, l'entreprise a collaboré avec Tapio pour élaborer un Bilan Carbone. Cette initiative témoigne de leur engagement à mesurer et à réduire leur impact environnemental.

Eau : Question 44 à 46. Score de 2.7 sur 7

La section concernant la consommation d'eau n'a pas reçu un score élevé. Par exemple, l'entreprise ne suit pas actuellement l'empreinte d'eau le long de sa chaîne d'approvisionnement (Question 45). Cependant, elle surveille régulièrement sa propre consommation d'eau et fixe des objectifs pour la réduire. De plus, elle sélectionne ses fournisseurs en tenant compte de leurs pratiques de gestion de l'eau, mais il pourrait être envisagé d'aller plus loin en offrant un soutien ou des ressources à sa chaîne d'approvisionnement pour adopter des pratiques de gestion de l'eau, comme la mise en place de questionnaires ou d'enquêtes en ligne (Question 46).

Terre & vie : Question de 59 à 67. Score de 7.3 sur 13

La section "terre & vie" se concentre principalement sur la gestion des déchets. Il y a un potentiel d'amélioration en ce qui concerne le pourcentage de matériaux provenant de sources recyclées et de composants réutilisés, car ce pourcentage est inférieur à 20 % (Question 59). Cependant, l'entreprise prend en compte les pratiques de biodiversité de ses fournisseurs et s'assure qu'ils respectent les normes en matière de toxines ou de déchets dangereux (Questions 65 et 67). Il est cependant important que l'entreprise évalue l'impact de sa chaîne d'approvisionnement sur la biodiversité, ce qui n'est pas encore mis en œuvre jusqu'à présent (Question 66).

En ce qui concerne les modèles d'affaires à impact dans cette section, Merchery a obtenu un faible score de 2,9. Ce score se décompose en 0,6 pour la préservation des ressources (Question 71), 0,2 pour la sauvegarde du sol et de la faune (Questions 73 à 77) et 2,0 pour la réduction des toxines (Question 76).

Le total du score pouvant être obtenu pour les modèles d'affaires à impact dans la catégorie "environnement" est de 30 points au total, selon le B Impact Assessment de 2021.

Sous-conclusion :

En conclusion, bien que Merchery ait déjà mis en place certaines mesures visant à réduire la consommation d'énergie, d'eau et de déchets, les résultats actuels ne sont pas encore suffisamment significatifs, comme en témoigne le score de 28,5 sur un total possible de 135 points. Cependant, depuis l'obtention de la certification, Merchery a collaboré avec Tapio pour élaborer un plan carbone annuel visant à améliorer leur impact environnemental (Fortpied, 2023).

Par ailleurs, il est à noter que très peu de points ont été obtenus dans les modèles d'affaires à impact, ce qui suggère également un domaine d'amélioration potentiel pour Merchery.

c. Employés (Collaborateurs-trices).

En ce qui concerne la section des employés/collaborateurs-trices, Merchery a obtenu un score de 24,7 sur un total de 40 points, ce qui équivaut à 61,75 % des points possibles, ce qui est globalement satisfaisant. Plus précisément, l'entreprise a obtenu un score de 18,8 dans les opérations, 5,9 dans la catégorie de score "N/A" et un score de 0 dans les modèles d'affaires à impact (IB), avec un total de 48 réponses fournies. Nous allons nous concentrer exclusivement sur le score des opérations, étant donné que le score "N/A" est en dehors de notre champ d'analyse.

La section "collaborateurs-trices" est divisée en six sous-sections : la sécurité financière, la santé, le bien-être et la sécurité, le développement de carrière, le développement de carrière (pour les salarié-e-s), l'engagement et la satisfaction, ainsi que l'engagement et la satisfaction (pour les salarié-e-s). Nous allons maintenant examiner ce score en détail.

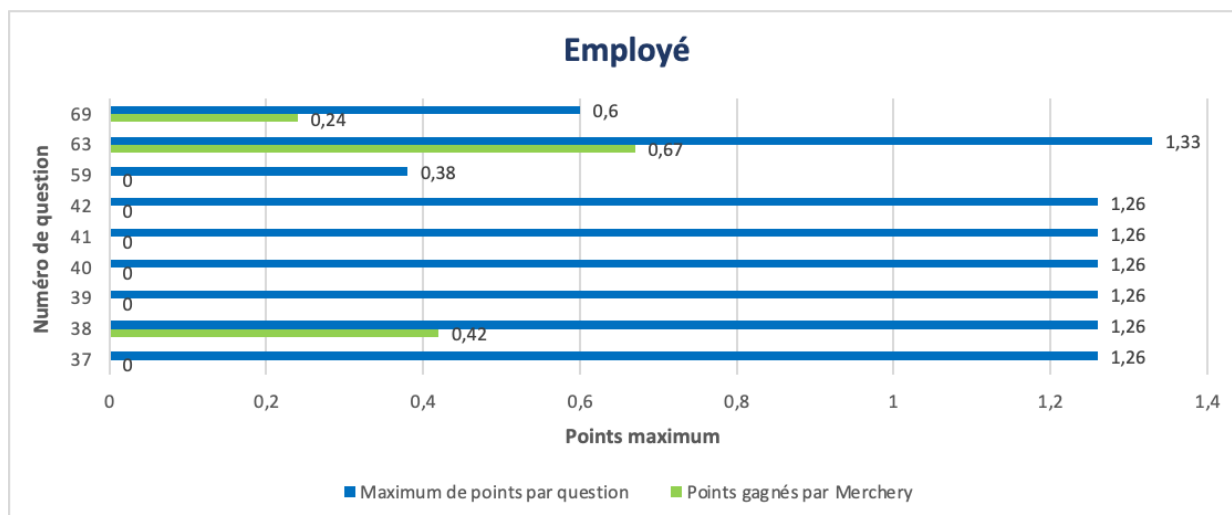


Figure 13: : Points obtenus par question pour les employés dans le BIA

Sécurité financière : Question 37 à 42. Score de 1.3 sur 17.

La section financière contient des questions portant sur des aspects tels que le salaire minimum, les primes, les programmes de retraite, la participation à l'actionnariat salarié, etc.

Tout d'abord, le score de la sécurité financière est assez bas, mais il est important de noter que de nombreuses questions (qui ne figurent pas dans le graphique) dans cette section ont été répondues avec "N/A", ce qui signifie que l'entreprise n'obtient pas beaucoup de points pour ces questions. Ces points peuvent alors être récupérés en répondant à d'autres questions. Cependant, il est à souligner que Merchery ne propose pas de primes à ses collaborateurs, même si la question 39 interrogeait sur l'offre d'avantages financiers complémentaires aux travailleurs non-cadres, avec la possibilité de primes ou de partage des bénéfices. Si l'entreprise souhaite augmenter son score dans la catégorie de la sécurité financière, il serait conseillé de mettre en place un plan de primes ou de permettre une participation au capital de l'entreprise.

Santé, bien-être & sécurité : Aucune question à points faibles dans le graphe. Score de 6.8 sur 10.

Développement de carrière : Aucune question à points faibles dans le graphe. Score de 3.3 sur 3.5

Merchery a obtenu un très bon score pour le développement de carrière. Il n'y a pas de points alarmants.

Développement de carrière (salarié-e-s) : Question 59. Score de 0.6 sur 1.5

Une faiblesse peut être identifiée dans la réponse à la question 59 concernant la participation au développement professionnel externe. En effet, aucun des collaborateurs/collaboratrices n'a participé à une activité de formation continue. Pour augmenter son score, il serait conseillé à Merchery de mettre en place des programmes de formation liés à la fois au travail

et à la vie personnelle. Cela permettrait d'offrir des opportunités d'apprentissage et de développement professionnel plus diversifiées pour les employés.

Engagement et satisfaction : Question 63. Score de 4.3 sur 5

Très bon score pour Merchery dans l'ensemble, l'entreprise offre une politique de soutien aux mères allaitantes (Question 63).

Engagement et satisfaction (salarié-e-s) : Question 69. Score de 2.3 sur 3

Dans le dernier domaine concernant les travailleurs, une seule inégalité a été identifiée, notamment à la question 69 concernant le congé parental. Actuellement, Merchery propose le congé parental minimum et légal aux parents. Pour améliorer leur score, il serait recommandé à l'entreprise de réexaminer leur politique de congé parental, en prenant en compte les aspects budgétaires et logistiques tels que les remplacements nécessaires, afin de proposer un congé parental plus étendu et favorable. Cela pourrait contribuer à renforcer leur engagement envers l'équité et le bien-être de leurs employés.

Sous-conclusion :

En conclusion, Merchery a obtenu un score satisfaisant dans la section "employés", ce qui indique que les employés sont respectés et satisfaits. Bien qu'il y ait toujours des possibilités d'amélioration, il est évident que l'entreprise accorde de l'importance au bien-être de ses employés. Si Merchery souhaite améliorer davantage son score, il pourrait envisager de revoir la sécurité financière de ses employés, tout en prenant en compte les contraintes budgétaires. De plus, il est à noter qu'aucun modèle d'affaires à impact n'a été activé dans cette section, alors qu'il existe un potentiel important de points à gagner.

Le total du score pouvant être obtenu pour les modèles d'affaires à impact dans la catégorie "Employé" est de 60 points au total, selon le B Impact Assessment de 2021. Cela suggère qu'il existe des opportunités significatives pour améliorer davantage la manière dont l'entreprise intègre les aspects liés aux employés dans ses opérations et ses modèles d'affaires.

D. Collectivité / Communauté

Dans la section dédiée à la collectivité, Merchery a obtenu un score de 22 sur un total de 40, ce qui équivaut à 55% des points possibles. Ce score se décompose en 18,7 pour les opérations, 0 dans les modèles d'affaires à impact (IBM) et 3,2 dans la catégorie de score "N/A", sur un total de 41 questions. Cette section est divisée en quatre domaines : Diversité, équité et inclusion, Impact économique, Engagement civique et Donations, Gestion de la chaîne d'approvisionnement. Voici ci-dessous le graphique présentant les questions avec un score faible.

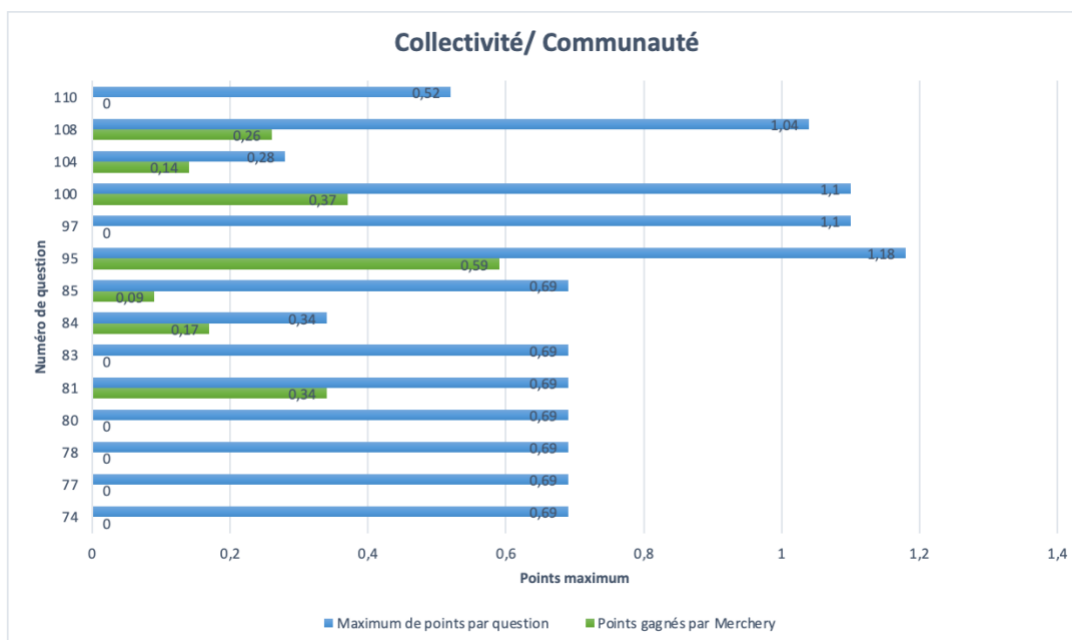


Figure 14: Points obtenus par question en collectivité dans le BIA

Diversité, équité et inclusion : Question 74 à 85. Score de 3.2 sur 10

Les questions de cette section portent sur l'inclusion des femmes ou des minorités raciales ou ethniques sous-représentées dans l'entreprise, à la direction ou au conseil d'administration de même que la diversité en termes d'âge, de race, de sexe, etc.

En effet, le graphique montre que Merchery n'a pas beaucoup de diversité culturelle au sein de l'entreprise et son score dans cette partie est très bas. Les employés ont une moyenne d'âge entre 24 ans et 30 ans, appartenant au même groupe social et ne faisant pas partie d'une minorité ethnique. Cependant, il est encourageant de noter que plus de 50% des postes de management sont occupés par des femmes, ce qui est positif en termes de représentation de genre.

Il y a donc une marge d'amélioration pour Merchery. L'introduction d'une plus grande diversité culturelle ou générationnelle au sein de l'entreprise favorisera une amélioration de leur score.

Impact économique : Question 95. Score de 7.5 sur 10

La section sur l'impact économique comprend des questions sur la croissance de l'emploi, les fournisseurs locaux et les services bancaires.

Le score de l'impact économique de Merchery est positif. En effet, Merchery a enregistré une croissance de l'emploi de plus de 25% au cours des douze derniers mois en 2021, et le capital de l'entreprise est détenu localement (basé dans une même zone métropolitaine). La question 95 concerne les services bancaires à impact. Dans le cas de Merchery, l'institution financière qui fournit le plus de services à l'entreprise est une banque locale au service de sa collectivité.

Engagement civique et Donation : Question 98 à 104. Score de 3.4 sur 8

Les questions de cette section portent sur la citoyenneté d'entreprise, les dons caritatifs et les performances sociales et environnementales.

Dans cette section, nous avons un score un peu en dessous de la moyenne. Cependant l'entreprise a un engagement formel de dons via le label 1% for the Planet, mais les employés ne sont pas eux actifs dans le bénévolat pendant les heures d'entreprises (Question 98 et 100).

Gestion de la chaîne d'approvisionnement : Question de 108 à 110. Score de 4.4 sur 12

Cette section concerne les fournisseurs.

Merchery a obtenu un score assez faible pour cette partie, car bien que l'entreprise examine les pratiques sociales ou environnementales de leurs fournisseurs, elle n'a pas de processus de vérification en place (Question 108). Cependant, l'entreprise a mis en place un code de conduite des fournisseurs qui les responsabilise en matière de performances sociale et environnementale. J'ai pu remarquer également qu'ils ont un faible pourcentage (moins de 10%) de fournisseurs issus de zones occupées par des populations à faibles revenus (Question 110). Mais, plus de 75% des fournisseurs ont des certifications environnementales ou sociales (GOTS, B corp, 1% for the Planet, FSC certified papers, OEKO-TEX, Standard 100, climate neutral, etc).

Et l'entreprise a une relation avec la majorité de leurs fournisseurs depuis leur première année d'exploitation.

Sous-conclusion :

Pour conclure, dans l'ensemble Merchery est sur la bonne voie pour créer un impact positif et continuer à s'améliorer afin d'en faire bénéficier la collectivité. Cependant, pour améliorer leur score, il serait judicieux de mettre en place des outils pour évaluer la performance sociale et environnementale des fournisseurs et d'être plus inclusif en matière de recrutement. De plus, aucun point n'a été récolté via les IBM.

Le total du score qui peut être obtenu par les modèles d'affaires à impact dans la catégorie "collectivité" est de 30 points au total.

E. Client

La section client a obtenu un score de 2,3 sur 5, ce score étant uniquement basé sur les opérations et se focalisant spécifiquement sur la gestion de la clientèle. Cette section comprenait cinq questions au total, parmi lesquelles seule une question présentait une faiblesse. Par conséquent, un graphique n'est pas nécessaire pour illustrer ces résultats.

Dans la catégorie des opérations, une faiblesse a été identifiée à la question 200 (score de 0,21 sur 0,61) concernant la gestion des impacts du produit. L'entreprise surveille régulièrement les effets de ses produits sur les clients et leur bien-être, mais elle ne dispose pas encore d'un programme officiel pour intégrer les tests et les commentaires des clients dans le processus de conception des produits. Cependant, il est important de noter que Merchery travaille actuellement en collaboration avec Trustpilot pour permettre aux clients de laisser des commentaires et des évaluations officielles sur leur plateforme. Cette démarche contribue au suivi de la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle.

Cependant, il est à souligner que Merchery ne répond à aucune des initiatives liées aux Modèles d'Affaires à Impact (IBM) de la section "Client", qui en compte neuf au total (voir tableau page...). Il pourrait être intéressant pour l'entreprise de se concentrer sur la mise en œuvre d'au moins l'une de ces initiatives pour améliorer son engagement dans cette section spécifique.

Sous-conclusion :

En conclusion, Merchery reste une jeune entreprise qui a déjà déployé des efforts considérables pour garantir la satisfaction, la fidélisation et la protection des données de ses clients. Depuis l'obtention de la certification, l'entreprise a renforcé cette section en introduisant l'outil Trustpilot en avril 2023, une initiative qui n'était pas initialement intégrée dans le questionnaire de leur certification B Corp. De plus, Merchery a pris des mesures pour se conformer aux normes du GDPR concernant la protection des données.

Cependant, malgré ces avancées, il reste des opportunités d'amélioration dans cette section. L'entreprise pourrait notamment se concentrer sur la mise en œuvre des Modèles d'Affaires à Impact (IBM) pour approfondir son engagement envers les préoccupations et besoins de sa clientèle. Ce faisant, Merchery pourrait non seulement renforcer sa position en tant qu'entreprise respectueuse de ses clients, mais également élargir son impact positif dans sa relation avec la clientèle et au-delà.

1.3 Conclusion de la question 1

Après une analyse approfondie de leur B Impact Assessment, nous pouvons finalement développer une réponse à la première sous-question : **“Quels sont les points faibles dans l’analyse de leur B Impact Assessment ?”**

Tout d’abord, comme mentionné dans la littérature précédemment, le BIA détermine la position sociale et environnementale actuelle d’une entreprise. Dans l’ensemble, pour une première certification, l’entreprise a obtenu un score global dans son secteur et dans son pays plus élevé que la moyenne (cf. infra « Annexe 8 ») et avec un ensemble de points majoritairement obtenu opérationnellement.

Merchery a un très bon score en gouvernance, un score moyen en collectivité et collaborateurs-trices, un score médiocre pour la partie cliente et un score assez bas pour la partie environnement. Il serait donc judicieux pour Merchery de travailler sur la partie environnementale et sur les scores moyens également en fonction des objectifs en termes d’impact qu’ils souhaitent atteindre. Afin d’améliorer le score B Corp de leur impact opérationnel, il est possible d’améliorer quelques points, mais cela n’aura pas un impact considérable sur leur certification.

Cependant, un autre aspect qui suscite l’intérêt sont les modèles d’affaires. Comme analysé ci-dessus, nous pouvons remarquer que Merchery a récolté que très peu de points dans les IBM. Or, cette partie de la certification peut rapporter beaucoup de points à l’entreprise si celle-ci met en place un modèle d’affaire à impact. B Corp identifie au total 23 modèles d’affaires (cf. supra « Figure 6 : Les 23 modèles d’affaires à Impact selon B Corp »). Pour rappel, ce que le BIA s’efforce de valoriser avec les IBM, ce sont les entreprises qui ont élaboré une approche exceptionnelle, manifestement divergente de la norme du marché. Cette approche novatrice remet en question les pratiques établies ainsi que les fondements traditionnels de leur raison d’être. Elle est soigneusement conçue dès son origine pour lier étroitement le développement économique de l’entreprise à l’accroissement de ses retombées positives sur la planète et la société dans leur ensemble.

2. Comment augmenter le score B Corp de Merchery en proposant une offre complémentaire d'expérience ?

En analysant les problèmes rencontrés dans le secteur des objets publicitaires lors de la rédaction de la revue littéraire, ainsi que les points faibles mis en évidence dans la certification B Corp de Merchery, nous pouvons conclure qu'il serait pertinent de se concentrer sur l'aspect environnemental. En effet, bien que le marché des goodies soit évalué à des milliards de dollars, il demeure sujet à de nombreuses controverses en raison des doutes sur l'utilité de ses produits et de l'ampleur des déchets qu'il génère. Par ailleurs, l'analyse de la certification de Merchery a révélé que des améliorations sont encore nécessaires en matière d'impact environnemental, mais également nécessiteraient de se concentrer sur la partie des IBM pour améliorer leur score et générer un réel impact.

De ce fait, l'idée est donc de proposer à Merchery une offre complémentaire de goodies immatériels à rajouter dans leur catalogue qui se base sur l'offre d'expérience locale pour les salariés des entreprises. Cette idée sera développée de manière plus approfondie ci-dessous via un Societal Impact Canvas réalisée sur base d'entretiens quantitatifs et qualitatifs effectués. Cette solution s'inspire également de deux modèles d'affaires de B Corp. Le modèle numéro 6 : renforcement de l'économie locale et le numéro 11, produits et services réduisant l'utilisation de ressources et/ou limitant les déchets.

2.1 Présentation des résultats

Afin de pouvoir développer cette idée et de répondre de manière détaillée et juste à la deuxième sous-question, nous avons interrogé sous forme de questionnaire quantitatif les salariés en Belgique afin de connaître leur opinion sur les cadeaux d'entreprise. Également, grâce à un entretien qualitatif avec 4 entreprises clientes de Merchery, nous avons pu récolter l'avis des différents responsables des cadeaux d'entreprises. Ces données nous permettront de remplir le Societal Impact Canvas.

Ci-dessous, nous allons présenter une synthèse sous forme de tableau qui regroupera les différentes opinions des responsables en charge des cadeaux d'entreprise. Ces opinions ont été recueillies à partir des entretiens réalisés avec les clients. Les transcriptions intégrales de ces entretiens sont disponibles dans les annexes.

De plus, nous allons également présenter les graphiques issus du questionnaire quantitatif. Ces graphiques fourniront un aperçu de l'opinion des salariés en Belgique. Le questionnaire a été complété par 267 personnes au total, dont 175 étaient des salariés en Belgique ayant déjà reçu des goodies au sein de leur entreprise. L'objectif de ce questionnaire était de recueillir les points de vue des employés concernant les cadeaux qu'ils ont reçus de leur entreprise, ainsi que leur opinion sur les cadeaux d'expérience par rapport aux cadeaux matériels. Il est important de noter que certaines questions au début du sondage ont été filtrées afin de

connaître l'avis uniquement des salariés en Belgique qui ont déjà reçu des goodies. Au total, nous avons donc reçu 175 réponses pertinentes.

Tableau récapitulatif des interviews

	Maison Dandoy - Gabriela Barthez	Too Good to go - Chloé Dosquet	Positive Thinking - Florian Paris	NRJ - Ann Crabeels
Approche actuelle de l'entreprise pour les goodies	<ul style="list-style-type: none"> • Offre des cadeaux pour des événements tels que la St-Nicolas, la Noël, événements de l'entreprise (Jubilée) • Box de produits locaux, mais pas de gourde, carnets, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer d'avoir un impact négatif le plus bas possible • Durabilité dans l'approche des goodies et le moins de plastique possible • Jubilé de l'entreprise • Événements de l'année (Noël, Pâques,...) • Anniversaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Gourdes, crayons, parapluies, tasses, mugs etc • Welcome Pack, événements de l'entreprise, jubilé, afterworks, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup d'activités au sein de l'entreprise • Cadeaux pour la St Nicolas ou d'autres fêtes comme la Noël. • Essayer le moins possible d'offrir des cadeaux matériels • Des chèques cadeaux
Budget alloué	<ul style="list-style-type: none"> • 45€/personnes/ cadeau 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 25 et 50€ /Personnes/ cadeau 	<ul style="list-style-type: none"> • 50€/Personnes/cadeau au 	<ul style="list-style-type: none"> • 140€/Personne/ an
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> • 2-3 fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> • 2-3 fois par an en fonction des événements 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 fois par an 	<ul style="list-style-type: none"> • 2-3 fois par an
Avantages des cadeaux matériels	<ul style="list-style-type: none"> • Recevoir quelque chose que l'on peut toucher • Cela fait partie de la culture d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Le fait de recevoir un petit quelque chose en main • Créer un lien d'attachement si le goodies est utilisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'employer branding 	<ul style="list-style-type: none"> • Recevoir un cadeau
Désavantages des cadeaux matériels	<ul style="list-style-type: none"> • Création inutile 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un déchet dont on n'a pas besoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Gros désavantage au niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas adapté au besoin de la personne

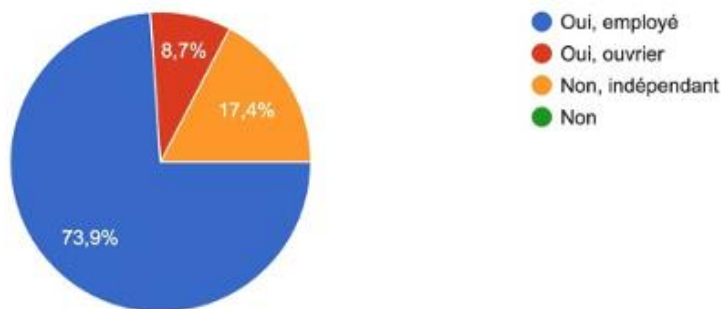
			environnemental • Inutilité des goodies	• Surconsommation
Opinion sur une offre d'expérience au lieu de goodies matériel	• Bonne idée • Dépend de la population à qui on l'offre • Population dans les bureaux ok, population dans les ateliers moins.	• Très bonne idée • Déjà dans la réflexion d'offrir plutôt des bons ou donner la possibilité pour un don	• Apporte une approche nouvelle aux cadeaux d'entreprise • Moins intéressant d'un point de vue marketing • Intéressant pour ce qui est du bien-être des employés	• Très chouette Idée • Donner la possibilité de cotiser pour que les gens puissent choisir une activité plus chère
Type d'activités à offrir	• Activités sportives • Activités avec des enfants	• Offrir des options variées • Quelque chose de sain • Activité pour prendre l'air • Activités pour s'instruire	• Proposer un large éventail de choix	• Activités bien-être comme un massage • Activités de restauration (Bien être)
Population cible	• Tranche d'Age plus jeune • Publique cible comme les BIG4	• Tout le monde en fonction des activités proposées	• Cela pourrait intéresser tout le monde • 25-35 ans chez Positive thinking et cela marcherait très bien	• Tout le monde
Avantages perçus	• Avoir le choix dans le catalogue	• On évite la création de déchets	• Nouvelle dynamique qui s'est installée dû	• Choisir ce que l'on veut • Diminution des déchets

	<ul style="list-style-type: none"> ● Pas de déchet créé (avantage environnemental) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le choix dans les catalogues 	au COVID, intérêt pour les activités <ul style="list-style-type: none"> ● Cela permettrait de réduire les déchets et le CO2 	<ul style="list-style-type: none"> ● Local ● Écologique
Inconvénients perçus	<ul style="list-style-type: none"> ● Le manque de quelque chose de matériel ● Tout le monde ne va pas utiliser le bon 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ne pas recevoir quelque chose directement en main ● Plus de travail pour les RH, car plus de questionnement de la part des employés 	<ul style="list-style-type: none"> ● D'un point de vue marketing, moins d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pas d'inconvénients perçus
Intéressé par l'offre ?	<ul style="list-style-type: none"> ● Oui très chouette 	<ul style="list-style-type: none"> ● Oui carrément 	<ul style="list-style-type: none"> ● Oui en complément de cadeaux matériels 	<ul style="list-style-type: none"> ● Oui tout à fait
Suggestions additionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ● Proposer des activités à faire avec des enfants 	<ul style="list-style-type: none"> ● Avoir une plateforme qui facilite les choses 	<ul style="list-style-type: none"> ● Beau design du site et quelque chose attrayant 	<ul style="list-style-type: none"> ● Une idée de cagnotte cumulée pour avoir accès à de plus gros cadeaux

Figure 15: Récapitulatif des interviews

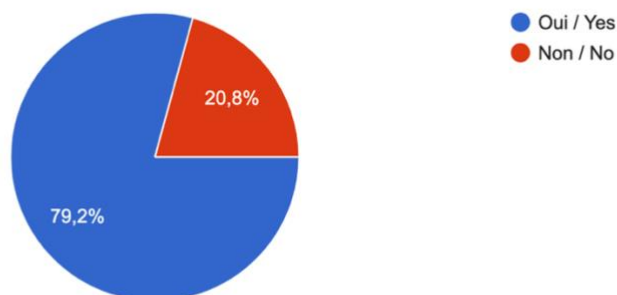
Etes-vous salarié? Are you salaried?

267 réponses



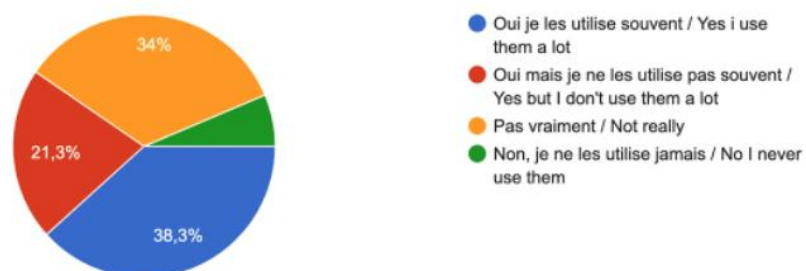
Avez-vous déjà reçu des goodies au sein de votre entreprises ? Have you ever received goodies at your company? (Pen, backpacks, drinkware,etc)

221 réponses



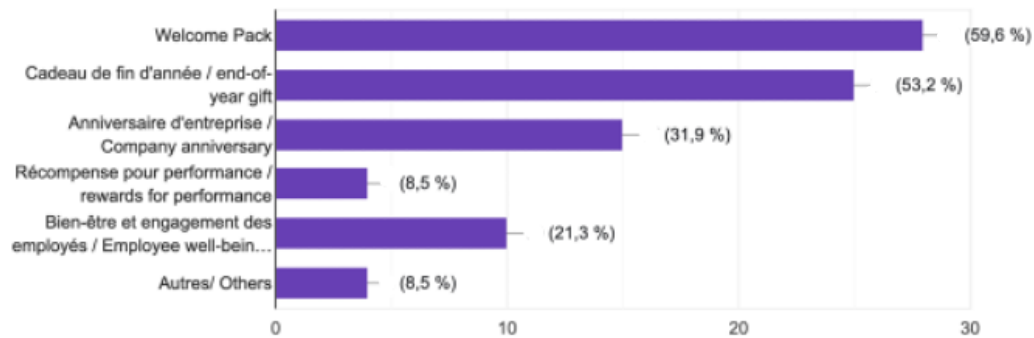
Sont-ils utiles ? Are they useful?

175 réponses



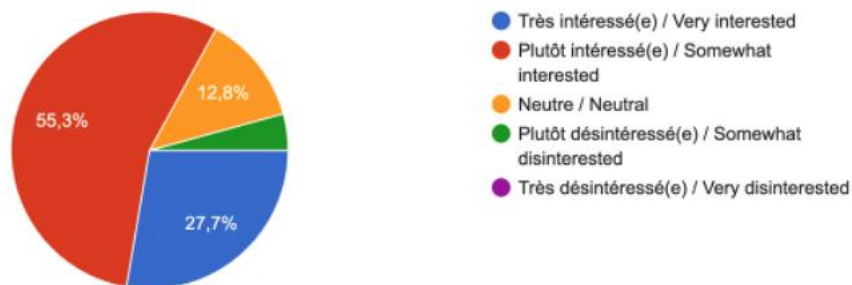
Pour quelles occasions les avez-vous reçu? On What occasion did you receive them ?

175 réponses



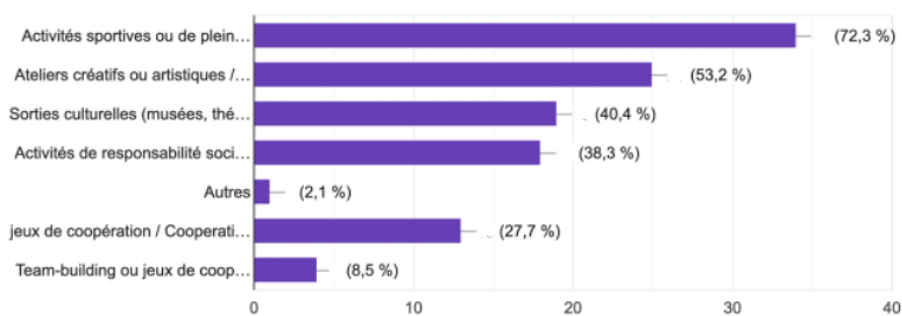
Dans quelle mesure seriez-vous intéressé(e) de recevoir des expériences plutôt que des goodies tangibles offerts par l'entreprise ? / How interested...ces rather than tangible goodies from the company?

175 réponses



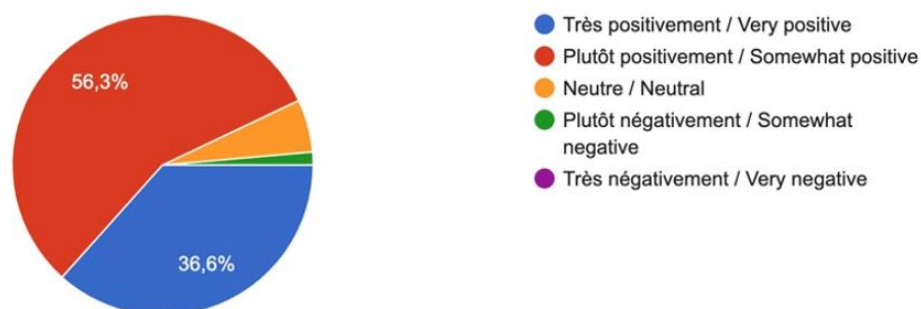
Quels types d'expériences aimeriez-vous participer ? / What kind of experiences would you like to take part in ?

175 réponses



Dans quelle mesure pensez-vous que de choisir son cadeau pourrait contribuer à votre satisfaction?
To what extent do you think choosing your gift could contribute to your satisfaction?

175 réponses



Etes-vous soucieux de l'écologie ? / Are you environmentally conscious? (1 - Not at all , 5- Yes strongly)

175 réponses

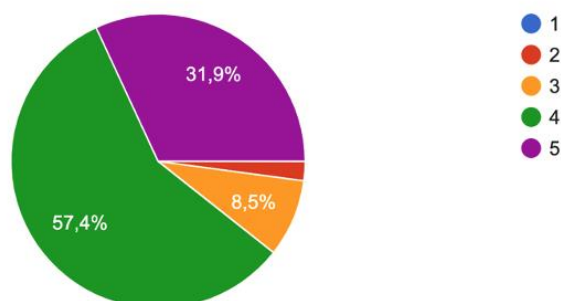


Figure 16: Sondage des employés

Tout d'abord, 73,9% des salariés qui ont répondu à l'enquête sont des employés et seulement 8,7% sont des ouvriers.

Sur les 175 salariés ayant déjà reçu des goodies au sein de leur entreprise, une tendance se dégage, indiquant que ces cadeaux d'entreprise promotionnels sont peu fréquemment utilisés voire jamais. En effet, 21,3 % les trouvent utiles, mais ne les utilisent pas souvent. De plus, 34 % des répondants déclarent ne les utiliser presque jamais et 6,4 % des salariés affirment ne jamais les utiliser. En d'autres termes, seulement 38,3 % des répondants déclarent réellement utiliser les cadeaux promotionnels reçus.

De plus, les trois principaux moments où les entreprises offrent leurs cadeaux promotionnels d'entreprise sont les suivants : le cadeau de bienvenue, également appelé Welcome Pack (59,6 %), les cadeaux de fin d'année (53,2 %) et l'anniversaire de l'entreprise (31,9 %). La fréquence des cadeaux d'entreprise tourne au tour de 2 à 3 fois par an.

Afin de tester la désirabilité de l'offre, nous avons également cherché à savoir si un cadeau d'expérience les intéressait. Le sondage en a dégagé que 55,3% des salariés étaient plutôt intéressés et 27,7% très intéressés soit un total de 83% des répondants sont enclins à recevoir une expérience. Par ailleurs, les expériences les plus demandées sont les activités sportives (72,3%), les ateliers créatifs (53,2%) ainsi que les sorties culturelles (40,4%).

Ensuite, afin d'établir une proposition de valeur complète, il était essentiel de demander si le choix du cadeau contribuerait à la satisfaction du salarié. Il en est ressorti que choisir son cadeau contribuerait de manière plutôt positive (56,3%) voire très positive (36,6%) à leur satisfaction.

Pour finir, nous avons voulu savoir le positionnement de nos répondants quant à l'écologie, sur une échelle de 1 (pas du tout concerné) à 5 (fortement soucieux). Nous avons pu remarquer que la majorité des correspondants se disent soucieux de l'environnement. En effet, 57,4% ont répondu « 4 », 31,9 % des répondants ont répondu 5.

2.2. Analyse des résultats

Dans cette section d'analyse des résultats, nous allons développer une nouvelle offre complémentaire (Merchery Experiences) que nous proposons à Merchery, et qui pourrait potentiellement accroître leur impact positif. Cette proposition sera présentée sous la forme d'un Societal Impact Canvas (SIC), permettant ainsi de démontrer l'impact et de développer de manière détaillée le projet. De plus, ce SIC sera étayé par la recherche scientifique menée auprès d'entreprises ainsi que de salariés en Belgique.

Pour rappel, le Societal Impact Canvas est un outil ou un cadre conceptuel utilisé pour évaluer et analyser l'impact sociétal d'une entreprise, d'un projet ou d'une initiative. Inspiré du Business Model Canvas, il se focalise non seulement sur les aspects économiques et commerciaux d'une entreprise, mais met également en lumière les dimensions sociales, environnementales et éthiques de ses activités (Stanford Business, 2019). Il est composé de 15 cases subdivisées en quatre grands concepts clés : la désirabilité, la viabilité, la faisabilité et l'impact sociétal positif.

RAISON D'ÊTRE		PROPOSITIONS DE VALEUR	ENJEUX SOCIÉTAUX		
<ul style="list-style-type: none">• Répondre à l'urgence climatique et favoriser l'économie locale en proposant une alternative aux cadeaux d'entreprise qui s'adapte aux besoins de chacun 		Merchery offre une plateforme de cadeaux d'expérience pour les entreprises, proposant des activités sportives, créatives, bien-être ou culturelles, privilégiant des options locales et subdivisées en trois catégories en fonction du prix, permettant ainsi aux employeurs de récompenser leurs collaborateurs de manière personnalisée et mémorable tout en ayant un impact positif sur l'environnement dû à la limitation de déchets générés grâce à l'offre d'expérience."	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser l'économie locale• Réduction de déchets• ODD 12 - Consommation et production responsables• ODD 8 - Travail décent et croissance économique 		
PARTENAIRES CLÉS	PROBLÈMES (macro & micro)		CANaux & RELATIONS CLIENTS	SEGMENTS CLIENTS (utilisateurs / bénéficiaires)	
<ul style="list-style-type: none">• Prestataires d'activités• Développeur 	<ul style="list-style-type: none">• Objets reçus peu souvent utilisés• Déchets Inutiles• Cadeau pas adapté aux besoins de la personne 		<ul style="list-style-type: none">• Site Internet• Réseaux Sociaux• E-mail• Relation :Assistance personnelle dédiée 	<ul style="list-style-type: none">• Travailleurs de bureau• Employés de tout age avec une préférence pour les 25-40 ans• Entreprises qui offrent des cadeaux d'entreprises et qui souhaitent réduire leur impact environnemental 	
RESSOURCES & ACTIVITÉS		SOLUTIONS EXISTANTES	SOLUTION		
<ul style="list-style-type: none">• Développer le catalogue des activités• Traiter les demandes des clients• Développement du site internet• Communication sur les réseaux sociaux• Les employés• L'image de marque 		<ul style="list-style-type: none">• Objets personnalisés (durable ou non)• Chèques cadeaux• Souscriptions à des abonnements 	<ul style="list-style-type: none">• Plateforme de cadeaux d'expériences• 3 gammes de prix (50-75-100)• Prestataires locaux• Choix dans les activités 		
STRUCTURE DE COÛTS			« - » IMPACTS SOCIÉTAUX « + »		SOURCES DE REVENUS
<ul style="list-style-type: none">• Voir le tableau 			<ul style="list-style-type: none">• Valorisation des artisans et prestataires locaux• Amélioration du bien être des employés via l'expérience• Réduire la production de déchets inutiles• Développement de l'économie locale• Coûts et logistique supplémentaire• Pas de cadeaux en main propre 		<ul style="list-style-type: none">• 20% de commission par expérience vendue 
GOUVERNANCE (équipe)			RÉAFFECTATION DES BÉNÉFICES ET DES SURPLUS		
<ul style="list-style-type: none">• Impact environnemental et social impliqué dans la prise de décision• Recueil d'informations auprès des parties prenantes via des groupes de discussions, des sondages, des réunions• Poste de managers définis explicitement 			<ul style="list-style-type: none">• Réinvestie dans le développement de l'entreprise• 1% for the planet 		

Proposition de valeur

Grâce à l'étude quantitative et qualitative, nous avons pu élaborer une proposition de valeur en adéquation avec les avis des intervenants.

La proposition de valeur du projet peut être décrite comme suit : "Merchery Experiencies" offre une plateforme de cadeaux d'expérience destinés aux entreprises, présentant des activités sportives, créatives, de bien-être ou culturelles, privilégiant des options locales et subdivisées en trois catégories en fonction du prix, permettant ainsi aux employeurs de récompenser leurs collaborateurs de manière personnalisée et mémorable tout en ayant un impact positif sur l'environnement dû à la limitation de déchets générés par une offre d'expérience."

Trois éléments importants ont été pris en considération : le type d'activité à proposer sur la plateforme, la catégorie de prix et le choix du cadeau. En effet, selon le sondage : les trois activités les plus convoitées étaient les activités sportives (72,3%), créatives (53,2%) et culturelles (40,4%). Dans l'étude qualitative, les responsables nous avaient conseillé d'inclure une variété d'activités, en mettant l'accent sur des activités de bien-être. Nous avons également demandé le budget moyen d'un cadeau offert, il en revenait à 40-50€ par cadeau, 2 à 3 fois par an en fonction des événements. Le troisième élément, fut l'importance du choix dans le cadeau, avec une réponse positive de 92,9% des salariés.

Problème

D'après les résultats du sondage mené auprès de 175 salariés en Belgique, seulement 38,3 % d'entre eux estiment qu'ils utilisent fréquemment les objets qu'ils ont reçus, tandis que les 61,7 % restants ne les utilisent pas souvent, voire jamais. Parmi ces derniers, 34 % estiment que ces objets ne sont pas réellement utiles. De plus, les quatre entreprises interrogées reconnaissent que l'offre d'objets publicitaires à leurs employés conduit souvent à la création de déchets superflus. Ann Crabeels de NRJ souligne également que parfois, les objets offerts ne correspondent pas aux besoins réels des personnes concernées. Un écart est observable entre ce que les entreprises proposent et la sensibilité environnementale des employés. En effet, 57,4 % et 31,9 % ont respectivement indiqué être plutôt préoccupés par l'environnement et très préoccupés. Il est important de noter que les entreprises interrogées sont déjà sensibilisées à l'environnement, en étant clientes chez Merchery. Toutefois, un écart persiste entre les employés et les entreprises, car les cadeaux ne sont pas toujours adaptés aux besoins individuels, ce qui entraîne leur non-utilisation et génère ainsi des déchets néfastes pour la planète.

Solutions existantes

On constate de plus en plus l'émergence de plateformes de cadeaux d'entreprise axées sur des articles promotionnels durables, à l'instar de Merchery, dans le but de proposer des produits de qualité supérieure qui perdurent dans le temps. Les concurrents de Merchery comprennent des entreprises telles que Cadoetik et Smart Goodies, ainsi que Swag aux États-Unis. Lors des entretiens réalisés, Chloé Dosquet de Too Good To Go a souligné que leur

entreprise adopte déjà une approche axée sur l'offre de chèques cadeaux via un formulaire Google où les employés peuvent choisir entre trois options de chèques cadeaux. Cette approche fonctionne plutôt bien au sein de l'entreprise, tandis que le système d'offrir des abonnements n'a pas rencontré autant de succès.

En résumé, les options actuelles sur le marché en matière de cadeaux d'entreprise comprennent des articles personnalisés, des chèques cadeaux et/ou des abonnements.

Solution

La solution que nous proposons pour résoudre les controverses actuelles concernant les cadeaux d'entreprise consiste à créer une nouvelle section sur le site de Merchery, intitulée "Experiencies". Cette section permettrait aux entreprises basées en Belgique d'offrir à leurs employés des expériences locales plutôt que des cadeaux matériels. Les salariés pourront choisir parmi les diverses activités.

L'objectif est de dématérialiser les cadeaux d'entreprise traditionnels et de générer un impact plus positif en réduisant les déchets inutiles tout en soutenant l'économie locale belge.

« Merchery Experiencies » serait divisé en trois catégories de prix : Bronze, Silver et Gold. La catégorie Bronze proposerait des expériences du prix de 50 €, la catégorie Silver offrirait des expériences du prix de 75 € et la catégorie Gold présenterait des expériences du prix de 100 €. Merchery se chargerait d'envoyer aux employés de l'entreprise un bon avec un code personnalisé. Les employés pourraient ensuite choisir l'activité qui les intéresse parmi une sélection de partenaires locaux.

En somme, cette solution offre une alternative aux objets matériels en proposant des expériences qui s'inscrivent dans une économie de fonctionnalité. Elle permet également aux employés de choisir parmi diverses activités tout en favorisant l'économie locale.

Segments Clients (Utilisateurs / bénéficiaires)

Dans l'ensemble, cette offre peut être adaptée à diverses entreprises et catégories d'employés travaillant dans des bureaux. Elle s'adresse aux entreprises qui souhaitent offrir des cadeaux d'entreprise tout en réduisant leur impact environnemental et en proposant des cadeaux plus adaptés à leurs employés.

Selon les observations de Gabriela Barthez, ce concept semble mieux convenir aux employés de bureau qu'aux travailleurs d'usine. Elle mentionne qu'au sein de l'entreprise Dandoy, par exemple, les travailleurs d'usine préfèrent les cadeaux matériels aux expériences. En revanche, Florian Paris de Positive Thinking partage que dans son entreprise, où l'âge moyen des employés est compris entre 25 et 35 ans, cette approche serait très bien accueillie.

De plus, les résultats du sondage mené auprès des salariés en Belgique confirment cette tendance. Peu importe l'âge, 55,3 % des répondants se montrent intéressés par l'idée de recevoir des expériences en remplacement des objets matériels, tandis que 27,7 % des répondants manifestent un vif intérêt pour cette offre. Au total, 83 % des répondants témoignent d'un intérêt global pour cette approche. Parmi les personnes interrogées, 56 % sont des femmes, 41,3 % sont des hommes et le reste se considère comme non binaire. En ce qui concerne l'âge, la majorité des répondants (46,7 %) se situent dans la tranche d'âge de 18 à 25 ans, suivis par 25,3 % de personnes âgées de 26 à 35 ans, 12 % de 36 à 50 ans et 16 % de plus de 50 ans.

Partenaires clés

Les principaux partenaires de Merchery Experiencies sont incontestablement les prestataires d'activités avec lesquels nous collaborons pour intégrer leurs expériences dans notre catalogue. Parmi ces partenaires, on retrouve des céramistes, des couturières, des professeurs de yoga, des masseuses et bien d'autres encore.

En outre, il convient de souligner l'importance du développeur qui joue un rôle essentiel en garantissant la présentation optimale du site et en veillant au bon fonctionnement de l'outil.

Canaux et relations clients

Le canal de distribution principal de Merchery est son site internet. C'est à travers ce canal que les entreprises clientes peuvent soumettre leurs demandes au département des ventes chez Merchery. Lorsqu'une entreprise souhaite offrir une expérience à ses employés, elle commencera par consulter le site pour explorer les options qui correspondent à son budget. L'équipe des ventes prendra en charge la gestion de la commande, l'envoi des bons d'expérience et la facturation. Cette approche place la relation client dans une optique d'assistance personnelle dédiée.

Les principaux canaux de communication demeurent les réseaux sociaux, notamment Instagram et LinkedIn, qui comptent respectivement 25 000 et 6 811 abonnés à ce jour. De plus, le renforcement du référencement (SEO) améliorera également la visibilité de Merchery sur Google.

En ce qui concerne les prestataires d'activité, le premier contact se fera par e-mail, suivi éventuellement de réunions physiques ou virtuelles via Google Meet pour finaliser la collaboration.

Ressources et activités

L'une des activités clés de « Merchery Experiencies » consiste à rechercher de nouvelles expériences à ajouter au catalogue et à entrer en contact avec de nouveaux prestataires, responsabilité prise en charge par l'équipe produit. Ensuite, l'équipe commerciale se charge de traiter les demandes des clients, d'établir une relation avec eux et de créer les bons d'expérience avec des codes uniques, les envoyant ensuite à chaque bénéficiaire. Ils assurent également la gestion de la facturation du client.

Par ailleurs, une autre activité essentielle au sein de Merchery Experiencies réside dans le développement continu du site internet, une tâche attribuée au développeur, afin de s'assurer de son évolution constante et de la bonne gestion.

L'équipe communication joue également un rôle essentiel dans la communication de cette complémentarité d'offres chez Merchery et permet donc de faire connaître via les Réseaux sociaux "Merchery Experiencies".

En ce qui concerne les ressources clés, les employés jouent un rôle central au sein de l'entreprise, garantissant le bon fonctionnement de l'activité. Parallèlement, l'image de marque forte préalablement établie par Merchery dans le secteur des goodies confère une crédibilité indéniable au nouveau projet et facilite l'accès à d'importants clients déjà existants en vue de futurs cadeaux d'entreprises.

Gouvernance

L'impact social et environnemental est systématiquement intégré dans la prise de décision, car il est important pour le succès et la rentabilité de l'entreprise. Des processus formels et réguliers comme des groupes de discussion, des réunions et des sondages sont mis en place pour recueillir des informations auprès des parties prenantes de l'entreprise. Également, les postes de managers sont définis et intègrent explicitement la performance sociale et environnementale.

Raison d'être

L'objectif premier de cette initiative est de présenter une alternative aux cadeaux d'entreprises peu utilisés, qui génèrent des déchets inutiles. En insufflant une nouvelle dynamique au secteur des cadeaux d'entreprise, en pleine expansion, l'entreprise aspire à répondre à l'urgence environnementale actuelle et à favoriser l'économie locale. L'ambition sous-jacente est de susciter un changement significatif en proposant des expériences locales adaptées aux besoins spécifiques de chaque bénéficiaire.

Merchery s'engage déjà dans une démarche durable, en mettant en avant une sélection de produits respectueux de l'environnement et éthique, et en participant à des initiatives telles que B Corp et 1% for the Planet. Avec « Merchery Experiencies », l'objectif est d'aller au-delà des objets publicitaires traditionnels et de proposer une offre complémentaire d'expériences locales, donnant ainsi la possibilité au bénéficiaire de faire son choix parmi une sélection variée d'expériences mémorables et non polluantes.

Enjeux sociétaux

Ce projet s'attaque principalement aux enjeux sociétaux suivants :

- Réduction des déchets : En proposant des expériences locales comme alternatives aux goodies matériels, cette plateforme vise à diminuer la production de déchets dans le secteur des goodies, contribuant ainsi à la préservation de l'environnement.

- Favoriser l'économie locale : en mettant en avant des expériences proposées par des prestataires locaux, ce projet contribue à stimuler l'économie locale en soutenant les entreprises et artisans de la région.

« Merchery Experiencies » est lié à plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies :

ODD 12 - Consommation et production responsables : En encourageant une consommation responsable et en réduisant les déchets liés aux goodies, ce projet contribue à cet objectif qui vise à assurer des modes de consommation et de production durables.

ODD 8 - Travail décent et croissance économique : En favorisant l'économie locale par le biais d'expériences proposées par des prestataires locaux, ce projet contribue à promouvoir le travail décent et la croissance économique au niveau local.

Impact Sociétaux

La solution peut avoir plusieurs impacts positifs sur les plans économique, social et environnemental. Cependant, il est tout de même intéressant de considérer certains défis potentiels.

D'un point de vue social, grâce aux expériences proposées, il y a une valorisation des artisans et prestataires locaux. Cette solution pourrait mettre en avant des artisans, artistes et prestataires de services locaux, les aidant à accéder à de nouveaux marchés et à promouvoir leur travail auprès d'un public plus large. D'un point de vue des employés, offrir des expériences plutôt que des cadeaux matériels peuvent améliorer le bien-être des employés. Les expériences offrent des moments mémorables, des opportunités de socialisation et de détente, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

En ce qui concerne le côté environnemental, en privilégiant les expériences locales plutôt que des cadeaux matériels, cette solution permet de dématérialiser les cadeaux d'entreprise habituels, réduisant ainsi la production de déchets inutiles associés aux produits matériels. Cela contribue à une approche plus durable et écologique. Sur le plan économique, ce projet contribue au développement de l'économie locale et soutient les entrepreneurs du pays.

Pour ce qui est des défis potentiels, économiquement parlant, la mise en place et la gestion de l'onglet "Experiencies" impliquent des coûts et une logistique supplémentaires pour Merchery. Socialement, les préférences des salariés peuvent varier considérablement, et certaines personnes pourraient préférer des cadeaux matériels à des expériences, de recevoir directement le cadeau en main propre.

Réaffectation des bénéfices et Surplus

Une partie des bénéfices pourrait être réinvestie dans le développement de l'entreprise elle-même. Cela pourrait inclure l'amélioration du site web "Merchery Experiencies", l'expansion de l'offre d'expériences, l'amélioration de la plateforme, ou encore le recrutement de

nouvelles ressources pour mieux servir les entreprises et les partenaires locaux. Notons également que Merchery fait partie du mouvement 1% for the Planet, ce qui signifie que 1% de leurs chiffres d'affaires est reversé à une cause environnementale ou sociale de leur choix.

Sources de revenus

La source principale de revenus se base sur une commission perçue sur les expériences vendues. Sur chaque vente d'expérience réalisée via la plateforme, une commission de 20% est retenue chez le prestataire.

Structure de coût

Ci-dessous vous trouverez la structure de coût sur les trois premières années du lancement de « Merchery Experiences ». Veuillez trouver le détail des flux de revenus en annexe. (cf. infra « Annexe 7 »).

Revenues (€)	Year 1	Year 2	Year 3
Revenue stream 1	364 800,00 €	682 176,00 €	1 193 808,00 €
Revenue stream 2	72 000,00 €	134 640,00 €	235 620,00 €
Revenue stream 3	43 200,00 €	80 784,00 €	141 372,00 €
Total Revenues	480 000,00 €	897 600,00 €	1 570 800,00 €
Fundings (€)	Year 1	Year 2	Year 3
Funding 1	/	/	/
Funding 2	/	/	/
Funding 3	/	/	/
Total fundings	- €	- €	- €
Incoming Flows-IN (€)	96 000,00 €	179 520,00 €	314 160,00 €
Cost structure (€)	Year 1	Year 2	Year 3
Fixed costs (€)	40 000,00 €	80 000,00 €	80 000,00 €
Variable Costs (€)	48 000,00 €	89 760,00 €	157 080,00 €
Investments incl amortization (€)	/	/	/
Outgoing Flows - OUT (€)	88 000,00 €	169 760,00 €	237 080,00 €
Results (€)	8 000,00 €	9 760,00 €	77 080,00 €

Figure 17: Structure de coût

Revenues

Afin d'estimer les revenus potentiels de "Merchery Experiences", nous nous sommes appuyés sur les informations existantes au sein de l'entreprise. Le chiffre d'affaires de Merchery s'élevait à 3,2 millions d'euros en 2022. Il est à souligner que la part de leurs revenus provenant de la Belgique représente 15% de ce chiffre d'affaires total (Samain, 2021). Par conséquent, nous avons calculé que "Merchery Experiences" générerait 15% du chiffre d'affaires total de Merchery, car il se concentrerait uniquement sur le marché belge. Ce qui équivaldrait à 480 000 € pour la première année. Cette somme serait répartie entre trois sources de revenus distinctes, correspondant aux trois niveaux de packages proposés : Bronze, Silver et Gold.

Selon une étude de BFMTV (2022), 76% des cartes cadeaux offertes par les entreprises à ses salariés sont données lors des fêtes de fin d'années avec un chèque d'un montant de 99€. Cela étant, la catégorie « Gold » compterait pour 76% du chiffre d'affaires, la catégorie « Silver »

pour 9% du chiffre d'affaires et la catégorie « Bronze » pour 15% du chiffre d'affaires. En effet, en interrogeant les entreprises clientes de Merchery, nous pouvons constater que le budget moyen alloué aux cadeaux d'entreprise est de 50€, d'où la prédominance du « Bronze » sur le « Silver ».

En termes de croissance pour l'année 2 et l'année 3, nous avons projeté une croissance de 87,5% la deuxième année et une augmentation de 75% la troisième année. Comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous, Merchery souhaite atteindre un chiffre d'affaires pour l'année suivante de 6 millions d'euros, ce qui équivaut à une croissance de 87,5% par rapport à l'année dernière. Pour l'année 3, nous avons estimé que le ralentissement de la croissance serait constant soit de -12,5%, ce qui nous reviendrait à obtenir tout de même un chiffre d'affaires qui croît de 75%.

	2020	2021	2022	2023 (CA souhaité)
Chiffre d'affaires (+/-)	600 000€	1,6 million €	3,2 millions €	6 millions €
Taux de croissance	/	166%	100%	87,5%

Figure 18: Croissance du chiffre d'affaires de Merchery

Fundings

Pour ce qui est des fonds, nous avons estimé qu'il n'y avait pas de fonds additionnels étant donné que l'entreprise dispose déjà des infrastructures et du site internet pour développer l'idée.

Dans les Incomings FLOWS-IN, le montant est équivalent à la marge brute générée par l'activité. En d'autres mots, la commission réalisée auprès des activités est de 20%. Ce chiffre est basé sur la marge minimale de 25% que Merchery prend dans son modèle actuel. La marge peut être un peu abaissée étant donné que nous avons des frais en moins tels que le shooting ou la commande des échantillons.

Cost structure

Dans les coûts fixes, la première année, nous engageons un salarié à hauteur de 40 000€. La seconde année, vu la croissance, nous engageons une deuxième personne pour l'accompagner avec le même salaire, soit un total de coût fixe de 80 000€ par an. La troisième année nous restons avec deux salariés soit 80 000€.

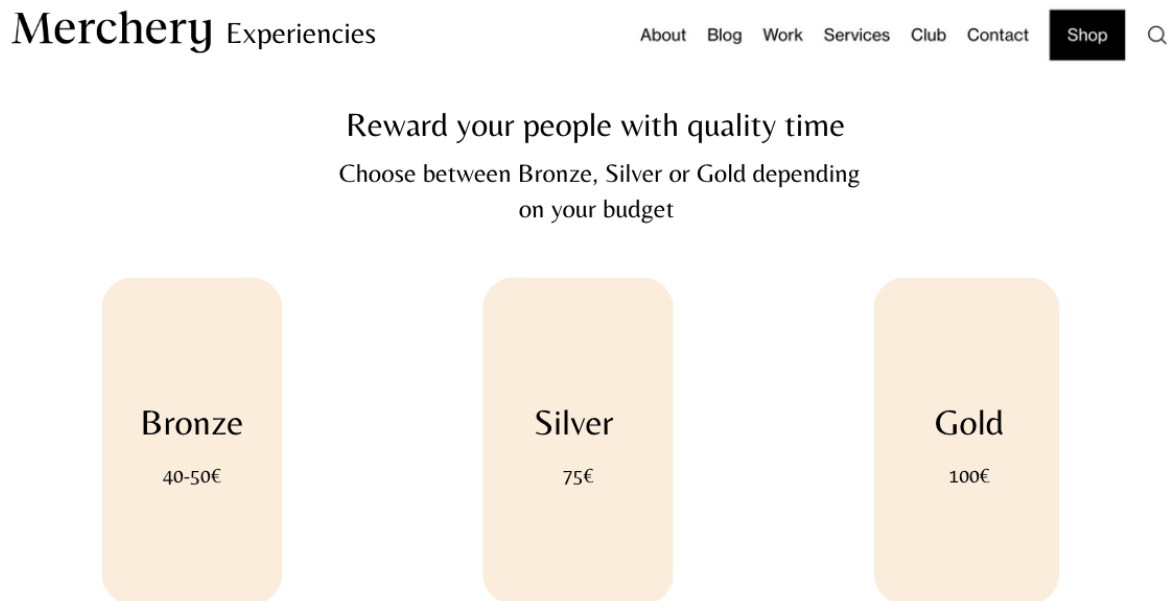
En termes de coûts variables, nous estimons que 10% du chiffre d'affaires sera alloué aux coûts tels que les équipements, l'énergie, l'eau, etc. Par conséquent, les 10% alloués permettront de participer aux coûts variables de toute l'entreprise.

Results

Les bénéfices de la première année sont de 8000€, la deuxième de 9760€ et la troisième de 77080€. Donc nous avons une activité rentable dès la première année.

2.3 Design de la solution

Page 1



Page 2

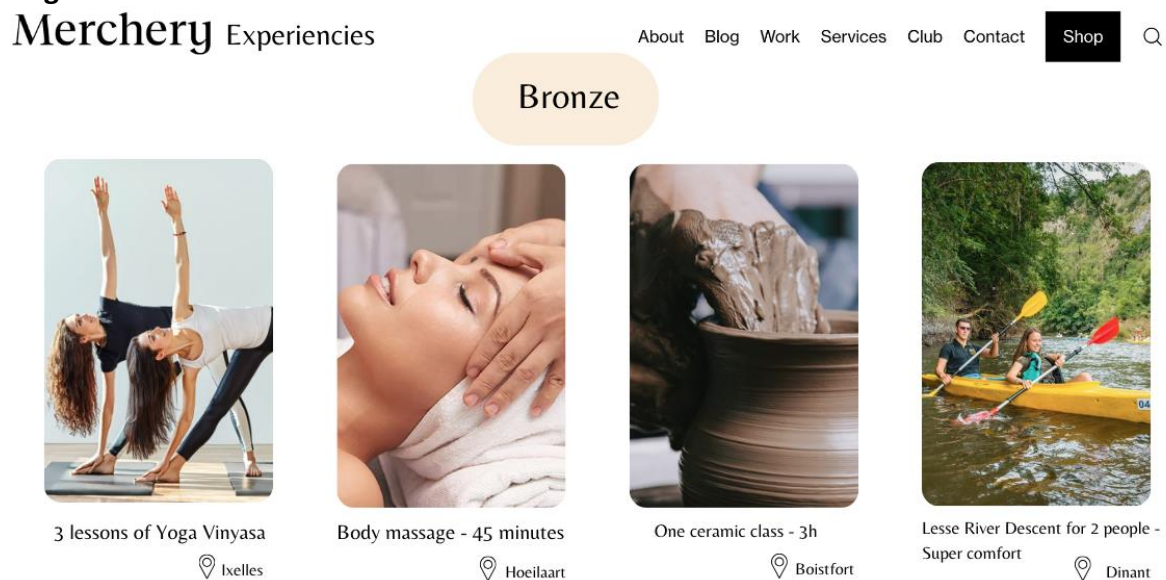


Figure 19: Design de la solution

2.4 Analyse de la concurrence

En Belgique et en Europe, nous ne retrouvons pas de concurrent direct à Merchery Experiences. En tant que concurrent indirect nous pouvons compter les coffrets cadeaux comme Bongo et SmartBox.

- **Bongo**

L'entreprise belge Bongo est spécialisée dans les coffrets cadeaux. Ces coffrets sont destinés à offrir des expériences variées et originales à leurs bénéficiaires, tels que des séjours dans des hôtels de charme, des activités de bien-être, des repas gastronomiques, des escapades romantiques, des aventures sportives, etc. Les coffrets Bongo sont conçus pour offrir un large choix d'activités et de destinations, permettant ainsi aux personnes qui reçoivent le coffret de choisir l'expérience qui correspond le mieux à leurs préférences et à leurs intérêts.

Ils sont souvent utilisés comme cadeaux d'anniversaire, de mariage, de Noël, ou pour célébrer une occasion spéciale.

Leur prix peut varier en fonction du type de coffret, du nombre d'activités incluses et de la catégorie d'expériences proposées. Certains coffrets peuvent être plus abordables, tandis que d'autres offrant des activités plus luxueuses peuvent être plus chers. Il existe pour tous les budgets : moins de 50€, entre 50 et 100€, entre 100 et 200€ et plus de 200€ (Bongo,2020).

Il y a trois manières de se procurer un Bongo :

- Achat en ligne sur leur site internet
- En magasin : certains magasins physiques ou de grandes surfaces proposent les coffrets Bongo à la vente
- Cartes Cadeaux : Dans certains cas, il est possible d'acheter des cartes-cadeaux Bongo d'une certaine valeur monétaire, et le bénéficiaire pourra utiliser cette carte pour sélectionner le coffret de son choix par la suite.

- **Smartbox**

Smartbox est une entreprise française, ils proposent une sélection d'expériences variées à offrir en cadeau à des amis, connaissances, etc. Chaque coffret contient un catalogue d'activités et d'expériences dans diverses catégories : bien-être, sport, aventures, gastronomie et bien d'autres encore. Avec Smartbox, les personnes peuvent choisir l'expérience de leur choix, en fonction de leur disponibilité.

Le prix du coffret le moins cher varie entre 20€ et 40€. Les prix varient en fonction de la qualité de l'expérience et peuvent dépasser la centaine d'euros (Smartbox,2023).

Il existe trois manières d'acheter un coffret Smartbox :

- Le site web officiel de Smartbox
- Les cartes cadeaux
- Les boutiques physiques telles que les grandes surfaces, Fnac, librairies, etc.

Mis à part les coffrets cadeaux, les concurrents indirects sont les chèques cadeaux d'une certaine valeur provenant d'un magasin ou des places de cinéma pour en nommer quelques-uns.

2.4 Conclusion de la question 2

Pour conclure, après avoir procédé à une analyse approfondie de la recherche scientifique menée auprès des salariés en Belgique et des entreprises clientes de Merchery, nous avons été en mesure de répondre à la deuxième sous-question, qui consistait à : **comment augmenter le score B Corp de Merchery en proposant une offre complémentaire d'expériences ?**

La première sous-question avait déjà révélé une faiblesse dans les points récoltés par Merchery dans la catégorie des modèles d'affaires. En m'appuyant sur les concepts de l'économie, de la fonctionnalité et les différents modèles d'affaires proposés par B Corp, j'ai élaboré une offre complémentaire nommée "Merchery Experiences". Cette offre permettrait aux entreprises de donner en cadeau des expériences locales de différents niveaux (Bronze, Silver ou Gold) en fonction du budget alloué par personne. De plus, les bénéficiaires auraient la liberté de choisir l'expérience qui correspond le mieux à leurs préférences. Le sondage et les entretiens auprès des entreprises réalisés nous ont démontré un intérêt considérable pour cette solution.

Par ailleurs, cette idée se concentre principalement sur les modèles d'affaires 6 (renforcement de l'économie locale) et 11 (produits et services réduisant l'utilisation de ressources et/ou limitant les déchets). En effet, son objectif est de réduire la production de déchets inutiles en privilégiant un cadeau immatériel tout en favorisant l'économie nationale ou locale grâce à la collaboration avec divers prestataires du pays.

Le « Societal Impact Canvas » développé dans ce mémoire offre une vision claire et holistique des différents aspects du projet, notamment sur le plan économique, social et environnemental. La dernière sous-question permettra d'évaluer l'impact réel de cette proposition sur la certification B Corp de Merchery et le nombre de points que cela pourrait leur rapporter.

3. Cette solution permettra-t-elle réellement d'augmenter le score B Corp de Merchery et contribuer à un impact positif ?

Cette sous-question finale nous permet d'évaluer l'effet et l'ampleur de l'impact de cette solution sur la certification B Corp de Merchery. En nous basant sur les deux modèles d'affaires B Corp, le modèle 6 et le modèle 11 (cf. supra « Figure 6 : Les 23 modèles d'affaires selon B Corp »), il est envisageable que cela puisse accroître leur score en débloquant des points dans les deux domaines clés. Le modèle 6 contribuerait à améliorer le score lié à la collectivité, tandis que le modèle 11 influencerait sur le score environnemental. Nous verrons si cela est vérifiable ci-dessous.

Dans cette section, nous allons comparer le score B Corp obtenu par Merchery dans leur première certification en 2022 à celui que nous allons simuler sur la plateforme du « B Impact Assessment » en incluant la solution dans leur questionnaire sur internet. Plus précisément, l'analyse d'impact a été réalisée en créant un compte fictif sur la plateforme du B Lab afin de pouvoir mesurer l'impact de la solution en reprenant exactement les mêmes données de 2021 de Merchery, mais en incluant la solution dans la réponse aux questions.

Avant de commencer l'analyse, il est important de mentionner que le score obtenu en incluant la solution est une approximation.

3.1 Présentation et analyse des résultats

Scénario 1 : Sans l'implémentation de la solution “Merchery Experiencies”

Le premier scénario correspond à la situation actuelle de Merchery, c'est-à-dire une situation dont leur modèle d'affaires est uniquement basé sur la vente de goodies durables à travers leur site internet. Pour ce scénario, qu'on a déjà pu découvrir tout au long de ce mémoire, le score est de 92.3, avec un score dans les opérations de 68.7, un score de 12.9 dans les IBM et de 10.6 en N/A. Ce score est la somme des cinq compétences suivantes : Gouvernance (14.6), Collaborateurs-trices (24.7), Collectivité (22.0), Environnement (28.5) et Clients (2.3).

Ce scénario nous démontre que Merchery est déjà ancré dans une démarche durable en obtenant cette certification avec un premier score au-delà de 90 points, ce qui est au-dessus de la moyenne obtenue (80,1 points) par les entreprises contrôlées (Nutricia, 2021). Merchery utilise B Corp comme un cadre pour prendre des décisions réfléchies et améliorer constamment son impact dans son secteur.

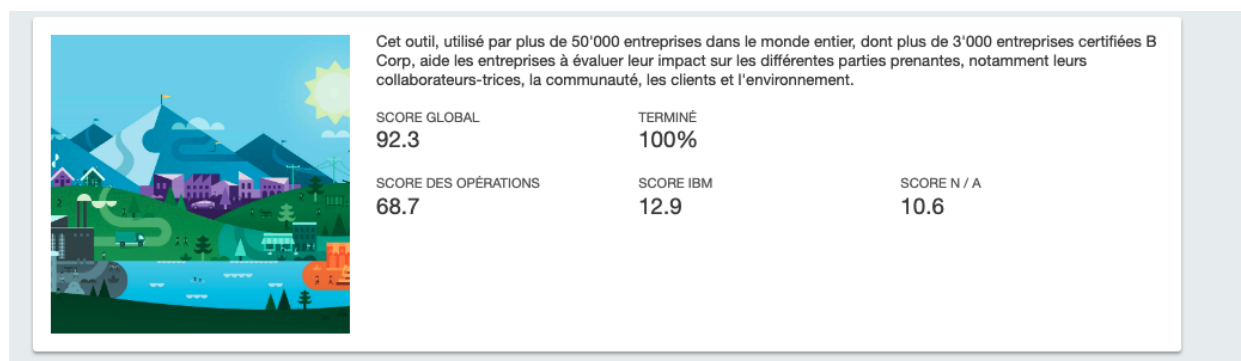


Figure 20: Score B Corp Merchery sans la solution

Scénario 2 : Avec l'implémentation de "Merchery Experiencies"

Afin de renforcer leur engagement en matière de durabilité, une solution complémentaire a été proposée tout au long de ce mémoire pour offrir une alternative dans le domaine des cadeaux d'entreprise. À l'aide du questionnaire d'Impact de B Corp (BIA), j'ai pu évaluer l'incidence de cette solution sur le score B Corp en incluant celle-ci dans le questionnaire de Merchery.

Le résultat de l'implémentation de cette solution s'est traduit par un score global de 98,2 pour Merchery. Ce score se décompose en 69,1 pour les opérations, 18,4 pour les modèles d'affaires (IBM) et 10,7 pour les domaines non applicables (N/A). Les cinq compétences évaluées sont : Gouvernance (14,6), Collaborateurs-trices (24,7), Collectivité (27,9), Environnement (28,5) et Clients (2,3).

Il est important de noter que le score B Corp a légèrement augmenté entre le scénario 1 et le scénario 2, passant de 92,3 à 98,2 (6,4%), grâce à l'introduction de cette solution. Toutefois, les domaines d'activités n'ont pas connu de changements significatifs, à l'exception du domaine de la collectivité. En effet, l'augmentation du score de certification est principalement attribuable à l'introduction d'un nouveau modèle d'affaires axé sur le développement économique local, qui a contribué à l'amélioration du score global de la certification, bien qu'il demeure modeste, s'élevant à 5,5 sur 30. Ce progrès initial est néanmoins encourageant. Cependant, il convient de noter que la mise en œuvre de la solution n'a pas engendré de modifications significatives dans la catégorie environnementale, qui constituait l'un des objectifs.



Figure 21: Score B Corp Merchery avec la solution

Veuillez retrouver le détail des scores dans les annexes 8 et 9

3.2. Conclusion de la question 3

En conclusion, cette troisième sous-question nous a permis d'évaluer l'impact réel de la solution proposée tout au long de ce mémoire sur la certification B Corp de Merchery.

Concernant la troisième sous-question de savoir si cette solution permettrait réellement d'augmenter le score B Corp de Merchery et d'avoir un impact positif, nous avons utilisé l'outil développé par B Lab. Grâce à celui-ci, nous avons pu observer un changement positif dans le score B Corp, passant de 92,3 à 98,2 suite à la mise en place de la solution d'expérience. Nous pouvons donc affirmer partiellement que cette nouvelle alternative a apporté un léger changement positif à leur certification.

Toutefois, il est important de souligner que l'objectif initial était de se concentrer sur les modèles d'affaires développés par B Corp plutôt que sur les opérations. La solution a été développée avec l'hypothèse qu'elle pourrait débloquer le modèle d'affaires numéro 6 (renforcement de l'économie locale) de la collectivité et le modèle 11 de l'environnement (produits et services réduisant l'utilisation de ressources et/ou limitant les déchets). Cependant, le BIA nous a démontré que la solution n'a eu d'impact que sur la collectivité, en débloquent le modèle d'affaires du développement local, mais n'a eu aucun effet sur l'environnement.

En somme, cette solution a permis d'augmenter sensiblement le score B Corp de 6,4%, ainsi que leurs points dans les modèles d'affaires, mais n'a pas contribué à l'impact positif souhaité, comme mentionné dans les écritures précédentes. Bien que l'implémentation de cette solution visait également à observer une réduction des déchets grâce à l'offre d'expérience qui permettait de dématérialiser certains cadeaux d'entreprise, cet aspect n'a pas été observé selon les résultats du BIA.

Partie IV : Limites et recommandations

Cette quatrième et dernière partie mettra en lumière les limites rencontrées lors de la rédaction de ce mémoire. Nous proposerons ensuite quelques pistes d'amélioration pour Merchery.

1. Limites

Le premier obstacle fut le **manque de données** sur le secteur des goodies et plus particulièrement sur le marché belge. Il a été très compliqué de trouver des analyses et des données chiffrées concrètes sur la pollution, les déchets provoqués en Belgique et même parfois d'un point de vue international. Nous avons tout de même pu récolter quelques données chiffrées intéressantes.

Notre deuxième limite concerne les **entretiens qualitatifs**. Nous avons eu pour objectif d'interroger la responsable des cadeaux d'entreprises chez Deloitte Belgique, cliente de Merchery. Nous avons contacté Sybille Van Weymeersch, le 8 juin, pour planifier un appel, mais finalement après plusieurs tentatives, ce contact est resté sans suite. Ce contact aurait pu nous apporter le point de vue d'une grande entreprise de consultance active dans les cadeaux d'entreprises. Par ailleurs, le nombre de clients interrogés reste faible dû à une grande partie de non-réponses de la part des entreprises contactées.

La troisième difficulté provient de **l'étude quantitative** réalisée. Au total, 267 réponses ont été récoltées sur une taille d'échantillon de 369 personnes. La première limite fut la précision de la taille de l'échantillon. En effet, nous n'avons pu trouver de données quant aux nombres de salariés en Belgique qui ont déjà reçu un cadeau d'entreprise. L'échantillon s'est donc concentré sur une partie plus large de la population, sur les salariés en Belgique. De plus, le nombre n'a pas été atteint et 47,8% des répondants font partie de la tranche d'âge de 18 à 25 ans, ce qui peut biaiser un peu les résultats.

Enfin, la dernière limite concerne les données recueillies **provenant de la certification B Corp** de Merchery datant **de 2021**. En effet, l'analyse B Corp s'est appuyée sur les données de l'année 2021 et n'a donc pas pris en compte les nombreux changements survenus au sein de Merchery entre 2021 et 2023.

2. Recommandations

Après un examen approfondi de la littérature et de nos études qualitatives et quantitatives, nous allons maintenant tenter de proposer des recommandations basées sur nos résultats pour la communauté B Corp et Merchery.

2.1 B Corp

Au sein de notre étude littéraire, nous avons cherché à approfondir la compréhension de la certification B Corp, ses conséquences positives et ses implications. Il est évident que ce mouvement joue un rôle clé pour attester de la responsabilité des entreprises envers la société dans son ensemble. Toutefois, bien que cette initiative gagne en importance, elle demeure relativement peu familière au grand public. En effet, l'un des principaux enjeux actuels associés à la certification B Corp réside dans sa reconnaissance, qui reste principalement circonscrite au milieu des affaires. Notamment en Belgique, cette désignation demeure largement inconnue des consommateurs. De plus, lorsque ces labels ou certifications parviennent à être identifiés, ils se révèlent souvent trop complexes et mal interprétés par la population générale.

Afin de remédier à cette situation, il semblerait judicieux d'améliorer la communication envers les consommateurs, en clarifiant les principes et implications de la certification B Corp. Cette démarche pourrait notamment être entreprise à travers des campagnes de sensibilisation ciblant un large auditoire. Cette initiative visant à accroître la connaissance publique de la certification B Corp pourrait avoir des retombées positives sur l'attitude envers les entreprises ayant obtenu cette certification, incitant potentiellement les consommateurs à favoriser ces entreprises dans leurs choix.

2.2 A propos de la solution et Merchery

Ce mémoire nous a prouvé qu'en se concentrant sur un ou deux modèles d'affaires de la certification, il était donc possible d'augmenter leur score B Corp et d'apporter un impact positif, bien qu'il reste tout de même petit, d'un point de vue sociétal. Plusieurs préconisations peuvent être émises si l'entreprise devait introduire la solution.

- **Fournir la solution la plus pratique et esthétique possible**

Dans le cadre de notre étude qualitative, les participants ont généreusement partagé leurs préoccupations concernant l'intégration et l'opérationnalité de la solution proposée. Chloé Dosquet, responsable des cadeaux d'entreprise chez Too Good To Go, a souligné l'importance capitale de concevoir une solution complète qui limiterait les sollicitations des responsables en matière de questions émanant de leurs collaborateurs au sujet du fonctionnement des expériences. Ainsi, il serait judicieux d'envisager l'ajout d'une section FAQ sur le site, procurant aux employés une compréhension claire des démarches à suivre.

De même, Florian Paris, de chez Positive Thinking, a mis en avant l'impératif d'investir dans le design du site afin de le rendre le plus attrayant possible. Ceci est fondamental pour susciter l'intérêt des utilisateurs et garantir une expérience visuelle captivante. En somme, il ressort de ces échanges que l'élaboration d'une solution exhaustive et l'accentuation sur l'aspect esthétique du site revêtent une importance cruciale pour le succès de cette initiative.

- **Faire un test pilote en Belgique**

Une approche intéressante serait de lancer une phase pilote de déploiement de la solution en Belgique, considérée comme un terrain de test idéal. Le sondage nous a démontré qu'il y avait un grand intérêt pour cette solution avec 83,3% des répondants se disant intéressés par cette solution.

Cette démarche permettrait de mettre en œuvre la solution dans un environnement contrôlé, tout en évaluant son efficacité et son adaptation aux besoins spécifiques de ce marché. En exploitant le modèle d'affaires facilement répliquable de l'entreprise, une expansion ultérieure vers d'autres pays serait envisageable vu leur présence actuelle en France, Allemagne, États-Unis et bien d'autres encore.

L'attrait de cette solution ne se limite pas seulement à sa pertinence dans le secteur des cadeaux d'entreprise. En réalité, elle pourrait également attirer l'attention d'une catégorie différente de clients, ce qui élargirait davantage la base d'utilisateurs potentiels. Cette approche audacieuse d'exploration de nouveaux segments de marché pourrait diversifier les sources de revenus de l'entreprise tout en consolidant son positionnement innovant.

- **Accentuer l'aspect environnemental**

En ce qui concerne Merchery et sa stratégie de développement durable, la solution n'a pas montré un effet significatif d'un point de vue environnemental alors qu'il s'agissait de leur plus grande faiblesse dans le questionnaire B Corp. Une stratégie prometteuse pourrait consister à mettre en œuvre des initiatives supplémentaires, telles qu'un système de recyclage de produits promotionnels (goodies). En adoptant cette approche, l'entreprise pourrait contribuer de manière tangible à la réduction de son empreinte carbone et à la gestion responsable des déchets.

Conclusion générale

Cette étude a examiné de manière empirique l'impact de l'introduction d'une nouvelle offre d'expérience au sein d'une entreprise certifiée B Corp dans le secteur des goodies.

L'objectif premier de ce mémoire était de fournir une réponse à notre problématique, en développant une explication scientifique, complète et détaillée. Notre analyse s'est donc élaborée sur base de notre question de recherche qui s'intitule comme suit :

« L'introduction d'une nouvelle offre d'expérience dans le secteur des goodies permet-elle d'augmenter leur score B Corp et donc l'impact positif de l'entreprise ? Le cas de Merchery »

Pour répondre à notre question de recherche, nous nous sommes d'abord intéressés aux aspects moins développés dans l'évaluation du B Impact Assessment de Merchery. Il en est ressorti que, dans l'ensemble, Merchery a obtenu un score B Corp honorable (92,3 sur 200) pour sa première certification, mais qu'il nécessitait des efforts particuliers dans certains domaines. Notamment, en matière environnementale et sur des domaines ayant obtenus des résultats médiocres tels que la communauté ou les employés.

Ensuite, nous nous sommes penchés sur la manière d'accroître le score B Corp de Merchery en proposant une offre complémentaire axée sur l'expérience, en se basant sur l'économie de la fonctionnalité. En nous appuyant sur notre étude qualitative menée auprès de quatre entreprises clientes de Merchery et notre étude quantitative portant sur 267 répondants en Belgique, nous avons élaboré le « Societal Impact Canvas » de la solution. Pour cela, nous avons pris en compte les avis des participants ainsi que deux modèles d'affaires conformes aux principes B Corp. Par conséquent, notre solution consiste à fournir une plateforme proposant des cadeaux sous forme d'expériences aux entreprises. Cette solution englobe des activités sportives, créatives, de bien-être et culturelles, favorisant des options locales et subdivisées en trois catégories de prix. Ainsi, les employeurs peuvent récompenser leurs collaborateurs de manière personnalisée et mémorable, tout en réduisant les déchets générés grâce à cette offre axée sur l'expérience.

L'essence de cette démarche résidait dans la détermination de la mesure dans laquelle cette solution pouvait réellement élever le score B Corp de Merchery, en se concentrant sur deux modèles d'affaires préconisés par B Corp : le premier concernant le développement de l'économie locale (communauté) et le second visant à réduire les déchets (environnement). Après avoir intégré cette solution dans leur évaluation B Impact Assessment, nous avons constaté une augmentation du score, passant de 92,3 à 98,2 sur 200, soit une progression de 6,4%.

En définitive, la principale conclusion découlant de cette étude est que grâce à cette solution, Merchery parvient effectivement à accroître son score dans la certification B Corp. Cependant,

cette amélioration n'a pas eu les retombées escomptées. En effet, bien que cette solution ait favorisé une hausse des points dans la catégorie « collectivité » grâce à la mise en œuvre du modèle d'entreprise axé sur le développement économique local, elle n'a pas eu d'incidence significative dans la catégorie « environnement ».

Il est important de noter que ce travail a été confronté à divers obstacles et limites.

Le premier obstacle rencontré fut le manque de données concernant le marché des goodies et plus particulièrement sur le marché belge. La deuxième limite fut le faible nombre d'intervenants interrogés lors de notre étude qualitative suite à un manque de réponse de certains de nos contacts. Ensuite, nous n'avons pas atteint la taille de l'échantillon espéré étant donné qu'il a été calculé sur une population trop large. Enfin, la dernière limite concerne l'ancienneté des données utilisées de leur certification B Corp, datant de 2021 et n'a pas pris en compte les nombreux changements de cette entreprise en pleine croissance.

Pour conclure ce travail, sur la base de la revue de la littérature ainsi que de nos études qualitatives et quantitatives, nous avons essayé de proposer des recommandations basées sur nos résultats à la fois pour la communauté B Corp et pour Merchery. D'une part, il a été souligné que pour le mouvement B Corp, le concept est encore très peu connu du grand public et fortement axé sur le Business To Business. Il semblerait important d'étendre le mouvement vers le Business To Consumer ou même le Business To Society. D'une autre part, si Merchery décide de développer la solution, il serait important de fournir un site pratique et esthétique pour éviter tout questionnement de la part des employés. De plus, il a aussi été conseillé de faire un test pilote en Belgique, vu l'intérêt de 83,3% de la population interrogée à recevoir une expérience au lieu d'un bien matériel. À côté de la solution, il serait également intéressant pour Merchery de travailler sur son côté environnemental de manière plus concrète en instaurant par exemple un service de recyclage.

Pour un travail ultérieur, il serait intéressant d'élargir le panel des entreprises interrogées, avec des entreprises non clientes de Merchery. En effet, ceux-ci étaient déjà dans une démarche d'offrir un cadeau plus durable en étant client chez Merchery. Il serait donc intéressant de réaliser une étude à plus grande échelle.

Bibliographie

1% for the Planet (2023). A propos. Récupéré le 16 mai 2023 de <https://www.onepercentfortheplanet.fr/>

Acosta, P., Acquier, A., Carbone, V., Delbard, O., Fabbri, J., Gitiaux, F., Manceau, D. & Ronge, C. (2014). Les business models du développement durable. *L'Expansion Management Review*, 152, 20-29. Récupéré le 25 avril 2023 de <https://doi.org/10.3917/emr.152.0020>

Arbres à Bulles (2023). Qu'est-ce qu'un objet publicitaire écologique ? Récupéré le 10 mai de <https://www.arbreabulles.pro/objets-publicitaires-%C3%A9cologiques/objet-publicitaire-ecologique/>

Argon&Co (2023). Impact Business Model. Récupéré de 17 mai 2023 de <https://www.argonandco.com/fr/expertises/sustainability/impact-business-model/>

B corporation (2023). Merchery. Récupéré le 13 avril 2023 de <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/merchery/>

B Impact Assessment (2020). What are Impact Business Models? Récupéré le 12 avril 2023 de <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574685-what-are-impact-business-models->

B Impact Assessment (2021). Impact Business Model Scoring. Récupéré le 10 juillet 2023 de <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000575267-impact-business-model-scoring>

B Lab (2023). B Lab is the nonprofit network transforming the global economy to benefit all people, communities, and the planet. Récupéré le 17 avril 2023 de <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab/>

B Lab (s.d). Impact Business Models Deep Dive. Récupéré le 15 mai 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=Lm6qtxTMioQ>

Bathelot, B (2019). Définition marketing: purpose washing. Récupéré le 15 mai 2023 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/purpose-washing/>

Bauer, J., & Umlas, E. (2017). Making Corporations Responsible: The Parallel Tracks of the B Corp Movement and the Business and Human Rights Movement. *Business and Society Review*, 122(3), 285–325. Récupéré le 10 avril 2023 de doi :10.1111/basr.12118

Bœuf, G. (2014). Biomimétisme et bio-inspiration. *Vraiment durable*, 5(6), 43-55. Récupéré le 3 mai 2023 de <https://doi.org/10.3917/vdur.005.0043>

Boite Pac (s.d). Qu'est-ce que la certification B Corp ? Récupéré le 2 aout 2023. De <https://www.boitepac.com/francais/quest-ce-que-b-corp>

Bongo (2021). Recupéré le 3 aout 2023 de https://www.bongo.be/fr/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Bongo-BE-FRE-B-Exa-Core&utm_content=bongo&s_kwcid=AL%216401%213%21%7BBongo-BE-FRE-B-Exa-Core%7D%21%7BExact%7D%21%21%7BGoogle%7D%21%21%7Bbongo%7D&gclid=Cj0KCQjwoK2mBhDzARIsADGbjeoZABFmcfRkeRzK2DACG1CVRyLfvpYlSvWKLgZzpwstYLwXXtEJinMaAjlFEALw_wcB

Buclet, N (2014). L'économie de fonctionnalité entre éco-conception et territoire : typologie. Récupéré le 3 juillet 2023 de <file:///Users/philippineboonen/Downloads/developpementdurable-10134.pdf>

Capeos conseil (2019). Pourquoi distribuer des goodies ? Récupéré le 14 mai 2023 de <https://www.capeos.fr/pourquoi-distribuer-des-goodies/>

Carvalho, B., Wiek, A., & Ness, B. (2021). Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs? Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(1), 293304. Récupéré le 20 avril 2023 de <https://doi.org/10.1002/csr.2192>

Chen, X., & Kelly, T. F. (2015). B-Corps—A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance. Journal of Leadership & Organizational Studies, 22(1), 102114. Récupéré le 15 avril 2023 de <https://doi.org/10.1177/1548051814532529>

Chicheportiche, O (2022). Comment les salariés dépensent leurs chèques cadeaux. Récupéré le 25 juillet 2023 de https://www.bfmtv.com/economie/consommation/comment-les-salaries-dependent-leurs-cheques-cadeaux_AV-202212040142.html

Circular event toolkit (2022). Goodies : Pourquoi c'est important. Récupéré le 9 mai 2023 de <https://www.circular-event.eu/wp-content/uploads/2020/03/Goodies.pdf>.

Claude, G. (2019). Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse. Récupéré le 21 avril 2021 de : <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>

CLCV (2018). L'économie circulaire : c'est quoi ? Récupéré le 10 mai 2023 de <https://www.clcv.org/consommer-autrement/leconomie-circulaire-cest-quoi>

Collard, F. (2020). L'économie circulaire. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2455-2456, 5-72. Récupéré le 3 mai 2023 de <https://doi.org/10.3917/cris.2455.0005>

Cordemans, N (2019). Croissance inclusive : un nouveau paradigme sociétal ? Récupéré le 19 mai 2023 de <https://www.nbb.be/fr/articles/croissance-inclusive-un-nouveau-paradigme-societal-0#:~:text=Dans%20ce%20contexte%2C%20le%20concept,ainsi%20que%20d%27en%20b%C3%A9n%C3%A9ficier>

Cortona Friends (2023). Stuart Kauffman. Récupéré le 2 mai 2023 de <https://cortonafriends.org/stuart-kauffman/>

CPME69 (2023). Relocaliser sa production en France, quels avantages et inconvénients ? Récupéré le 15 mai 2023 de <https://www.cpmerhone.fr/conseil/relocaliser/>

Créagift (2023). Tout savoir sur les objets personnalisables. Récupéré le 4 mai 2023 de <https://www.creagift.fr/tout-savoir-sur-les-objets-personnalisables/>

D'leteren (s.d). Poppy. Récupéré le 15 mai 2023 de <https://www.groupmobilitysolutions.be/fr/solutions/poppy>.

Danone, 2021. DANONE DAIRY BELGIQUE EST CERTIFIÉE B CORP. Récupéré le 14 avril 2023 de <https://www.danone.be/fr/certifiee-b-corp>

Dongo,D (2022). Nespresso. Certification B-Corp et atteintes aux droits de l'homme et à l'environnement. Récupéré le 16 mai 2023 de <https://www.greatitalianfoodtrade.it/fr/idee/nespresso-certificazione-b-corp-e-abusi-su-diritti-umani-e-ambiente/>

Dumortier,M(2022). B Corp certification at Spadel: proposal of a sustainable and alternative solution to PET in order to improve the BIA score and analysis of the limitations, difficulties and opinions regarding this solution ». Récupéré le 20 mai 2023 de https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/search/site/sm_creator%3A%22Dumortier%2C%20Madeleine%22.

Ethiquable (2022). Ce que nous visons. Récupérer le 20 mai 2023 de <https://www.ethiquable.be/>

Faivre-Tavignot, B (2020).L'Economie inclusive, pilier du "monde d'après".Récupéré le 18 mai 2023 de <https://cercleorion.com/blog-du-cercle/2020/11/4/leconomie-inclusive-pilier-du-monde-daprs#:~:text=Partant%20du%20constat%20actuel%2C%20l,mani%C3%A8re%20digne%2C%20et%20d%C3%A9cement%20r%C3%A9tribu%C3%A9e>

Fortpied,B (2023,31 mai). Co-fondateur de Merchery. (Entretien). Bruxelles

Florentin, A (2022). Et si trouver votre business model à impact était plus simple que ce que vous pensiez ? Récupéré le 3 mai 2023 de <https://demain.ladn.eu/secteurs/retail/et-si-trouver-votre-business-model-a-impact-etait-plus-simple-que-ce-que-vous-pensiez/>

Gallant (2021), IS CORPORATE GIFT THE UNIFYING THREAD BETWEEN BUSINESS AND ENVIRONMENT? Récupéré le 17 mai 2023 de <https://www.gallantintl.com/blogs/sustainable-corporate-gift>

Gift Campaign (2022). L'avantage de l'économie circulaire et des cadeaux publicitaires écologiques. Récupéré le 12 mai 2023 de <https://www.giftcampaign.fr/blog/le-succes-de-leconomie-circulaire-et-les-cadeaux-publicitaires-ecologiques/>

Gift campaign (2023). Cadeaux d'entreprises écologiques : une tendance croissante. Récupéré le 5 mai 2023 de <https://www.giftcampaign.fr/blog/cadeaux-ecologique-tendance/>

Guyaz, M (2022). Dans les coulisses du label B Corp. Récupéré le 23 avril 2023 de <https://thepositiveproject.eco/certification-b-corp/>

Honeyman, R., & Jana, T. (2019). The B Corp Handbook (Second edition). Récupéré le 13 avril 2023 de <https://www.penguinrandomhouse.com/books/586689/the-b-corp-handbook-secondedition-by-ryan-honeyman-and-tiffany-jana/>

Hortemel, M (2021). Devenir une entreprise B Corp #6 : faire vivre votre mission. Récupéré le 15 avril 2023 de <https://www.moment-impact.com/post/devenir-une-entreprise-b-corp-6-faire-vivre-votre-mission>

Hudlot, B et Drouillon, P (2023). Les nouveaux Business Models : Economie Sociale, Economie circulaire, Economie de la fonctionnalité et autres.

Huet,F (2021). L'efficience économique et l'économie de la fonctionnalité. Récupéré le 16 mai 2023 de <https://francoishuet.net/efficience-economique/?cn-reloaded=1>

InFinance (2020). La relocalisation : Quels avantages ? Récupéré le 17 mai 2023 de <https://www.infinance.fr/articles/entreprise/services-aux-entreprises/article-la-relocalisation-quels-avantages-337.htm>

Jain, P (2020). Why Do We Need to Think About Sustainable Gifting. Récupéré le 15 mai 2023 de <https://greenfeels.in/blogs/eco-friendly/why-do-we-need-to-think-about-sustainable-gifting>

Kpossa, M. & Breka, J. (2022). L'économie de fonctionnalité comme solution à l'obsolescence programmée : une étude exploratoire. Gestion 2000, 39, 125-146. <https://doi.org/10.3917/g2000.391.0125>

L'équipe dynamique entrepreneuriale (2021). Ces entreprises qui relocalisent. Récupéré le 13 mai 2023 de <https://www.dynamique-mag.com/article/entreprises-relocalisent.10076>

L'équipe dynamique entrepreneuriale (2023). Le marché des goodies face aux enjeux des politiques RSE. Récupéré le 15 mai 2023 de <https://www.dynamique-mag.com/article/le-marche-des-goodies-face-aux-enjeux-des-politiques-rse>

Lallemand,C(2023). De Bruxelles à New York, la croissance fulgurante de la start-up Merchery. Récupéré le 5 mai 2023 de <https://trends.levif.be/entreprises/start-up/de-bruxelles-a-new-york-la-croissance-fulgurante-de-la-start-up-merchery/>

Lapperouze, M (2016). Comment concrétiser et gérer l'innovation durable dans les entreprises grâce à l'Objet Emotion ? Récupéré le 12 mai 2023 de <https://youmatter.world/fr/innovation-durable-outil-emotion-pme/>

Lestavel, T. (2019). B Corp : 10 questions pour tout comprendre. HEC Stories. Récupéré le 12 avril 2023 de <https://hecstories.fr/fr/b-corp-10-questions-pour-tout-comprendre/>

Listicle (2023). Faits à connaître sur l'étiquetage « sans BPA ». Récupéré le 28 juillet 2023 de <https://www.ispo.com/fr/produits/sans-bpa-15-choses-savoir-sur-letiquetage#:~:text=Ou%20plus%20connu%20sous%20le,contiennent%20pas%20ce%20plastifiant%20toxique.>

Lovens, P-F (2021). Tapio, la « climate tech » belge qui monte : « on prévoit de doubler notre effectif en 2022 ». Récupéré le 28 juillet 2023 de <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2021/12/10/tapio-la-climate-tech-belge-qui-monte-on-prevoit-de-doubler-notre-effectif-en-2022-3ZMOU25VNREJFDDIXTF56D363Q/>

Lumiworld (2021). Créateurs de différence #41: Merchery. Récupéré le 10 mai 2023 de <https://lumiworld.luminus.be/fr/createurs-de-difference/createurs-de-difference-41-merchery/>

Mackey J. & Sisodia R., (2014). Liberating the heroic spirit of business: Conscious Capitalism. Harvard Business School Publishing. Boston, Massachusetts.

Maddyness (2021). Médecine, mobilité... 7 startups qui s'inspirent de la nature pour innover. Récupéré le 20 mai 2023 de <https://www.maddyness.com/2021/11/27/biomimetisme-biomim-expo-startups/>

Marquez (2022). Économie collaborative : Définition et exemples. Récupéré le 15 mai 2023 de <https://www.projetecolo.com/economie-collaborative-definition-et-exemples-492.html>

Martinet, L. (2018). Les "B Corp" veulent changer le monde. L'express. Récupéré le 12 avril 2023 de https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/les-b-corp-veulent-changer-lemonde_2010999.html

McKinsey & Company (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. Récupéré le 10 avril 2023 de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packagedgoods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

Merchery (2023). Transparency. Récupéré le 13 mai 2023 de <https://merchery.co/500>
Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires (2019).

Ministère de la transition écologique et de la Cohésion des territoires(2019) .L'économie de la fonctionnalité. Récupéré le 12 mai 2023 de <https://www.ecologie.gouv.fr/leconomie-fonctionnalite>

Normand, J. (2017). B Corp : La création de valeur par l'impact. Dans : Olaf de Hemmer Gudme éd., *Valeur(s) & management : Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management* (pp. 62-70). Caen: EMS Editions. Récupéré le 20 avril 2023 de <https://doi.org/10.3917/ems.dehem.2017.01.0062>

Olley, A (2022). How To Reduce the Environmental Footprint of Corporate Gifting. Récupéré le 10 mai 2023 de <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/09/15/how-to-reduce-the-environmental-footprint-of-corporate-gifting/?sh=2773e1d135d8>

Paquet, G., Schrooten, V., & Simon, S. (2018). Réaliser et rédiger son mémoire en gestion. Syllabus, ICHEC Bruxelles.

Parker, S.C., Gamble, E.N., Moroz, P.W. & Branzei, O. (2018). The Impact of B Lab Certification on Firm Growth. *Academy of Management Discoveries*, 5(1). Récupéré le 18 avril 2023 de doi :10.5465/amd.2017.0068

Parlement européen (2015). Économie circulaire : définition, importance et bénéfices. Récupéré le 12 mai 2023 de <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/economy/20151201STO05603/economie-circulaire-definition-importance-et-benefices>

Philipsen, L (2022). *Les totebags en coton : une bénédiction pour l'environnement ou une catastrophe écologique*. Récupéré le 14 avril 2023 de <https://weekend.levif.be/lifestyle/les-totebags-en-coton-une-benediction-pour-lenvironnement-ou-une-catastrophe-ecologique/>

Prieto, M. & Slim, A. (2018). Définition : Économie collaborative n. f.. Dans : , M. Prieto & A. Slim (Dir), *Idées reçues sur l'économie collaborative* (pp. 9-10). Paris : Le Cavalier Bleu.

Représente (2023). Faut-il être pour ou contre les goodies ? Récupéré le 12 mai 2023 de <https://represente.org/faut-il-etre-pour-ou-contre-les-goodies/>

Ressources Bcorporation (2023). Bibliothèque. Récupéré le 2 août 2023 de <https://ressources-bcorporation.fr/>

Rogers, M. (2016). 6 Benefits of Becoming a Sustainable Business. *Environment leaders*. Récupéré le 15 avril 2023 de <https://www.environmentalleader.com/2016/03/6-benefits-ofbecoming-a-sustainable-business/>

Santi,A (2020). Habillez-vous avec de vieux filets de pêche pour rendre la filière vestimentaire durable. Récupéré le 14 mai 2023 de <https://www.eib.org/fr/stories/fashion-recycling>

Segran,E (2018). It's time to stop spending billions on cheap conference swag. Récupéré le 16 mai 2023 de <https://www.fastcompany.com/90260185/its-time-to-stop-spending-billions-on-cheap-conference-swag>

Sivabalan, S (2020) Why it's time to stop unsustainable corporate gift? Récupéré le 13 mai 2023 de <https://bijibiji.co/blogs/posts/why-its-time-to-stop-unsustainable-corporate-gifts>

Snackmagic (2023). The \$242 Billion Global Corporate Gifting Industry: A research study by Snackmagic. Récupéré le 5 mai 2023 de <https://www.prweb.com/pdfdownload/19116262.pdf>

Stammer, R (2016). It Pays to Become a B Corporation. Récupéré le 23 avril 2023 de <https://hbr.org/2016/12/it-pays-to-become-a-b-corporation>

Stanford (2019). The Impact BMC. Récupéré le 1 août 2023 de https://stanford.edu/dept/gsb-ds/Inkling/The_Impact_BMC/index.html

Tapio (2023). Stratégie carbone de Merchery. Récupéré le 5 juillet 2023 de <https://www.tapioview.com/merchery/carbon-strategy-page/3726/#key-findings>

Toyota (2020). Lean Manufacturing (TPS) #1 : une méthode éprouvée. Récupéré le 10 mai 2023 de <https://blog.toyota-forklifts.fr/lean-management-methode-eprouvee>

Utopies (2022) : Modèles d'affaires à impact : innover par l'adjacent. <https://utopies.com/wp-content/uploads/2022/12/UTOPIES-IBM-VOL.1.pdf>

Utopies (2022). B Corp. Récupéré le 15 mai 2023 de <https://utopies.com/b-corp-certification/?cn-reloaded=1>

Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2019). B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. Journal of Business Ethics, 170(2), 343-357. Récupéré le 13 avril 2023 de <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>

Walden University (2023). The Advantages of Being a B Corp. Récupéré le 10 avril 2023 de <https://www.waldenu.edu/online-masters-programs/master-of-business-administration/resource/the-advantages-of-being-a-b-corp>

Wiser Impact (2022). Le BIA : tout comprendre sur le questionnaire derrière B Corp™. Récupéré le 4 mai 2023 de <https://www.wiserimpact.com/le-bia-tout-comprendre-sur-le-questionnaire-derriere-b-corp/>

Woods, C. (2016). The Implications of the B Corp Movement in the Business and Human Rights Context. SSRN Electronic Journal. Récupéré le 22 avril 2023 de <https://doi.org/10.2139/ssrn.2840804>