



Processus d'identification des opportunités durables

EL YADARI, Nisrine

Centre de recherche Magellan

iaelyon, Université Jean Moulin Lyon 3

nisrine.el-yadari@univ-lyon3.fr

Résumé :

Comment les entrepreneurs responsables identifient-ils et exploitent-ils des opportunités durables ? Notre recherche vise à prolonger les travaux sur l'identification des opportunités en entrepreneuriat responsable en examinant empiriquement ce phénomène. Pour cela, nous utilisons les deux approches théoriques contrastées de la causation et de l'effectuation et nous mobilisons une méthodologie qualitative de cas multiples. Nos données montrent que les entrepreneurs responsables suivent à la fois la logique effectuale et la logique causale. Par ailleurs, cinq autres principes émergent de nos données illustrant le processus d'identification et d'exploitation des opportunités durables.

Mots-clés : Opportunité, entrepreneuriat, développement durable, effectuation, causation.



Processus d'identification des opportunités durables

INTRODUCTION

Depuis la publication en 1987 du rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), le développement durable est devenu plus que jamais une priorité et une urgence mondiale. L'entrepreneuriat responsable semble être un moyen de réponse aux enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Au niveau économique, les entrepreneurs favorisent l'emploi, l'innovation, la création de valeur, etc. Au niveau environnemental et social, les entrepreneurs peuvent préserver les écosystèmes, réduire les dégradations écologiques, améliorer l'éducation, la santé, le niveau de vie des individus et le bien-être de la société en général (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007 ; Wheeler et al., 2005). Pour ce faire, les entrepreneurs identifient des opportunités permettant à la fois des gains économiques, sociaux et environnementaux (Corner et Ho, 2010).

Plusieurs travaux en entrepreneuriat responsable examinent les sources d'opportunités et considèrent que les défaillances du marché contribuent à la dégradation de l'environnement et offrent des opportunités de faire du profit en répondant aux problèmes écologiques et/ou sociaux (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007 ; Brès et al., 2011). D'autres recherches s'intéressent au contraire à l'individu éco-entrepreneur pour lequel plusieurs typologies ont été proposées (Schaltegger, 2002 ; Linnanen, 2002 ; Schick et al., 2002 ; Walley et Taylor, 2002). Cependant, nous en savons encore très peu sur le processus d'identification et d'exploitation des opportunités durables. À notre connaissance, peu d'articles empiriques ont exploré cet objet de recherche (Eller et al., 2020 ; Hanohov et Baldacchino, 2018 ; Belz et Binder, 2017 ; Choi et Gray, 2008 ; Corner et Ho, 2010 ; Keskin et al., 2013 ; Perrini et al., 2010 ; Robinson, 2006 ; Shaw et Carter, 2007). Cette lignée de travaux mérite ainsi plus d'approfondissement et d'études empiriques (Gast et al., 2017 ; Hall et al., 2010).

Certains auteurs considèrent que les opportunités ont une réalité objective et qu'elles existent dans l'environnement indépendamment des individus (Kirzner, 1973 ; Shane et Venkataraman, 2000). Dans cette approche, le processus d'identification de l'opportunité est dit causal. En effet, les entrepreneurs repèrent d'abord les opportunités grâce à leur vigilance (Kirzner, 1973) et leurs connaissances et expériences préalables notamment (Shane et Venkataraman, 2000,



Shane, 2003). Ils recherchent ensuite les ressources nécessaires pour exploiter les opportunités. Ce processus se base sur la planification, le calcul de rendement, la conception de stratégies concurrentielles, etc. En revanche, d'autres auteurs avancent que les opportunités sont créées par les actions des entrepreneurs (Baker et Nelson, 2005 ; Sarasvathy, 2001). Ces derniers vont ainsi se focaliser sur les ressources et moyens disponibles pour choisir les opportunités possibles. Par conséquent, ils adoptent une démarche dite effectuale qui repose sur cinq principes : l'action orientée moyen, les pertes acceptables, les stratégies d'alliances, l'acceptation des contingences, et l'expérimentation.

Néanmoins, plusieurs recherches suggèrent que les décisions et comportements des entrepreneurs résultent d'une combinaison des logiques effectuales et causales (Reymen et al., 2015 ; Fisher, 2012 ; Servantie et Hlady-Rispal, 2019 ; Perry et al., 2012). L'objectif de notre recherche est de répondre à la question suivante : comment les entrepreneurs responsables identifient-ils et exploitent-ils des opportunités durables ? Adoptent-ils des comportements effectuaux ou causaux au cours du processus entrepreneurial responsable ?

Pour répondre à ces questions, nous mobilisons une méthodologie qualitative basée sur six cas d'entreprises écoresponsables afin d'examiner le processus entrepreneurial responsable et d'approfondir les connaissances dans ce champ de recherche émergent.

1. CADRE THÉORIQUE

L'objectif de cette section est de présenter le cadre théorique de notre recherche. Pour cela, nous nous intéressons en premier lieu au concept d'opportunité et nous exposons en second lieu les logiques d'effectuation et de causation.

1.1. LES OPPORTUNITÉS DURABLES

« Au cœur de l'entrepreneuriat, qu'il soit social ou commercial, se trouve la notion de reconnaissance des opportunités » (Corner et Ho, 2010, p. 636). Nous définissons l'entrepreneuriat responsable comme le processus d'identification, de création et d'exploitation des opportunités de création de biens et services prenant en compte les objectifs de développement durable. Plusieurs chercheurs considèrent que l'identification des opportunités comme un élément clé dans l'examen du phénomène de l'entrepreneuriat responsable (Eller et al., 2020 ; Hanohov et Baldacchino, 2018 ; Belz et Binder, 2017 ; Patzelt et Shepherd, 2011). Toutefois, l'identification des opportunités reste relativement inexplorée en dehors du domaine de l'entrepreneuriat commercial et peu examiné dans le domaine de l'entrepreneuriat



responsable (dont une grande majorité s'intéresse aux opportunités sociales) (Belz et Binder, 2017 ; Patzelt et Shepherd, 2011). En dépit de leurs points communs, les chercheurs maintiennent que les opportunités durables sont différentes des opportunités sociales. En effet, ces dernières poursuivent généralement des objectifs sociaux et économiques, tandis que les opportunités durables visent à équilibrer les objectifs économiques, sociaux et écologiques. Par conséquent, la multiplicité des objectifs s'ajoute à la complexité inhérente à toute création d'entreprise et peut avoir des conséquences sur le processus d'identification et d'exploitation des opportunités durables. De surcroît, les opportunités durables se limitent à l'émergence d'organisations à but lucratif alors que la reconnaissance des opportunités sociales engendre également l'émergence d'organisations à but non lucratif.

Par ailleurs, la question de savoir si les opportunités sont découvertes ou créées a suscité beaucoup de débats entre les chercheurs, mais reste sans réponse. Dans cette perspective, les travaux qui arguent que les opportunités sont découvertes décrivent un processus entrepreneurial causal, tandis que ceux qui défendent la nature constructiviste de l'opportunité proposent un processus basé sur le bricolage et l'effectuation. Dans le cadre de notre recherche, nous utilisons deux approches théoriques contrastées de la causation et l'effectuation pour comprendre le processus d'identification et d'exploitation des opportunités durables.

1.2. EFFECTUATION ET CAUSATION

La littérature sur l'entrepreneuriat commercial considère l'entrepreneur comme un acteur rationnel qui définit d'abord ses objectifs et recherche ensuite les ressources nécessaires pour les atteindre. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est un processus linéaire, planifié et calculé. Selon Sarasvathy (2001), la causation est un processus de décision focalisé sur des buts prédéterminés et les moyens possibles. Elle repose sur les principes suivants : (1) l'action est guidée par des objectifs prédéterminés, (2) les entrepreneurs établissent des prévisions du futur, (3) conçoivent des stratégies concurrentielles, et (4) calculent les retours attendus (Chandler et al., 2011 ; Fisher, 2012 ; Jiang et Ruling, 2019). Cependant, lorsque les entrepreneurs opèrent dans un contexte présentant un niveau d'incertitude élevé, Sarasvathy (2001) suggère que ceux-ci adoptent une logique de décision et d'action différente de celle décrite dans le modèle classique de causation. L'effectuation repose sur cinq principes essentiels (Sarasvathy, 2001 ; Sarasvathy et Dew, 2005 ; Chandler et al., 2011 ; Fisher, 2012) :



- Faire avec ses propres moyens : l'entrepreneur qui réussit s'appuie sur son identité, ses connaissances et son réseau pour imaginer et choisir des buts réalisables.
- Définir les pertes acceptables : selon Sarasvathy (2008), les entrepreneurs doivent réfléchir en termes de ce qu'ils peuvent se permettre de perdre plutôt qu'en termes de gains et retours potentiels.
- Accepter les contingences : les entrepreneurs doivent faire preuve de flexibilité et accueillir les développements imprévus afin de saisir les opportunités émergentes (Chandler et al., 2011 ; Sarasvathy, 2003).
- Pré-engagements et alliances stratégiques : pour acquérir de nouvelles ressources et réduire les incertitudes, les entrepreneurs doivent établir des partenariats avec diverses parties prenantes qui peuvent partager les risques liés à la création d'entreprise (Sarasvathy, 2001 ; Sarasvathy et al., 2014).
- Expérimentation : afin d'arriver à une offre commerciale, les entrepreneurs testent le marché en développant plusieurs prototypes, en diversifiant les canaux de distribution et en essayant différents modèles d'affaires (Chandler et al., 2011 ; Fisher, 2012 ; Jiang et Ruling, 2019).

Dans le cas de l'entrepreneuriat social, Ohlsson-Corboz (2013) montre que l'effectuation est un outil utile pour explorer les processus décisionnels d'une organisation assurant une éducation entrepreneuriale aux femmes migrantes employées à Singapour. De même, Corner et Ho (2010) avancent, dans leur étude relative au processus de développement des opportunités d'une entreprise néo-zélandaise de commerce équitable, que celle-ci adopte soit une logique rationnelle/causale, soit une logique effectuale, soit un mélange des deux. De leur côté, Servantie et Hlady-Rispal (2018) confirment, dans le contexte d'une fondation colombienne à mission sociale, que celle-ci utilise de manière séquentielle ou simultanée le bricolage, l'effectuation et la causation. Cependant, ces recherches portent sur l'entrepreneuriat social qui peut se différencier de l'entrepreneuriat responsable pour les raisons mentionnées plus haut. Par conséquent, la présente recherche vise à explorer le processus d'identification et d'exploitation des opportunités durables. Pour cela, nous mobilisons une méthodologie qualitative multi-sites.

2. MÉTHODOLOGIE

Compte tenu de notre visée exploratoire concernant un phénomène de recherche émergent, nous avons opté pour une recherche qualitative multi-cas (Yin, 1990 ; Stake ; 1995 ; Hlady-Rispal, 2002). Cette stratégie de recherche est également adoptée par les travaux précédents dans ce



champ de recherche (Belz et Binder, 2017 ; Corner et Ho, 2010 ; Choi et Gray, 2008 ; Robinson, 2006).

2.1 SÉLECTION DES CAS

Dans notre processus de sélection des cas, nous avons privilégié à la fois la représentativité théorique et la variété. D'une part, les entreprises de notre recherche évoluent dans des secteurs d'activité variés comme la distribution automatique, la vente de produits agroalimentaires, les cosmétiques, la dépollution des sols, la purification d'air et le prêt-à-porter. D'autre part, nous avons choisi des cas d'entreprises écoresponsables en démarrage respectant un certain degré d'homogénéité pour autoriser des comparaisons pertinentes. Il s'agit d'entreprises :

- Récemment créées : c'est-à-dire des entreprises ayant moins de 5 années d'activité afin de nous assurer qu'elles étaient toutes aux premières phases de leur développement.
- Engagées dans une démarche responsable : nous avons retenu les entreprises qui répondaient aux objectifs 12 et 15 de l'Organisation des Nations Unies pour le développement durable ; « consommation et production responsables » et « vie terrestre ».
- Situées en Auvergne-Rhône-Alpes : cette région est particulièrement concernée par les trois enjeux de développement durable : environnemental, économique et social. D'une part, les grandes agglomérations de cette région concentrent une intense activité pétrolière et chimique qui produit d'importantes émissions de gaz à effet de serre et de déchets dangereux. D'autre part, elles se caractérisent par de fortes inégalités sociales et un taux de pauvreté élevé. Pour remédier à ces problèmes, la région Auvergne-Rhône-Alpes s'engage depuis quelques années en faveur du développement durable, notamment en mobilisant d'importants moyens humains et financiers au bénéfice des TPE afin de les soutenir dans leur transition vers une croissance verte.

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Notre démarche est basée sur une variété de sources de données, notamment des entretiens, des documents publics et les réseaux sociaux. Nous avons conduit 16 entretiens semi-directifs qui ont duré de trente minutes à trois heures avec les fondateurs, leurs associés et certains accompagnateurs.

En complément de ces entretiens, nous avons collecté et analysé une centaine de documents publics, tels que les articles de presse, les sites web et des vidéos de pitches. Compte tenu de la



nature rétrospective des entretiens menés, nous avons souhaité la compléter avec une analyse en temps réel. Pour cela, nous avons eu recours aux plateformes de réseaux sociaux. En effet, une partie importante de la vie sociale des individus est affichée sur Facebook. Pour Franz et al. (2019), cette plateforme est une source riche de données qualitatives pour les chercheurs. Nous avons donc retracé et suivi en temps réel les publications des entrepreneurs et leurs interactions avec les lecteurs sur ce réseau social. Le tableau 1 suivant présente les cas de notre recherche.

Tableau 1. Présentation des cas

Cas	Activité	Création	Nombre d'employés	Participants	Entretien	Durée
3B	Pots infantiles biologiques et éthiques	2017	0	Fondatrice	1	3 h
				Accompagnateur	1	30 min
UP	Machine de distribution et de lavage automatique de gobelets	2016	10	Fondatrice	1	45 min
				Accompagnateur	1	45 min
PA	Purificateur d'air	2019	0	Fondateur	1	1 h 30
				Cofondateur	2	2 h+ 1 h 30
CE	Produits cosmétiques écologiques et écoresponsables	2017	3	Cofondateur	1	45 min
				Fondateur	2	1 h 30
				Accompagnateur	1	1 h
VT	Vêtements de sport écoresponsables	2018	1	Fondateur	1	45 min
				Cofondateur	1	3 h
				Accompagnateur	1	1 h 15
MD	Appareil et plantes pour la dépollution des sols agricoles	2018	0	Fondateur	1	1 h 30
				Accompagnateur	1	1 h
6	Total			14	16	20 h 45

Les entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits. L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel Nvivo 12 Plus. Nous avons codé les comportements des entrepreneurs sur la base des grilles d'analyse proposées par Fisher (2012), Sarasvathy et Dew (2005) et Jiang et Ruling (2019) (voir tableau 2).



Tableau 2. Exemple de codage selon les grilles d'analyse de l'effectuation et de la causation

Comportement	Exemples/verbatim non cités dans le texte
Effectuation	
Action axée sur les moyens : S'appuyer sur les ressources disponibles	« J'avais travaillé pour un centre de recherche sur l'aspect traitement des sols en utilisant des moyens organiques... Après, j'ai décidé de monter la start-up pour développer cette solution » (fondateur de MD)
Expérimentation : Utiliser différents canaux de distribution et modèles de revenus	« On vend beaucoup sur internet en ce moment. Ça a rattrapé notre partie terrain. On s'est rendu compte qu'on ne peut pas dire non au web, on a donc lancé notre e-Shop » (cofondateur de CE)
Exploitation des contingences : Répondre aux opportunités imprévues au fur et à mesure qu'elles se présentent	« Quelqu'un qui est dans la distribution sait que c'est long la prise de décision. Donc, j'ai pris conscience que ça peut être long et j'ai démarché les petits magasins où les gens sont accessibles pour pouvoir avoir des points de vente » (fondatrice de 3B).
Alliances stratégiques : Conclure des accords avec des parties prenantes avant d'avoir un produit ou un service entièrement développé	« Notre partenaire industriel est une grosse boîte de pneumatique. C'est un des partenaires importants. Après, nos 4 premiers clients qui ont pris le risque de tester le prototype chez eux, SNCF, décathlon, Assystem et la métropole de Lyon » (fondatrice de UP).
Perte acceptable : N'engager que des quantités limitées de ressources dans l'entreprise (trouver des moyens peu chers)	« En une après-midi, on a fait le tour des hôtels, on était en démarchage direct avec une plaquette et une photo. On a réussi à avoir 3 clients potentiels. On se dit qu'on pourrait faire 150 ou 200 promesses de vente par nous-même. On n'a pas besoin de faire de la com qui coûte cher » (cofondateur de PA).
Causation	
Action orientée vers un but précis : Identifier et évaluer les opportunités avant de développer quoi que ce soit (étude de marché)	« Sur le marché de running, il y avait tant de pratiquants en 10 ans, c'est surtout les femmes qui achètent sur internet, donc c'est une opportunité de marché qui était là. On a fait une étude de marché assez précise » (fondateur de VT).
Prévoir le futur : Rédiger un plan d'affaires	« On a un itinéraire que le porteur de projet va suivre. Il va rencontrer 10 chefs d'entreprises qui vont challenger son business plan et son plan de financement public, mais aussi la personne, sa posture, sa volonté, ses motivations » (Chargée d'accompagnement et animation réseau, RER).
Analyse concurrentielle : Recueillir et examiner les informations sur la taille et la croissance du marché	« Ce qui est très important également pour eux, c'est de valider l'existence d'un marché. Pour cela, il faut faire des études marketing. On peut les financer chez nous. On peut le faire en interne. On peut externaliser une étude de marché » (chargée de développement technologique à l'incubateur P).

3. RÉSULTATS

Le tableau 3 suivant révèle que les entrepreneurs responsables adoptent les deux logiques effectuales et causales. Nous expliquons dans les paragraphes qui suivent les comportements des entrepreneurs étudiés selon chacune de ces logiques.


Tableau 3. Résultats intracas et intercas de notre recherche

Effectuation	CE	VT	PA	UP	3B	MD
Action axée sur les moyens S'appuyer sur les ressources disponibles (identité, connaissances et réseaux existants).	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Expérimentation - Développer de nombreuses versions du produit ou du service pour arriver à une offre commerciale (plusieurs prototypes...). - Tester différents canaux de distribution et modèles de revenus.	✓	✓	✓	✓	X	X
Exploitation des contingences Répondre aux opportunités imprévues au fur et à mesure qu'elles se présentent.	✓	✓	✓	X	✓	X
Alliances stratégiques et pré-engagements Conclure des accords avec des clients, des fournisseurs et d'autres organisations avant d'avoir un produit ou un service entièrement développé.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Perte acceptable Limitier les ressources engagées dans l'entreprise en fonction de ce qui pourrait être perdu.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Causation	CE	VT	PA	UP	3B	MD
Action orientée vers un but précis - Exprimer une vision claire de l'entreprise. - Concevoir des stratégies commerciales pour la mise sur le marché des produits/services.	✓	X	X	X	X	X
Prédire le futur Rédiger un plan d'affaires.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analyse concurrentielle - Recueillir et examiner les informations sur la taille et la croissance du marché. - Collecter et analyser des informations sur les concurrents et leurs offres commerciales.	✓	✓	✓	X	✓	X
	✓	✓	✓	X	✓	X

3.1. DES COMPORTEMENTS EFFECTUAUX

Tout d'abord, les entrepreneurs responsables étudiés partent davantage des *ressources disponibles* que d'une *vision précise* de leur entreprise. En effet, les entrepreneurs mobilisent leurs connaissances, leurs expériences ainsi que leurs réseaux personnels pour développer leurs idées d'affaires. Par exemple, le fondateur de CE s'est appuyé sur sa formation en chimie des formulations pour créer des crèmes cosmétiques. De plus, quatre entrepreneurs sur six ont choisi des personnes de leurs cercles proches en tant qu'associées, généralement des amis ou des membres de la famille. Certains entrepreneurs (des cas CE, VT et 3B) ont des pères eux-



mêmes chefs d'entreprises qui les aident dans le développement de leurs projets. Le verbatim suivant illustre le rôle du réseau : *« j'avais des fois des gens qui venaient m'aider : une copine, mon compagnon, mon père... Au début, c'est de la débrouille, on fait avec les moyens du bord » (Fondatrice de 3B).*

Le principe de l'*expérimentation* apparaît clairement dans nos données. L'expérimentation consiste à tester de nombreux prototypes, canaux de distribution et modèles de revenus. Dans notre recherche, cinq cas sur six ont appliqué ce principe pour définir une offre commerciale adaptée au marché. Par exemple, pour lutter contre la pollution, l'entreprise PA a développé plusieurs prototypes grâce auxquels elle a pu pivoter. En effet, l'idée de départ de ses fondateurs était de créer un masque enrichi en oxygène qui permet de se protéger contre la pollution de l'air. Face aux contraintes techniques et commerciales de ce concept, les fondateurs ont décidé de concevoir des prototypes d'un purificateur d'air pour les voitures avant de l'abandonner au profit de leur concept actuel d'un purificateur d'air des espaces fermés.

L'analyse de nos données nous a permis de constater que les entrepreneurs de nos cas raisonnent en termes de *perte acceptable* et établissent *des alliances stratégiques*. En effet, tous les entrepreneurs n'ont engagé que des ressources limitées dans leurs entreprises au départ. Par exemple, la fondatrice de 3B et les fondateurs de CE ont tous les deux contracté de faibles crédits bancaires, comme l'indique la fondatrice de 3B, *« j'ai fait une demande d'un prêt bancaire de 15 000 € alors que les levées de fonds en agroalimentaire se situent entre 300 et 600 mille € »*.

Toutefois, identifier et engager les « bonnes personnes » semble être le principe le plus difficile à mettre en place pour ces jeunes entrepreneurs, d'autant plus que les acteurs opérant dans l'écoresponsabilité sont peu nombreux. Néanmoins, grâce à l'accompagnement des incubateurs, les fondateurs ont tout de même créé des alliances stratégiques et réussi à pré-engager des parties prenantes. Par exemple, les fondateurs de VT ont transformé leur fournisseur de matières textiles à base d'huile de ricin en un partenaire impliqué dans la prise de décision. Les campagnes de Crowdfunding ont permis aux entrepreneurs d'engager les clients dans leurs projets par le biais des précommandes. Ainsi, l'entreprise UP a enregistré 500 000 € de précommandes avant même la fabrication de son distributeur automatique en grandes séries.



3.2. DES COMPORTEMENTS CAUSAUX

Certains principes de la causation ont également été appliqués par les entrepreneurs de nos cas. La majorité des entrepreneurs ont conçu des *stratégies commerciales* pour gagner en visibilité tout en utilisant des outils qui nécessitent peu de ressources. Par exemple, les fondateurs étudiés participent aux salons d'exposition et aux forums pour gagner en visibilité et se servent des réseaux sociaux pour organiser des ventes, des promotions, des concours, etc. Ils ont recours également aux médias qui offrent la possibilité aux entrepreneurs de faire connaître leurs produits à plus grande échelle, comme le confirme le fondateur de MD, « *on espère faire connaître et déployer notre solution auprès de nombreux clients, notamment grâce aux médias* ».

Le processus entrepreneurial de nos cas se fonde également sur *la planification et la prévision du futur* avec notamment la rédaction d'un business plan dont la légitimité auprès des banques et des fonds d'investissement le rendent un passage obligé pour tous les entrepreneurs. Par ailleurs, les fondateurs de CE, VT, PA, 3B ont mené des *analyses concurrentielles* par le biais d'études de marché et de prospection des offres de leurs concurrents, comme indiqué par le cofondateur de PA, « *on a regardé chez nos concurrents, on a acheté 5 purificateurs que j'ai démontés, j'ai regardé comment ils étaient faits à l'intérieur* ».

Ainsi, l'analyse de nos données montre que les entrepreneurs de nos cas appliquent à la fois les principes de l'effectuation et certains principes de la causation. Toutefois, nos données ne nous ont pas permis de savoir si les entrepreneurs responsables calculent les rendements et s'ils instaurent des processus de contrôle. Cependant, nous avons identifié de nouveaux thèmes qui caractérisent le processus d'identification et d'exploitation des opportunités tout en prenant en compte les enjeux écologiques et sociaux.

3.3. PARTICULARITÉ DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL RESPONSABLE

En effet, les entrepreneurs de nos cas (1) questionnent leurs propres moyens (connaissances, expériences, valeurs personnelles et réseaux), (2) font de la responsabilité un axe de différenciation, (3) raisonnent avec pragmatisme responsable, (4) créent des communautés autour du développement durable, et (5) se fixent de nouveaux objectifs pour parvenir à une plus grande responsabilité.

Questionner ses propres moyens

Comme évoqué plus haut, les entrepreneurs mobilisent les moyens disponibles tels que leurs



expériences, leurs connaissances, et leurs réseaux pour identifier des opportunités durables et créer des entreprises responsables. En effet, les entrepreneurs de nos cas ont créé des concepts d'entreprises qui sont en lien avec leurs connaissances préalables acquises grâce à leurs formations ou leurs centres d'intérêt. Cependant, les concepts d'entreprises doivent être en cohérence avec les valeurs personnelles des entrepreneurs qui souhaitent « changer les choses » et avoir un impact positif sur l'environnement et la société, comme l'indique le cofondateur de CE, *« ces valeurs qui sont dans l'entreprise sont d'abord dans les entrepreneurs. Pour nous, c'était nos valeurs personnelles. Typiquement, sur la relation partenaire, nous, on cherchait beaucoup de l'humain avant le financier. Pour l'emballage, c'est aussi des valeurs personnelles, on ne voulait pas suremballer »*. Par ailleurs, nos résultats confirment le concept de « experience corridors » (Corner et Ho, 2010) qui illustre les expériences de vie passées des entrepreneurs. Certains entrepreneurs de nos cas ont des expériences de bénévolat dans des associations qui œuvrent pour le développement durable. Par exemple, les cofondateurs de VT accompagnaient des micro-entrepreneurs dans le cadre d'une association qui soutenait la création d'entreprises sociales aux Philippines. De la même manière, la fondatrice de UP était bénévole dans une association qui sensibilisait les étudiants de son école de commerce à la consommation responsable. Cette expérience associative lui a permis de focaliser son attention sur certains problèmes environnementaux comme les déchets plastiques. Ainsi, elle a décidé de créer un distributeur automatique de gobelets réutilisables afin de réduire les déchets générés par les gobelets jetables.

Faire de la responsabilité un axe de différenciation

Nous avons souligné que les entrepreneurs établissaient des alliances stratégiques. En effet, les entrepreneurs de nos cas choisissent des partenaires qui partagent les mêmes valeurs responsables (fournisseurs, clients, etc.). Néanmoins, ils réalisent également des analyses concurrentielles leur permettant de se différencier de leurs concurrents par la dimension écoresponsable de leur projet, comme le souligne le cofondateur de VT, *« les marques leaders du textile, on connaît leurs histoires ! on aimerait bien être acteur de changement. Du coup, essayer d'avoir notre propre impact »*. Ainsi, les entrepreneurs utilisent des matières biologiques ou biodégradables, des packagings recyclables, récupèrent les produits en fin de vie, fabriquent localement, soutiennent l'emploi de personnes fragiles, etc. Ces actions responsables permettent de se différencier des concurrents et d'attirer des parties prenantes qui valorisent ce type d'initiatives (McWilliams et Siegel, 2001 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Jones, 1995).



Crée des communautés autour du développement durable

Les réseaux sociaux sont des outils de communication privilégiés par les entrepreneurs de nos cas. Ces derniers ont développé une grande communauté de « followers » avant de commercialiser leurs produits. En effet, les réactions des « followers » permettent une construction collective de l'offre commerciale (Fisher, 2012). Les entrepreneurs peuvent alors améliorer les caractéristiques des produits grâce aux suggestions de la communauté.

En plus de ces avantages, nous avons constaté que les entrepreneurs responsables créent des communautés afin de les sensibiliser aux problématiques sociales et environnementales et de « convertir » leurs lecteurs à la consommation responsable, comme l'indique la fondatrice de 3B, *« l'idée est d'expliquer aux gens qu'aujourd'hui, dans ce contexte environnemental, c'est maintenant ou jamais. Tout le monde peut faire des choses au quotidien qui comptent énormément »*. De ce fait, les communautés jouent le rôle de lieu constructif d'échanges de pratiques et de diffusion d'informations permettant de mieux répondre aux objectifs de développement durable.

Raisonnement en pragmatique responsable

Compte tenu de la rareté des ressources, les entrepreneurs ne peuvent engager que des ressources limitées et celles qu'ils sont prêts à perdre. Dans un tel contexte, les entrepreneurs doivent faire preuve d'adaptation et de flexibilité (Sarasvathy et al., 2008) en faisant des choix parfois en contradiction avec leurs valeurs. En effet, une démarche écoresponsable engendre d'importants coûts, car les matières premières sont plus onéreuses, la recherche d'alternatives plus écologiques est consommatrice de temps, les compétences et les technologies requises sont rares, etc. (Waddock et Graves, 1997 ; McWilliams et Siegel, 2001 ; Brammer et Millington, 2008). Afin de surmonter ces difficultés, les entrepreneurs se trouvent contraints de faire des choix qui privilégient la viabilité économique de leurs entreprises au détriment de certaines valeurs responsables. Ce pragmatisme résulte de l'arbitrage entre les objectifs de rentabilité et ceux de durabilité (Cohen et al. 2008), comme l'évoque le fondateur de PA, *« au début, on a vraiment pensé au cycle de vie du produit, vraiment beaucoup, parce que c'était important pour nous, mais aujourd'hui, il faut récupérer de l'argent pour pouvoir lancer le produit. On a un peu laissé ça de côté. Ça fait toujours partie de nos valeurs, mais au jour le jour on ne peut pas. Quand on conçoit le produit, j'essaie d'aller au plus vite, au plus facile et au moins cher, mais on l'a toujours en tête. »*



Fixer de nouveaux objectifs pour parvenir à plus de durabilité

Pour résoudre les dissonances qui résultent des compromis opérés dans les choix pragmatiques, les entrepreneurs se fixent de nouveaux objectifs de durabilité. Ce comportement est facilité par l'accès à de nouvelles ressources (ventes, levée de fonds, compétences, etc.) permettant aux entrepreneurs d'intégrer davantage d'objectifs environnementaux et sociaux et de retrouver une compatibilité entre les valeurs affichées et les actions mises en place. Par exemple, grâce aux volumes de ventes réalisés et aux différents retours de sa communauté, la fondatrice de 3B a mis en place un système de consigne des pots vides et envisage de développer des recettes adaptées aux enfants en situation de handicap. Quant au cas CE, les cofondateurs ont l'intention de créer une filière de miel de manuka en France pour éviter de s'approvisionner de Nouvelle-Zélande, comme l'explique le cofondateur de CE, « *On envisage de créer une filière de manuka en France pour ne plus aller chercher le miel en Nouvelle-Zélande et d'en faire une production française. C'est sur le "sourcing" en matières premières où on va chercher de l'éthique* ».

DISCUSSION

Guidés par l'effectuation et la causation, nous avons reconstitué les différentes activités des entrepreneurs qui leur ont permis d'identifier et d'exploiter des opportunités. En accord avec plusieurs travaux précédents, nos analyses montrent que l'effectuation et la causation ne s'opposent pas, mais se complètent tout au long du processus entrepreneurial responsable (Fisher, 2012 ; Corner et Ho, 2010 ; Perry et al., 2012 ; Reymen et al., 2015 ; Servantie et Hlady-Rispal, 2018, 2019).

Par ailleurs, les entrepreneurs de nos cas ont également fait preuve de comportements propres à eux au cours du processus entrepreneurial responsable. Bien que les résultats de notre recherche ne puissent être généralisés à tous les contextes, ils laissent entrevoir un ensemble d'activités permettant d'identifier des opportunités relatives au développement durable et d'agir en conséquence. Premièrement, les entrepreneurs questionnent leurs valeurs, leurs connaissances préalables et leurs expériences de vie. En effet, s'appuyer sur ces propres ressources augmente la perception de la faisabilité de l'opportunité (Krueger, 2000). Deuxièmement, une démarche responsable permet à ces jeunes entrepreneurs de se différencier des concurrents établis et aussi de ceux qui s'inscrivent dans une initiative responsable. Ils peuvent ainsi proposer des produits dépassant leurs concurrents en termes d'impact sociétal. De cette manière, ils contribuent davantage au développement durable tout en engageant de nouvelles parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones, 1995). Troisièmement, les



entrepreneurs responsables font face à plus de défis que les entrepreneurs classiques. D'une part, ils attirent moins de capitaux financiers, manquent d'information et d'accompagnement et se heurtent à des obstacles institutionnels (Purdue, 2001 ; Leeming, 2002 ; Dorado, 2006 ; Sharir et Lerner, 2006 ; Zahra et al., 2009 ; Hoogendoorn et al., 2019). D'autre part, ils se confrontent aux difficultés inhérentes à une démarche responsable (en termes de coûts, temps, compétences, etc.). Dans ce contexte, les entrepreneurs raisonnent avec pragmatisme en choisissant les actions responsables les plus prioritaires et les plus faisables afin de garantir la survie de l'entreprise. Quatrièmement, les entrepreneurs co-construisent les produits grâce aux interactions avec différents acteurs de l'environnement (Fisher, 2012). En ce sens, nous avons souligné l'importance des communautés qui permettent non seulement d'accélérer la boucle itérative (construire, mesurer, apprendre) du « Lean start-up » (Ries, 2011), mais aussi de diffuser les bonnes pratiques écologiques et sociales.

Enfin, les entrepreneurs sont toujours en quête de cohérence entre les valeurs affichées et les actions réellement mises en place. La fixation de nouveaux objectifs permet aux entrepreneurs de surmonter les tensions créées par le pragmatisme responsable et les dissonances cognitives. Celles-ci résultent des incohérences entre les actions et les croyances (Festinger, 1957).

Notre recherche ne manque pas de limites. En effet, nous avons conscience du nombre réduit de nos cas et des entretiens réalisés. Bien que notre objectif initial ne fût pas de généraliser nos résultats, il serait tout de même intéressant de mener des recherches similaires dans d'autres contextes. En revanche, l'étude de plusieurs cas n'autorise pas une profondeur d'analyse de la même manière qu'une étude de cas unique. Il serait donc intéressant de réaliser une recherche longitudinale de cas unique, en temps réel et sans connaître l'issue du processus entrepreneurial responsable afin de maximiser la possibilité de découvrir l'influence de facteurs importants, mais éphémères (Van de Ven et Poole, 2000).



Références

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11- 26.
- Arentz, J., Sautet, F., & Storr, V. (2013). Prior-knowledge and opportunity identification. *Small Business Economics*, 41(2), 461- 478.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 1- 22.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329- 366.
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-17.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic management journal*, 29(12), 1325-1343.
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité. *Revue française de gestion*, n° 206(7), 93-112.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375- 390.
- Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2008a). The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs. *Management Research News*, 31(8), 558- 569.
- Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2008b). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies?. *Business Horizons*, 51(4), 341- 352.
- Cohen, B., Smith, B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 107-119.
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29- 49.
- Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(4), 635- 659.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50- 76.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(5), 1019- 1051.
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44- 56.



Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, éditions De Boeck.

Jiang, Y., & Rüling, C.-C. (2019). Opening the Black Box of Effectuation Processes: Characteristics and Dominant Types. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 43(1), 171-202.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.

Keskin, D., Diehl, J. C., & Molenaar, N. (2013). Innovation process of new ventures driven by sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 45, 50-60.

Kirzner I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago

Krueger, N. F. (2000). The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(3), 5-23.

Linnanen, L. (2002). An Insider's Experiences with Environmental Entrepreneurship. *Greener Management International*, 38, 71.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

Ohlsson-Corboz, A. (2013). Effectual entrepreneurship and the social enterprise: an examination of the fit between the principles of effectuation and the sphere of the social enterprise as a form of new venture (Doctoral dissertation). RMIT University. Melbourne, Australia.

Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(4), 631-652.

Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 515-534.

Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837-861.

Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. *Strategic entrepreneurship journal*, 9(4), 351-379.

Ries, E. (2011). *The lean start-up: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.

Robinson, J. (2006). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Éds.), *Social Entrepreneurship* (p. 95-120). Palgrave Macmillan UK.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of evolutionary economics*, 15(5), 533-565.



- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.
- Schaltegger, S. (2002). A Framework for Ecopreneurship. *Greener Management International*, 38, 45.
- Schaper, M. (2002). The Essence of Ecopreneurship. *Greener Management International*, 38, 26.
- Schick, H., Marxen, S., & Freimann, J. (2002). Sustainability Issues for Start-up Entrepreneurs. *Greener Management International*, 38, 59.
- Servantie, V., & Hlady-Rispal, M. H. (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 310-335.
- Servantie, V., & Hlady-Rispal, M. (2019). Bricolage, effectuation et planification : le cas de la démarche entrepreneuriale d'une EIRP. *Revue internationale PME*, 32(3-4), 261-290.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analyses of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE.
- Tessier Dargent, C. (2015). *Les entrepreneurs par nécessité : d'une dichotomie simplificatrice à un continuum complexe : définitions et typologie des entrepreneurs par nécessité : étude de la dimension effectuale des processus de création par nécessité* (Doctoral dissertation). Université Grenoble Alpes. France.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (2000). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. Oxford University Press.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303-319.
- Walley, E. e., & Taylor, D. w. (2002). Opportunists, Champions, Mavericks...? *Greener Management International*, 38, 31.
- Wheeler, D., McKague, K., Thomson, J., Davies, R., Medalye, J., & Prada, M. (2005). Creating Sustainable Local Enterprise Networks. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 33-40.
- Yin, R. (2009). Case study research: Design and methods. In Sage publications.