



HAL
open science

Entrepreneuriat durable: nouvel eldorado?

Cécile Fonrouge, Stéphanie Petzold Dumeynieux

► **To cite this version:**

Cécile Fonrouge, Stéphanie Petzold Dumeynieux. *Entrepreneuriat durable: nouvel eldorado?*. Le grand livre de l'entrepreneuriat, Dunod, pp.448, 2013, Le grand livre de l'entrepreneuriat, 2100590057. <hal-01395582>

HAL Id: hal-01395582

<https://hal.science/hal-01395582v1>

Submitted on 23 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC0 1.0 - Universal - International License

ENTREPRENEURIAT DURABLE

16 CHAPITRE

LE NOUVEL ELDORADO ?

LES ENJEUX

L'attention portée au développement durable constitue une source d'idées d'affaires. Les entrepreneurs associés à ce mouvement, souvent assimilés à des « entrepreneurs verts, écologiques ou environnementaux », soucieux de l'environnement mais aussi des répercussions sociales de leurs activités, ne sont pas encore traités comme tels par les statistiques de l'Insee et de l'APCE. Ils font cependant l'objet d'une attention sociale forte et sont parties prenantes des évolutions politiques des États, régions, collectivités locales, associations et autres entreprises grandes ou petites.

Le phénomène de l'entrepreneuriat durable est ainsi aujourd'hui difficile à mesurer.

D'un point de vue institutionnel, les entreprises dites « durables et responsables » sont, pour la Commission européenne, celles des éco-industries. Toute entreprise dont l'activité principale concerne les problèmes énergé-

tiques et environnementaux, est considérée comme une éco-industrie, y compris dans le secteur des services.

Les éco-industries peuvent être classées en deux catégories :

- l'une comprend des petites entreprises innovantes, par exemple dans le secteur des énergies renouvelables, du recyclage, de l'audit ou du conseil en environnement ;
- l'autre comprend des entreprises à plus forte intensité capitaliste, qui fournissent des biens et services dans des domaines comme les déchets, les eaux usées, le transport.

Mais, au-delà des éco-industries, c'est toute l'économie qui est concernée par les problèmes énergétiques et environnementaux, et le phénomène de l'entrepreneuriat durable apparaît plus complexe.

L'intérêt de ce (nouvel?) eldorado pour créateurs d'entreprise ne doit donc pas masquer une absence de définition claire de leur objet. Tentons d'y remédier.

ESSAI DE DÉFINITION

L'ENTREPRENEURIAT DURABLE EN QUELQUES MOTS ET CHIFFRES

L'entrepreneuriat durable correspond à l'exploitation d'opportunités liées à la protection et à la préservation de l'environnement, et ce, de façon évaluable. La performance des nouvelles firmes est mesurée autant dans leurs retombées économiques et sociales qu'environnementales.



La nouvelle entreprise évalue sa performance à 3 niveaux :

- environnemental : avec l'analyse des impacts en termes d'atteinte et de préservation des ressources actuelles et futures ;
- social : les conséquences sociales de l'activité pour l'ensemble des parties prenantes, pour les collectivités locales et pour la société en général ;
- économique : en respectant les principes d'une saine concurrence (absence de corruption, d'ententes et de positions dominantes).

Selon l'OCDE, le marché mondial des écotechnologies représenterait 550 milliards d'euros par an. Les États-Unis, l'Union européenne et le Japon se partagent à eux seuls 85 % de cette manne. En France, le Boston Consulting Group l'a évalué en 2008 à 60 milliards d'euros par an. Les éco-industries ont mobilisé 427 100 équivalents temps plein et représenteraient 8 000 entreprises.

(Source : fiche APCE éco-activités mars 2011.)

EXEMPLES DE SECTEURS POUR LES ENTREPRENEURS DURABLES

Les secteurs les plus prometteurs : bâtiment vert et efficacité énergétique, *smart grids* (réseaux intelligents), véhicules électriques et écomobilité.

Les étoiles montantes : chimie verte, biocarburants, stockage d'énergie et énergies marines renouvelables.

Les secteurs en rythme de croisière : eau, déchets et recyclage, biomasse.

Les délaissés : éolien terrestre, solaire.

Il est également habituel de distinguer d'une part les filières matures (eau, déchets, air, recyclage) et d'autre part, les filières plus récentes construites autour de technologies dites de « rupture » comme les véhicules décarbonés et le captage de CO₂ qui obligent le client à d'autres habitudes de consommation.

LES FAITS MARQUANTS

AU NIVEAU INTERNATIONAL

- En 1987, le rapport Brundtland, du nom de la ministre norvégienne de l'Environnement, décrit « le développement soutenable comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».
- En 1992, l'Agenda 21, texte adopté par 173 gouvernements, lors du premier Sommet de la Terre à Rio, fixe les lignes de progrès que l'humanité devrait adopter au xx^e siècle pour maintenir son développement économique et social dans un environnement vivable.
- En 1997, 38 pays industrialisés se sont engagés, dans le cadre du protocole de Kyoto, à réduire leurs émissions des six principaux gaz à effet de serre d'au moins 5 % dans la période 2008-2012, par rapport aux niveaux enregistrés en 1990.
- En 2005, la conférence générale de l'Unesco adopte la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles où la diversité culturelle est réaffirmée comme « un ressort fondamental du développement durable des communautés, des peuples et des nations ».
- En 2009, le sommet de Copenhague sur le climat affirme la nécessité de limiter le réchauffement planétaire à 2° par rapport à l'ère préindustrielle, mais le texte ne comporte aucun engagement chiffré et les principaux pays pollueurs font de la résistance.
- En juin 2012, le sommet de Rio +20 sur le développement durable a permis aux États

membres de l'ONU de façonner de nouvelles politiques visant à promouvoir la prospérité mondiale et la protection de l'environnement.

- En décembre 2012, le sommet de Doha prolonge le protocole de Kyoto jusqu'en 2020, mais les États signataires ne représentent que 15 % des émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial.

AU NIVEAU NATIONAL

- Une déclinaison de l'Agenda 21 est mise en place au niveau des collectivités territoriales : l'Agenda 21 local (une centaine en France aujourd'hui).
- La loi Nouvelles Régulations Économiques du 15 mai 2001 a rendu le rapport de développement durable obligatoire pour toutes les entreprises cotées.
- En 2007, le Grenelle de l'Environnement a permis de prendre des engagements qui se sont en partie concrétisés par la promulgation des lois Grenelle 1 (2009) et Grenelle 2 (2010)
- La SNDD (stratégie nationale de développement durable) 2010-2013 pose les bases d'un mode de développement durable organisé autour d'une économie verte et équitable.
- En 2011, l'obligation de publier des données extra-financières (environnementales et sociales) dans leur rapport d'activité (reporting RSE), a été étendue à toutes les entreprises de 5 000 salariés réalisant un chiffre d'affaires de 1 milliard d'euros. En 2013, ce sera le tour des entreprises de 500 salariés.

LES POINTS IMPORTANTS AUJOURD'HUI

Il s'agit de situer l'entrepreneuriat durable dans une tradition idéologique plus ou moins

proche des courants d'écologie politique, de circonscrire le phénomène, d'en donner des définitions, de décrire les sources possibles d'opportunités d'affaires, de dégager une typologie des entrepreneurs durables puis de caractériser l'entrepreneur durable. Pour finir, nous verrons les enjeux et défis auxquels les entrepreneurs sont confrontés.

ORIGINES : ENTRE NATURE ET PROGRÈS

Apparue il y a plus d'une dizaine d'années, la notion de *sustainable entrepreneurship* ou «entrepreneuriat soutenable ou durable» surgit dans le sillage des écrits en «entrepreneuriat solidaire et social».

Il s'en distingue en considérant que les actions de l'entrepreneur durable sont aussi dirigées par la recherche de profit et par des valeurs liées au respect de l'environnement. Cependant, il intègre aussi les effets sociaux en s'attachant au rapport que ses futurs clients mais aussi ses parties prenantes peuvent avoir sur la société.

Cette imbrication entre l'économique et le social rapproche les notions de «durable» et d'«équitable».

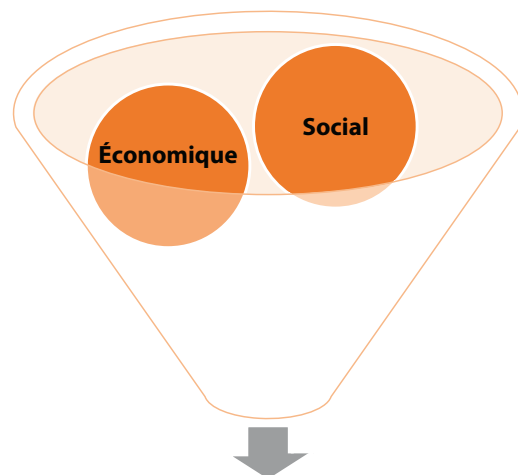


Figure 16.1 – Entrepreneuriat durable : une relation entre le social et l'économique

QUELS SONT LES LIENS ENTRE LES NOTIONS « DURABLE » ET « ÉQUITABLE » ?

Il s'agit de deux niveaux distincts qui se sont rejoints récemment. L'équité définit les termes de l'échange entre les parties prenantes. Ce qui est recherché : c'est un sentiment de justice dans lequel chacun doit avoir sa part de la valeur créée.

Toutefois, le commerce équitable naît dans un contexte politique qui défend un ensemble de valeurs dont celle du respect de l'environnement avec un développement économique qui défend un commerce alternatif pour ici et maintenant mais aussi pour l'avenir. Être durable c'est être équitable pour les générations futures !

Certains revendiquent leur appartenance aux mouvements d'écologie politique qui présente la notion de « soutenable » dans sa double dimension :

- un modèle de développement qui permet à chacun de satisfaire ses besoins ;
- un modèle économique qui puisse durer et perdurer dans le temps (Lipietz 1999, p. 20).

Cet attachement aux projections dans l'avenir affine l'entrepreneuriat soutenable au développement durable. Cette affiliation correspond à une demande sociale. C'est le versant sympathique de l'entrepreneuriat durable qui l'est moins lorsque l'on parle de déchets et de politique de la ville.



L'AVIS DES PROS

Amina Bécheur, élue locale de la mairie du IX^e arrondissement de Paris, conseillère d'arrondissement, déléguée à la démocratie locale, à la vie associative et à l'économie sociale et solidaire

Habitant, consommateur et élu : des visions différentes du « durable »

« Je parle avec le prisme de l'élue et on peut remarquer un décalage entre les demandes des habitants et les réalités des politiques de la ville que ceux-ci méconnaissent. Par exemple, les habitants parlent de propreté mais pas de gestion des déchets. Tout se passe comme si les besoins des usagers ne rencontraient pas encore ceux des acteurs du développement durable. Au conseil d'arrondissement, l'attention aux problématiques environnementales est surtout le fait d'élus verts. Elle porte sur les questions de transports et de mobilité plus ou moins polluante, sur la gestion de l'eau et les problèmes de santé publique. »

L'entrepreneur durable se trouve donc confronté à des formes de « schizophrénie » entre les aspirations de l'utilisateur qui veut le mieux pour sa commune avec le moins de taxes, le consommateur enfermé dans un arbitrage à court terme entre qualité et quantité, et l'élue qui véhicule une tradition politique oscillant entre progrès et bien-être.

SOURCE IDÉOLOGIQUE : DES MOUVEMENTS D'ÉCOLOGIE POLITIQUE

L'entrepreneuriat valorisant l'initiative individuelle dans l'action organisée, on se retrouve dans des traditions idéologiques complémentaires entre les USA et la France. Deux courants ont inspiré l'interaction entre l'entrepreneur

et son environnement, un de tradition américaine avec J. D. Thoreau, l'autre de tradition française avec J. Ellul.

Dans la vision nord-américaine

L'entrepreneur durable se trouve dans la position de celui qui individuellement remet en cause la légitimité des groupes sociaux organisés et qui, par cette attitude de défi, trouve des idées neuves. Les comportements déviants, entendus comme ceux hors normes, deviennent le creuset des différentes formes d'innovations technologiques, organisationnelles ou institutionnelles.

On reconnaît ici le thème de la « désobéissance civile » chez Thoreau (1817-1862). Il met en avant les valeurs éthiques liées à l'individualisme contre celles véhiculées par l'État. Source d'initiatives individuelles, cette conception s'appuie sur une critique de la société industrielle et la volonté de respecter l'environnement et la société.

Aujourd'hui, nous sommes dans une société de l'Internet avec ses nouveaux usages qui permettent l'accès immédiat à toute information. Le philosophe Michel Serres décrit une « Petite Poucette » qui, avec son téléphone, tient le monde dans ses mains.

Aussi, comme le capitaine d'industrie apparaît lors des révolutions industrielles, l'entrepreneur durable (re)naît des révolutions de l'information et des crises de la société de consommation.

Dans la tradition française

J. Ellul (1912-1994) a développé une pensée qui inspire les écologistes. Elle se fonde sur la reconnaissance du changement de statut de la technique qui, d'un ensemble de moyens assignés à une fin, devient un phénomène autonome contraignant. Autrement dit, la sacralisation collective de la technique fait

peser sur l'homme un ensemble de déterminations extérieures bridant sa créativité.

EXEMPLE

Les caféiers

Les progrès de l'agronomie ont permis de planter des caféiers plus productifs qui n'ont plus besoin de pousser sous d'autres arbres. Or, à terme, cela engendre une sécheresse qui nuit à l'ensemble des terres. Les acteurs du commerce équitable ont mis en avant le fait que si l'on reprend les techniques traditionnelles, on obtient à long terme une productivité similaire avec des effets maîtrisés sur l'environnement.

Dans cette conception, l'entrepreneur durable est celui qui sort des contraintes techniques et trouve des solutions, sources de nouvelles organisations du travail et donc de nouvelles entreprises.

Si l'on réconcilie ces deux perspectives, les idées d'affaires viennent autant de la révolte créative de certains individus que de la défiance constructive d'autres. Mais quel est le champ de l'entrepreneuriat durable ?

DÉLIMITATION DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT DURABLE

En dépit d'une littérature récente aux sous-basements conceptuels foisonnants, la définition et les concepts de base de l'entrepreneuriat durable dont sont encore peu clairs.

Si l'on considère avec Schumpeter que l'entrepreneur se nourrit d'un processus de « destruction créative », ceux orientés vers la durabilité détruisent les méthodes de production conventionnelle, les produits, les structures de marché et les modèles de consommation existants et les remplacent par des produits et services d'une valeur environnementale et sociale supérieure.

L'entrepreneuriat devient alors un soutien pour :

- la nature (terre, biodiversité, écosystèmes);
- les supports de vie (environnement, ressources naturelles, services des écosystèmes);
- les communautés (groupes d'individus qui partagent des valeurs, normes, significations, histoires, identités).

Et les gains économiques et non écono-

miques sont pour les individus, l'économie, et plus largement la société.

Dans ce contexte, 4 types d'entrepreneuriats orientés vers la durabilité ont été définis en fonction des objectifs d'affaires, du rapport à la performance financière, de la place accordée à l'innovation, des marchés visés et de l'ancrage dans la société (Schaltegger et Wagner, 2010); d'où la forte proximité de l'entrepreneuriat durable avec d'autres types d'entrepreneuriats.

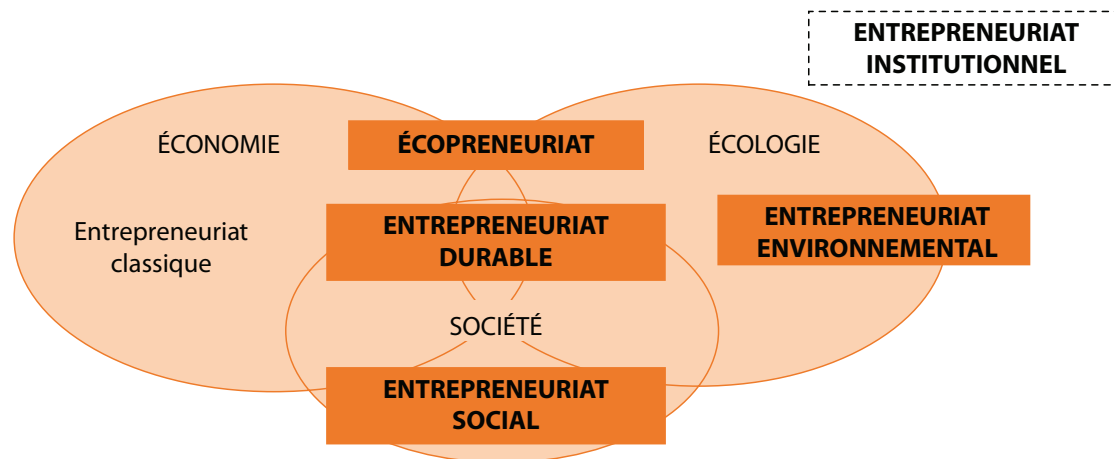


Figure 16.2 – L'entrepreneuriat orienté vers la durabilité

Entrepreneuriat environnemental

Il concerne des acteurs qui sont des innovateurs au plan environnemental. Opérant sur des marchés de niche ou des segments de taille moyenne, ils ne cherchent pas à exploiter le plein potentiel des gains financiers de leurs innovations qui, bien souvent, sont reprises par d'autres; car la réussite financière n'est pas pour eux une finalité.

Écopreneuriat

Il a pour finalité le profit. Il concerne des entrepreneurs qui ont la capacité d'identifier des opportunités d'affaires leur permettant de satisfaire les besoins d'un large groupe de

consommateurs. Ils sont promoteurs de solutions environnementales, tirent partie de solutions existantes souvent exploitées de manière originale et génèrent des revenus financiers. Ils n'ont pas d'objectifs sociaux contrairement aux entrepreneurs sociaux et durables.

Entrepreneuriat social

Il concerne des acteurs qui promeuvent l'innovation sociale sans logique de marché. Leur objectif est de développer des gains non économiques pour les individus et de créer de la valeur pour les sociétés. Ils n'ont ni objectifs environnementaux, ni objectifs financiers. Il s'agit bien souvent d'organismes sans but lucratif.

Entrepreneuriat institutionnel

Proches des collectivités locales, des organisations lobbyistes et supranationales, certains acteurs cherchent à changer les normes et les règles des organisations dont ils dépendent. On les qualifie d'entrepreneurs institutionnels. Cette forme d'entrepreneuriat concerne des acteurs qui initient des changements, contribuent à la transformation des institutions existantes ou créent de nouvelles institutions. Pensons à l'exemple des « lanceurs d'alertes » ou *whistleblowers* qui découvrent des phénomènes dommageables pour l'environnement et qui doivent être protégés de possibles « mises au placard » et menaces provenant des firmes à l'origine de pollutions.

Entrepreneuriat durable

Il se situe à l'intersection des sphères de l'écologie, du social et de l'économie. Les entrepreneurs durables ont des objectifs qui intègrent donc à la fois l'environnement, les aspects sociaux et la performance financière. Pour cela, ils s'appuient sur l'innovation durable qui est généralement radicale et orientée vers le marché de masse. Le succès des innovations durables provoque un changement de société, le développement de nouvelles tendances et la transformation des valeurs.

Les entrepreneurs durables créent des dynamiques de marché qui vont dans le sens du progrès environnemental et social dans le but d'être équitable envers les générations futures.

Donc l'entrepreneuriat durable résulte du croisement entre des sphères économiques, écologiques et sociétales. Par conséquent, l'origine des idées d'affaires des entrepreneurs durables ne se limite pas aux seuls aspects environnementaux. Les origines des sources d'opportunités sont variées.

QUELLES SOURCES D'OPPORTUNITÉS POUR L'ENTREPRENEUR DURABLE ?

Tourné vers la préservation de l'environnement mais aussi vers l'économique et le social, l'entrepreneur cherche ses opportunités de trois manières :

- D'une part, des imperfections de marché qui conduisent des entrepreneurs à répondre à ces failles en mettant en place des actions qui réduisent les dégradations faites à l'environnement (Dean et McMullen, 2007). Pour ces auteurs, l'entrepreneuriat durable se situe entre l'économie du bien-être et le champ de l'entrepreneuriat classique. Les défaillances du marché sont à l'origine de problèmes sociaux et environnementaux qui empêchent d'atteindre les objectifs de développement durable. Tout l'enjeu est de comprendre comment les entrepreneurs durables exploitent ces défaillances pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux tout en générant des profits.
- D'autre part, une manière plus large, s'attache aux conséquences sociales des déséquilibres environnementaux qui constituent autant de sources d'opportunités d'affaires. La réponse à ces besoins sociaux favorise l'émergence d'innovations sociales. Les acteurs contribuent à la résolution de problèmes sociaux au niveau global et local. La résolution de ces problèmes génère des revenus entre le moment de diffusion de l'innovation et celui où elle est imitée. Cela permet à certains de croire que la croissance verte sera le vecteur de développement de demain (Cohen et Winn, 2007).
- Enfin, des opportunités émergent de la gestion des coûts auparavant supportés par l'ensemble de la société civile (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Ce processus de transformation d'une industrie vers le durable appelé « verdissement » se définit comme

l'internalisation des coûts environnementaux et sociétaux.

Toutefois, dans le pôle de compétitivité

Advancity en lien avec la ville durable, les organisations motrices sont plutôt représentées par des grandes entreprises en place.



L'AVIS DES PROS

Jean-Christophe de Tautzia, directeur de l'incubateur Descartes

Vous organisez un concours sur la cité Descartes, appel à projets de création d'entreprises innovantes avec une thématique ville durable, quels sont les projets reçus ?

« Nous avons reçu une dizaine de projets sur ce sujet et 45 au total. Ces projets relevaient principalement de la gestion de la consommation énergétique. Mon avis général est que la notion de ville durable s'adresse plus à des entreprises déjà créées depuis quelques années qui cherchent à se diversifier ou à compléter leurs offres. Les start-up sur ce sujet sont en émergence. Néanmoins, quelques jeunes sociétés participent déjà aux activités du pôle de compétitivité Advancity, en réseautage avec leurs pairs dans des comités d'orientation stratégiques dans lesquels on trouve les grands acteurs du marché de l'environnement. Le sujet est récent et les filières marchés correspondantes se précisent actuellement, avec de nouveaux métiers à la clé. La future commercialisation peut s'avérer compliquée dans le contexte actuel car les clients sont souvent des entités publiques, qui limitent leurs investissements. Les perspectives restent toutefois prometteuses car les technologies de la ville durable correspondent à un savoir-faire hexagonal identifié par le gouvernement comme une priorité pour l'export. »

Cela pose la question des relations entre les grandes entreprises et l'entrepreneur durable, comme le montre la typologie suivante qui met en avant une répartition des rôles entre les différents acteurs.

TYPOLOGIE DES ENTREPRENEURS DURABLES : UNE RÉPARTITION DES RÔLES

Les entrepreneurs durables sont confrontés aux entreprises en place qui cherchent à mettre un peu de « vert » dans leur stratégie sans avoir les ressources des premiers. Tout se

passé comme si ces **David** – entrepreneurs, créateurs d'entreprises des éco-industries étaient face à des **Goliath** – grandes entreprises déjà en place.

Chacun de ces acteurs propose des innovations plutôt tirées par la demande sociale (innovation socialement *pull* par exemple avec un objectif de réduction de la pollution) ou plutôt poussées par les avancées technologiques (innovation technologie *push* par exemple avec le photovoltaïque).

Une typologie émerge. Nous l'illustrons avec le cas d'Eurolasma (270 personnes, 58 M€ de chiffre d'affaires) spécialisée dans la destruction et la valorisation des déchets y compris dangereux.

	David	Goliath
Innovation socialement pull + Performance sociale	Bricoleurs sociaux ou « bio-bio » Ex.: The Green Link (cf. point 6)	Complémentarité affichée entre les objectifs sociaux et économiques Ex.: VEOLIA
Innovation technologie push -	Entrepreneurs techno durables Ex. : EUROPLASMA	Innovateurs corporate orientés vers l'environnement Ex.: SUEZ
	-	Part de marché +

Adapté de Fonrouge et Petzold (2012)

Figure 16.3 – Les David et les Goliath de l'éco-business

On observe une répartition des rôles entre tous ces acteurs afin de transformer le secteur vers le développement durable.

- Les activités innovantes fondées sur des modes d'apprentissage de type exploratoire seraient l'apanage des David, petites structures autonomes organisées en unités dépen-

dantes des grandes firmes installées soit par motivation sociale en cherchant à répondre à une problématique sociale donnée (les « bio-bio ») soit en adaptant sa technologie aux contraintes du marché (comme Europlasma). Et David pourrait avoir l'ambition de devenir un futur Goliath...



L'AVIS DES PROS

Marc Lefour, directeur du développement d'Europolasma

Comment David peut-il trouver une place sur le marché ?

« Notre projet CHO-Power [qui consiste à construire une usine capable de transformer des déchets industriels banals en électricité, inaugurée le 9 juillet 2012] [...], c'était le bon moment. Il y a un besoin d'énergie renouvelable du fait de l'épuisement des ressources fossiles qui s'inscrit dans un mouvement lié au réchauffement de la planète qui accélère ce besoin. Il y a de plus en plus de déchets qu'il faut traiter. Nous sommes au croisement de ces deux phénomènes [...].

Lorsqu'il y a rupture technologique, il y a toujours la place pour un acteur de s'insérer sur ce marché même s'il est dominé par deux très gros comme Veolia et Suez qui forment un réel duopole avec une puissance commerciale bien en place. »

- Le développement de la technologie est assuré par des petites firmes tandis que la mise en place d'un réseau de diffusion serait plutôt de la responsabilité des grandes firmes. Les montages financiers et autres « tours de table » nécessaires aux premières

années de développement des David se font avec les participations plus ou moins fortes des grandes firmes, les Goliath, qui d'observateurs peuvent devenir parties prenantes. Et David co-évolue avec Goliath...



L'AVIS DES PROS

Bénédicte Amiel, responsable marketing et communication d'Eurolasma

Comment les Goliath se comportent-ils ?

« Pour ce qui concerne les déchets dangereux, les associations contre les décharges et l'incinération des déchets ont aussi joué un rôle dans le resserrement de la concurrence en faisant du militantisme actif. Les gros rachètent les petits comme par exemple à Bassens (33) où se trouvaient différentes technologies liées au traitement de différents déchets rachetées par Veolia. Cela permet aux gros acteurs d'intégrer l'ensemble de la filière : collecte, tri et élimination des déchets. Les clients préfèrent n'avoir affaire qu'à un seul interlocuteur. »

- Au niveau communication, on observe des David, jeunes entreprises impliquées dans des activités sociétales mais qui agissent sur des niches de marché organisées, tandis que les firmes installées ou « Goliath verdissant »

s'adressent à un marché de masse avec des politiques larges de communication sur le développement durable. Et David coexiste avec Goliath...



CAS D'ENTREPRISES

DEUX EXEMPLES DE COMPLÉMENTARITÉ

Veolia Propreté

Veolia Propreté se présente comme le seul opérateur présent sur l'ensemble des filières (déchets solides, liquides, banals et spéciaux) et assure contribuer à améliorer l'environnement en apportant à ses clients, industriels et collectivités, des solutions de gestion des déchets couvrant l'ensemble du cycle du déchet. Elle met en avant le fait d'œuvrer au développement durable, non seulement par la mise en place des meilleures pratiques sociales et environnementales, mais aussi en luttant contre le changement climatique par les émissions de gaz à effet de serre évitées.

Source : <http://www.veolia.fr/profil/proprete/> consulté en février 2012.

Suez Environnement

Suez Environnement se présente comme un groupe apportant des solutions innovantes à des millions de personnes et aux industries dans les domaines de l'eau potable, de l'assainissement et de la gestion des déchets. Les enjeux mis en évidence sont ceux de la valorisation des déchets (transformés en matière première secondaire, en énergie électrique et thermique et en engrais) et de la réduction de l'impact de la gestion des déchets sur l'environnement.

Source : <http://www.suez-environnement.fr/dechets> consulté en février 2012.

Enfin, notons que quelle que soit la taille de l'entreprise, elle se voit souvent obligée de tenter d'orienter la mise en place des normes environnementales. David et Goliath ne cachent pas leurs actions de lobbying au niveau local, national, européen voire mondial. Face à cette orientation partagée par tout acteur des éco-industries, comment peut-on isoler l'entrepreneur durable ?

COMMENT RECONNAÎTRE UN ENTREPRENEUR DURABLE ?

Proposons trois critères pour caractériser l'orientation durable d'un entrepreneur :

- un état d'esprit tourné vers l'environnement mais aussi porteur de valeurs plus générales au service de la communauté qui leur permet quelquefois de penser autrement la gestion de leur entreprise ;
- des offres et services évalués en fonction de leur impact sur l'environnement et plus largement sur la société ;
- avec des stratégies qui se distinguent par leur ancrage institutionnel c'est-à-dire des manœuvres de lobbying au sein de groupements qui rédigent les règles, normes et standards.



CAS D'ENTREPRISE

THE GREEN LINK : UN EXEMPLE DE « BIO-BIO »

Propos de Jean-François Morlon, porteur du projet The Green Link à Bordeaux :

«The Green Link est une entreprise de livraison/logistique du premier ou du dernier kilomètre avec véhicules non polluants à savoir des tricycles à assistance électrique et un petit véhicule utilitaire 100 % électrique.

J'ai toujours voulu faire quelque chose qui correspondait à mes valeurs : se tourner vers les autres, être respectueux de la personne, de la nature, de l'écologie. Travailler en équipe aussi. Le travail en équipe, physique, dur – comme sur le vélo, dehors, il n'y a pas beaucoup de reconnaissance... Alors bien s'occuper des hommes, garder un esprit d'équipe fort avec un état d'esprit fort. Cet état d'esprit fort, je le retrouve dans le projet, car il va dans le sens de la réduction de la pollution pour le centre-ville de Bordeaux.

Un de nos associés parisiens est dans le Club du dernier kilomètre de livraison, dans lequel il y a des parlementaires. Nous, à notre niveau, on va au Forum Need de la CCI de Bordeaux qui est sur le développement durable, on participe à toutes les conférences depuis deux ans.»

La façon même d'aborder et de gérer l'entreprise est repensée. Les entrepreneurs durables ont des valeurs qui ont un impact

sur leur financement, la gestion des collaborateurs et la mesure de la performance.



L'AVIS DES PROS

Jean-François Morlon, porteur du projet The Green Link à Bordeaux

Comment envisagez-vous la gestion de votre future structure ?

« Pour l'instant, l'autofinancement nous permet largement de commencer. [...] Les livreurs, il faut les fidéliser. Il y a une politique RH. Déjà tout le monde a un CDI pour être sécurisé pour les emprunts, la gestion des familles, etc. [...] Pour ce qui concerne notre performance c'est le ratio nombre de colis sur temps passé que nous utilisons. Ça nous permet bien sûr de regarder la performance par personne mais aussi de nous comparer aux moyens de livraison polluants – en 5 heures, si on fait 50 à 60 points de livraison, c'est clair. »

En conclusion, des incitatifs économiques, sociaux et technologiques rencontrent les aspirations de certains entrepreneurs pour lesquels le combat pour la survie de la planète, la défense de valeurs sociales et l'opportunisme sectoriel se traduit par la création d'une entreprise. Ce sont eux les entrepreneurs durables et ils doivent faire face à des enjeux de taille...

LES CHALLENGES

INTÉGRER LES DIMENSIONS TECHNOLOGIQUES, DE RÉSEAUX ET DE NORMES

Une des limites du développement de l'entrepreneuriat durable est la présence d'une dimension technologique forte. De même, à l'instar des *smart grids* ou réseaux de distribution intelligents, de nombreuses opportunités futures viendront des croisements fertiles entre les réseaux informatiques et les technologies vertes. Or, les technologies vertes ne sont pas toujours accessibles à ces nouveaux entrants que sont les entrepreneurs. D'où les fortes collaborations entre les mondes de la

recherche, les grandes entreprises existantes et les entrepreneurs durables.

Il s'agit pour les pouvoirs publics de favoriser cette hybridation.

Avec les entrepreneurs durables, les stratégies de développement durable ne se limitent pas à de simples conformations mais sont bien sources de création de valeur et d'innovation futures. Lors du processus de transformation d'une industrie vers le durable (induisant l'internalisation des coûts auparavant supportés par l'ensemble de la société civile), on observe deux formes d'organisation particulièrement actives : les jeunes entreprises innovantes et les grandes entreprises.

Il semble alors légitime de se poser la question de l'aide et de l'accompagnement des entreprises des éco-industries. L'enjeu est considérable pour les politiques publiques : doivent-elles privilégier un financement et des appuis aux jeunes entreprises ou aux grandes entreprises en place ?

Par ailleurs, l'instauration de « normes vertes » fournit des occasions d'affaires et pour certains des formes de monopole qu'ils vont chercher à conserver. D'où, un entrepreneur vert qui va chercher à avoir des actions de lobbying sur les fabricants de normes et sur les instances de régulation. On observe déjà

de nombreux organismes et associations qui défendent l'entrepreneur durable et cette structuration présente le risque de limiter les initiatives qui seraient hors du champ de ces groupes de pression.

DU GREENWASHING À UNE NOUVELLE CULTURE DE LA RESPONSABILITÉ?

Les points négatifs liés à l'entrepreneuriat durable ne manquent pas :

- le danger de récupération du label « développement durable » et l'exclusion *via* le durable de certaines classes de population (comme le tourisme durable assimilé à du luxe par exemple) ;
- une vision malthusienne qui exclue les pays en voie de développement ;
- enfin, et c'est le plus courant, un verdissement de façade qui masque des comportements peu éthiques.

Mais, les consommateurs de leur côté deviennent des « conso-acteurs ». Ils sont aussi des citoyens, des salariés et des investisseurs.

L'entrepreneur durable partage donc ses responsabilités avec les clients, les partenaires mais aussi les collectivités locales et natio-

nales. Il propose de nouveaux modes d'organisation et participe à une épargne verte, solidaire et responsable.

Et, de leur côté, pourquoi les industriels ne prendraient-ils pas leur responsabilité en amont ? Pourquoi certains industriels ne constitueraient-ils pas des réserves financières pour internaliser des coûts aujourd'hui supportés par tous ? Par exemple, les moteurs diesel sont responsables de nombreuses maladies respiratoires traitées et financées par la collectivité. Les fabricants devraient-ils constituer des cagnottes pour prendre en charge les malades...

UN PEU DE PROSPECTIVE...

Quelle que soit la source de son opportunité d'affaires, l'entrepreneur durable n'aura probablement pas d'autres choix, contrairement aux start-up de l'Internet, que de faire avec les grandes entreprises en place dans son secteur.

Trois scénarios s'offrent alors à lui :

- la possibilité de se développer pour devenir à son tour une grande entreprise du secteur grâce à une technologie de rupture mais aussi à une chaîne de valeur singulière – **David devient Goliath** ;



L'ESSENTIEL À RETENIR

L'entrepreneuriat durable est en plein développement, même si la notion reste encore pour beaucoup floue et non clairement délimitée. Cela étant, peut-on raisonnablement parler de nouvel eldorado pour les entrepreneurs ?

Enfin, dans la conception de l'entrepreneuriat durable développée ici l'avenir ne serait-il pas orienté vers les innovations vertes de demain ? Autrement dit, pourquoi ne pas considérer le durable comme voie de renouvellement des innovations technologiques, organisationnelles voire sociales et plus généralement appelées à se diffuser à l'ensemble des produits et services ? Et l'entrepreneur de demain serait alors celui qui valorisera son offre vers le durable et cela, quel que soit son secteur.

- la co-évolution avec les grandes entreprises du secteur en exploitant des ressources complémentaires ou en mutualisant des ressources – **David avec Goliath**;
- rester sur des niches ultra-spécialisées n'empiétant pas sur les objectifs notamment de verdissement des grandes entreprises en place dans le secteur – **David avec d'autres David**.

Par ailleurs, avec des innovations qui engagent les générations futures, les entrepreneurs durables participent aux liens entre les générations. Ils répondent ainsi à une attente sociale majeure. En plaçant par exemple les seniors comme une force économique de demain, les entrepreneurs verts se trouvent aussi confrontés aux défis du vieillissement des sociétés occidentales.