

# Les éco-entreprises, des entreprises socialement responsables ?

MICHELDEBRUYNE

Maître de conférences à l'Université de Lille III

## **Abstract:**

In a time when the practice CSR seems to know certain breathlessness considering the constraints which they impose to companies and of their difficult adaptability in SME. In a time when, besides, certain authors, M.E. Porter first, want to replace the value in the heart of the managerial problems. A business sector like the green entrepreneurship can save neither the one nor the other one: answer to the expectations of the civil society regarding environmental protection by the conception of products, services or clean manufacturing processes, the eco company must also be able to produce economic value in consideration of the ways implemented to find its place on a market with uncertain outlines and in perpetual evolution.

## **Keywords:**

CSR, Shared Value, Green Entrepreneurship, Business Model, Eco Innovation, Network.

**Résumé:**

A une époque où les pratiques RSE semblent connaître un certain essoufflement compte tenu des contraintes qu'elles imposent aux entreprises et de leur difficile adaptabilité aux PME. A une époque où, par ailleurs, certains auteurs, M.E. Porter en tête, veulent replacer la valeur au cœur des problématiques managériales. Un secteur d'activité comme celui de l'entrepreneuriat vert ne peut faire l'économie ni de l'une ni de l'autre : réponse aux attentes de la société civile en matière de protection de l'environnement par la conception de produits, services ou procédés de fabrication « propres », l'éco-entreprise doit également pouvoir dégager de la valeur économique eu égard aux moyens mis en œuvre pour trouver sa place sur un marché aux contours incertains et en perpétuelle évolution. Ce couplage RSE-Valeur conduit à bâtir un modèle entrepreneurial spécifique (isolément ou en partenariat) assurant l'équilibre entre ces deux exigences et supposant la mobilisation de facteurs personnels et structurels que l'éco-entrepreneur s'efforcera de combiner de façon optimale.

**Mots clés:**

RSE, Valeur Partagée, Entrepreneuriat Vert, Business Model, Eco Innovation, Réseau.

## INTRODUCTION

Dans une publication récente (Mai 2015), les membres de la Fabrique Ecologique, groupe de travail et de réflexion composé sous l'égide de l'Association France Ecotech (1) faisaient le constat que, si la France ne manque pas d'éco-entreprises (elles sont près de 12000 sur le territoire national), ce tissu peine à croître suffisamment pour dynamiser les filières au moment même où les pouvoirs publics mettent l'accent sur l'importance à accorder à la transition écologique dans le développement de la croissance économique du pays.

Selon cette étude, «aux problèmes rencontrés par les PME françaises de tous secteurs, s'ajoutent pour les éco-PME des difficultés propres», et de citer l'insécurité juridique forte d'un secteur à réglementation très encadrée, la frilosité des investisseurs pour des activités nécessitant des capitaux importants, l'accompagnement souvent insuffisant de l'Etat et des collectivités locales dans la mise en place d'une politique d'innovation par les éco-entrepreneurs etc...

Aussi, même si cette analyse s'intéresse quasi-exclusivement aux écotecnologies (les « Cleantech »), en laissant de côté les éco-activités commerciales et de services, elle met bien en exergue la spécificité de gestion managériale de ce secteur qui est de cumuler les difficultés rencontrées par toutes les entreprises mais également celles, singulières, liées à ce genre d'activités.

Dans ce contexte, la recherche se fixe pour objectif de répondre à la question : les éco-entreprises sont-elles des entreprises socialement responsables ? Question a priori paradoxale pour des firmes dont le cœur de métier est de promouvoir des solutions aptes à assurer la protection de l'environnement, mais qui prend tout son sens quand on sait que la quasi-totalité de ces entreprises n'est pas certifiée ISO 14001 (2) et ne suit pas davantage les recommandations de l'ISO 26000 destinée à favoriser l'installation de politiques RSE en entreprise.

Sachant par ailleurs que les pratiques RSE ont tendance à piétiner (3) et que, de l'avis même de ses promoteurs, on ne voit pas émerger un changement structurel positif de l'impact du marché sur la solution des problèmes sociétaux et environnementaux (F. Vallaeys, 2012, p.1), on peut exprimer des doutes quant à l'intégration des problématiques RSE dans le champ de gestion de l'éco-entrepreneur, même si son objectif premier est d'apporter des réponses, à travers les produits/services qu'il propose aux consommateurs, à des problèmes affectant le développement durable de la planète. Le modèle entrepreneurial de l'éco-entreprise, conçu dans une perspective de responsabilisation sociale de son mode de fonctionnement, et dont l'émergence devra composer avec les interactions (mais aussi les pressions) dues à ses parties prenantes (1ère partie), évoluera alors vers une stratégie d'alliance-coopération, le plus souvent gage de pérennisation de la structure (2e partie).

## **1. ECO-ENTREPRISES, RESPONSABILITE SOCIALE ET SPECIFICITES CONCEPTUELLES**

Par définition, les éco-activités sont « celles qui produisent des biens et services ayant pour finalité la protection de l'environnement ou la gestion des ressources naturelles » (OCDE/EUROSTAT, 1999).

Pour sa part, l'éco-entreprise (EE dans la suite du texte) correspond à « une entreprise qui, en s'appuyant sur des écotecnologies, a une activité principalement tournée vers la vente de produits, de process ou de services destinés à améliorer la protection de l'environnement, à économiser l'énergie et à réduire les émissions de gaz à effet de serre, notamment grâce aux énergies renouvelables » (Rapport de T. Chambolle adressé au Premier Ministre, 2007).

Ces nouvelles missions, assignées à des entreprises conçues spécialement dans ce but, s'insèrent dans le programme de développement durable de la planète, tel que préconisé par la Commission Brundlandt (ONU, 1987). Cet entrepreneuriat « vert », dont l'émergence coïncide avec les années 1990, conduit à différencier la notion d'EE à vocation environnementale de notions proches apparues à peu près simultanément.

L'éco-entrepreneur (la personne porteuse du projet, alors que l'EE renvoie à l'organisation qui aura été mise en place pour le réaliser) se démarque à la fois de :

- l'entrepreneur social qui tente d'apporter des solutions concrètes à des problèmes concernant la communauté humaine en termes de relations sociales et cherche à créer de la valeur par l'insertion et la promotion du dialogue entre personnes ou entre groupes d'individus (exemple du secteur de l'économie sociale et solidaire)
- l'entrepreneur en développement durable motivé principalement par une démarche citoyenne, éthique et moralisatrice, en plus de son souci de « répondre aux défaillances du marché générant des opportunités d'affaires qui vont dans le sens de la protection et de la préservation de l'environnement » (L. Bres et Al., 2011, p.4).

Cette clarification terminologique effectuée, est-ce-à-dire pour autant que l'entrepreneuriat vert (ou écologique) ne peut acquérir une dimension de responsabilité sociale et évoluer d'une logique classique de simple recherche du profit vers celle, plus complexe, qui sans faire fi de cet objectif, tienne compte d'une volonté de gestion harmonieuse des relations entretenues avec la société civile, quitte à faire évoluer son mode de gouvernance ?

Pour cela, le cadre traditionnel de la RSE doit connaître des adaptations (1.1), les spécificités des EE devant donner naissance à une formalisation d'un modèle d'émergence de ce type d'entreprise singulier (1.2).

### **1.1.EEETRSEELARGIE**

Si l'on admet, comme le suggère la Commission Européenne dans un livre vert élaboré en 2001, que la RSE est la déclinaison du développement durable appliquée à l'entreprise, les EE, comme toutes les autres firmes, sont confrontées au problème du mode d'appréhension de la RSE dans leurs schémas de fonctionnement.

Dans sa conception actuelle, la RSE fédère trois dimensions :

- honorer des obligations à l'égard des différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, associations de consommateurs, riverains etc...)
- répondre aux demandes émises par ces parties prenantes (PP dans la suite du texte) en matière d'équité sociale et de protection de l'environnement
- utiliser la RSE comme outil de gestion en vue d'assurer la croissance de l'entreprise

Au-delà d'une responsabilité économique, la RSE conduit l'entreprise à assumer d'autres responsabilités (légale, éthique et même discrétionnaire) pour légitimer son action (D.J. Wood, 1991).

Ce champ d'analyse incite le monde des affaires à composer avec des partenaires qui ne sont plus seulement les actionnaires (les shareholders) mais avec tous les agents économiques qui trouvent un intérêt direct ou indirect aux décisions et activités de l'organisation (les stakeholders au sens de R.E. Freeman, 1984).

Or, même si l'entrepreneuriat vert est un instrument au service du changement sociétal (P. Kyro, 2001), il repose avant tout sur « le comportement innovant d'acteurs économiques qui considèrent les aspects environnementaux comme l'objectif majeur de leur activité et comme une source d'avantage compétitif » (A. Gerlach, 2003, cité par S. Berger-Douce, 2006) : la logique comportementale de l'éco-entrepreneur est centrée sur la création de valeur économique dont l'innovation va constituer le moteur.

Ainsi en est-il des écotecnologies visant à combiner qualité et développement durable par le biais de technologies « propres », sources de différenciation qualitative et environnementale (M. Debruyne, 2014, p.35).

L'approche classique de la RSE qui veut que les firmes intègrent dans leur stratégie tout autant des critères de rentabilité que de responsabilité philanthropique imposés par la société civile paraît alors inadaptée au contexte spécifique des EE.

Le concept de création de valeur partagée (la « shared value » de M.E. Porter et de M.R. Kramer, 2011), sans remettre en cause l'existence même de la RSE en propose une vision élargie, qui cadre davantage avec les préoccupations managériales de ces firmes. Selon ces auteurs en effet « les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale ».

Au-delà de la RSE au sens strict dont la mesure de la performance financière est sujette à caution (J. Allouche, P. Laroche, 2005) (4), cette approche cherche à réconcilier shareholders et stakeholders en accordant la même importance au rendement financier de l'entreprise qu'à son impact social et environnemental.

Ce renouvellement de la pensée stratégique n'a donc pas pour but unique de protéger la société civile des agissements des entreprises : c'est au contraire l'occasion pour ces dernières de retrouver le respect et l'estime de la population tout en accroissant leur productivité (5).

D'ailleurs, depuis quelques années, les travaux se multiplient pour défendre une approche délibérément élargie de la création de valeur (S. Berger-Douce, 2014, p.57).

Les EE, pour leur part, participent de cette logique managériale : à l'écoute des exigences des PP en matière d'améliorations environnementales, elles peuvent, à travers la finalisation d'innovations de produits et/ou de procédés, créatrices de valeur différentielle, s'assurer une réussite financière et économique tout en adoptant un comportement socialement responsable (S. Schaltegger, M. Wagner, 2010). Le lien entre environnement, innovation et performance, cristallisé dans le business model de l'EE devient ainsi un champ d'analyse pertinent. Une communauté de création de valeur (sociétale et entrepreneuriale) constitue, en fin de compte, la raison d'être, mais aussi l'aboutissement, des EE dans ce contexte.

Comment alors justifier l'émergence de ce type d'entreprises nonobstant cette apparente complexité ? Et comment également mettre à jour les différents paramètres qui vont intervenir dans la perception qu'aura l'éco-entrepreneur, de son rôle dans la société civile ?

Une analyse des spécificités des EE permet de formaliser le champ de forces et de pressions composant les facteurs explicatifs de l'émergence dans le circuit économique de ces firmes particulières.

### 1.2. RSE LARGIE ET ANALYSE DES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'EMERGENCE DE SEE

Les EE, qu'elles aient une activité commerciale, industrielle ou de service, paraissent, plus que les autres firmes, véhiculer une image identitaire qui fait prendre conscience à leurs dirigeants d'appartenir à une communauté. Soutenues par les pouvoirs publics notamment par l'intermédiaire de l'ADEME, structurées en association de défense et de promotion comme le PEXE, encouragées financièrement par des fonds dédiés français et européens (Programmes PIC et PCRD de l'Union Européenne entre autres), elles ont le sentiment de former un groupe spécifique quel que soit leur domaine d'intervention (gestion des déchets, stockage de l'énergie, dépollution de sites...) soumis à une gestion managériale particulière.

D'une enquête statistique menée pour le compte de l'ADEME en 2011 par le laboratoire d'études Gallileo auprès de 214 EE françaises, plusieurs conclusions confirment cette analyse :

- les EE interviennent sur des champs thématiques souvent peu développés exigeant une expertise technique et sectorielle innovante
- elles agissent dans une logique d'opportunités et raisonnent essentiellement à court et moyen termes
- leurs dirigeants, même s'ils ne sont pas philanthropes, ont une vision généralement éthique de leur mission

Ces caractéristiques traduisent-elles pour autant une volonté affirmée de s'engager dans une démarche RSE ? Comment en effet, par exemple, concilier développement durable et recherche d'opportunités sur un horizon temporel relativement court ?



Ces interrogations sont d'autant plus légitimes que, de l'enquête Gallileo, il ressort également (p.103) que les EE se montrent réticentes à des démarches de type certificatif compte tenu de leur coût et des contraintes qu'elles sous-tendent.

Or la certification ISO 14001, traduction normative de l'existence d'un management environnemental en entreprise, illustre pourtant ce souhait d'avancer vers davantage de responsabilisation du monde des affaires.

Certes, il est loisible de remarquer l'absence de référentiel certificatif dédié spécialement aux EE, à l'exception notable, à notre connaissance, de la Suisse qui a mis au point une procédure de délivrance aux firmes intéressées d'un certificat Eco-Entreprise (Neuchâtel, Suisse, Mai 2013).

Mais, à tout le moins, pourrait-on s'attendre à ce que ces firmes s'engagent, par défaut, dans une démarche classique d'obtention de la certification ISO 14001, ce qui ne semble pas être majoritairement le cas (cf. supra Introduction).

En fait, même si les éco-entrepreneurs insistent sur l'idée de leur démarcation identitaire (liée au motif d'intervenir dans un domaine considéré comme sensible), à l'origine de leur projet et comme dans n'importe quel autre secteur marchand, l'analyse du processus amont de création de l'EE permettra d'apprécier leur détermination à vouloir s'ancrer dans une perspective RSE.

R. Patrel (1997) propose sur ce sujet un modèle faisant le lien entre différents facteurs explicatifs de l'émergence de ces organisations qu'il appelle « Modèle des 3 E » (cité par A. Kharrouby et T. Levy-Tadjine, 2005, p.15) :

- E1, l'Eco preneur et ses aspirations
- E2, Les ressources et compétences intégrées à l'entreprise
- E3, Les possibilités offertes par l'environnement socio-économique

La convergence de ces trois séries de paramètres augurerait alors des chances de réussite de l'EE.

Quoi qu'intéressant pour comprendre l'interdépendance entre plusieurs variables à l'origine du phénomène de l'éco-entrepreneuriat, ce modèle n'intègre pas les influences sociales et/ou sociétales dont le créateur doit tenir compte pour finaliser son projet (D.W. Taylor, E.E. Walley, 2004, p.66) :

- attentes et pressions des PP, comme les futurs consommateurs de la prestation offerte par l'EE, retour sur investissement pour les actionnaires et prêteurs de fonds, contraintes législatives et règlementaires imposées par l'Etat, les collectivités locales voire l'Union Européenne etc...
- aspirations personnelles du créateur liées à la perception de son rôle citoyen, garant ou non d'une éthique dans la conduite de son projet, motivées par sa personnalité axée davantage sur le profit (valeur « conservée ») ou sur l'intérêt général (valeur « partagée »).

Sans oublier les données relatives à la vision (implicite ou explicite) du porteur de projet en matière de conception et d'évolution stratégique de son entreprise ainsi que les contingences externes et internes susceptibles d'influencer ses actions (pour des analyses approfondies de ces thèmes cf. « Théories de la Firme », B.Coriat et O.Weinstein, 1995).

Dans une perspective RSE élargie, la combinaison de l'ensemble de ces variables (endogènes et exogènes), celle de la totalité de ces facteurs (personnels et structurels) débouche sur la construction d'un modèle explicatif synthético-analytique de l'émergence des EE, le Modèle des 4x4C, s'appuyant sur 4 séries d'Items :

- les facteurs comportementaux (COMP) dérivés d'une approche dite par les traits, caractéristiques de la personne de l'éco-entrepreneur
- les facteurs conceptuels (CONC) liés à la vision managériale de l'EE retenue par le créateur

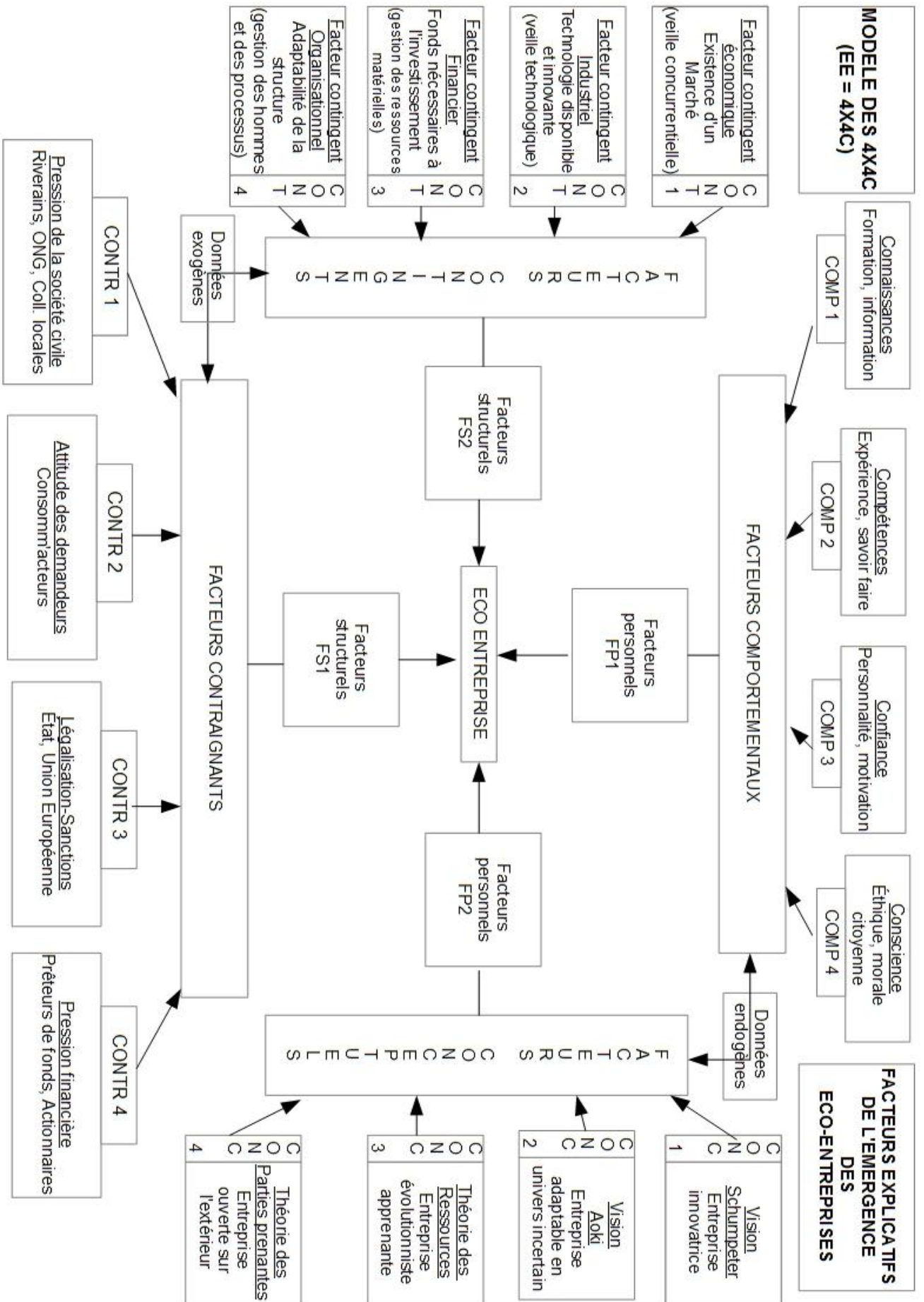
- les facteurs contraignants (CONTR) correspondant aux influences exercées par les PP
- les facteurs contingents (CONT) résultant des données internes et externes de l'environnement socio-économique du créateur

Cette formalisation (cf. Schéma) facilitera la visualisation du champ de forces et de pressions qui s'exercent sur l'éco-entrepreneur au moment d'arrêter ses décisions et ses choix.

L'impact des facteurs dits contraignants dans ce modèle illustre bien l'idée que la RSE est devenue, dans l'esprit de nombre d'entrepreneurs, une obligation imposée par l'extérieur, si le créateur, parmi ses caractéristiques comportementales, n'a pas un sens aigu de son rôle social et ne possède pas une véritable conscience citoyenne de son action en faveur du développement durable.

En tentant de réunir l'entreprise et la société civile sur des objectifs fédérateurs de valeur partagée (profit pour l'une, gestion raisonnée de l'environnement pour l'autre) l'EE bien conçue, peut alors s'avérer constituer un modèle RSE acceptable pour l'éco-entrepreneur.

Néanmoins la modélisation proposée ne met pas en perspective le cheminement conduisant de l'idée à la concrétisation du projet de l'éco-entrepreneur. Ce recensement formalisé des facteurs explicatifs de l'émergence des EE doit être complété d'un business model qui va servir d'outil de pilotage de l'organisation tout en décrivant comment se construit son offre de marché.



## 2. ECO-ENTREPRISES, RESPONSABILITE SOCIALE ET MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL

Le business model va traduire la vision stratégique de l'éco-entrepreneur en termes davantage explicites, davantage concrets et compréhensibles (M.Debruyne, 2014, p.34). Expression de l'architecture de la chaîne de valeur et de sa captation par l'EE et ses PP, son opérationnalité, son caractère socialement responsable s'apprécieront diversement selon que l'éco-créateur entend agir isolément (2.1) ou, au contraire, estime nécessaire de mener une stratégie d'alliance-coopération en vue de pérenniser son projet (2.2).

### 2.1. EE, RSE et business model entrepreneurial

Traversé par plusieurs paradigmes convergents, l'entrepreneuriat est un concept polysémique situé à la croisée de différents enjeux. T.Verstraete et A.Fayolle (2005) en proposent la définition suivante : « l'entrepreneuriat est une initiative portée par un individu (ou plusieurs) construisant une opportunité d'affaires dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour les parties prenantes auxquelles le projet s'adresse ».

Paradigmes de l'opportunité (et d'une détection des occasions génératrices de valeur, J.Short et Al.2010), de la création d'une organisation (et de sa combinaison éventuelle entre une collectivité d'individus, W.B.Gartner, 1985), de sa création de valeur (relation dialogique individu/valeur, C.Bruyat, 1993) et de l'innovation (processus de destruction créatrice, J.A. Schumpeter, 1935) forment le socle d'étude du processus entrepreneurial.

Cette approche, adaptée aux spécificités des EE, engendrera une exacerbation de ses composantes paradigmatiques : objectifs conçus en phase avec les attentes environnementales des PP, recherche d'opportunités aptes à générer une valeur ajoutée différentielle élevée, éco-innovation moteur et catalyseur des énergies déployées au sein de l'organisation.

Mais, dans ce secteur, le paradigme dominant sera celui de l'innovation : le créneau entrepreneurial du développement durable porte en lui-même la notion d'innovation (M. Robert et Al., 2014,p 3) (6).

Comme le fait d'ailleurs la problématique RSE en prenant en compte les aspirations des consommateurs lors de la conception d'écoproduits : les exigences de la clientèle constituent les déterminants fondamentaux de l'éco-innovation (J. Horbach, 2008 ; D. Kammerer, 2009).

A cette fin, l'éco-entrepreneur pourra s'appuyer sur ses ressources en vue de les agencer de façon optimale compte tenu de ses compétences et de ses capacités créatives (Théorie des Ressources, cf. analyse approfondie de B. Coriat et O. Weinstein, 1995) pour conduire, dans un premier temps, une politique de « vigilance entrepreneuriale » (A. Ardichvili et Al.2003).

L'instauration d'une veille stratégique permanente lui permettra alors d'identifier et de comprendre les besoins émergents de ses potentiels consommateurs (et leur niveau de maturité) en partenariat avec ceux-ci, d'intégrer dans ses schémas de pensée les contraintes institutionnelles, l'état de la technologie et des matières premières disponibles.

Suite à ce travail de « défrichage », il pourra saisir d'éventuelles opportunités d'affaires, préalable indispensable à la conception d'une innovation, source d'avantage concurrentiel et de captation de valeur (JC. Pic et Al. 2013).

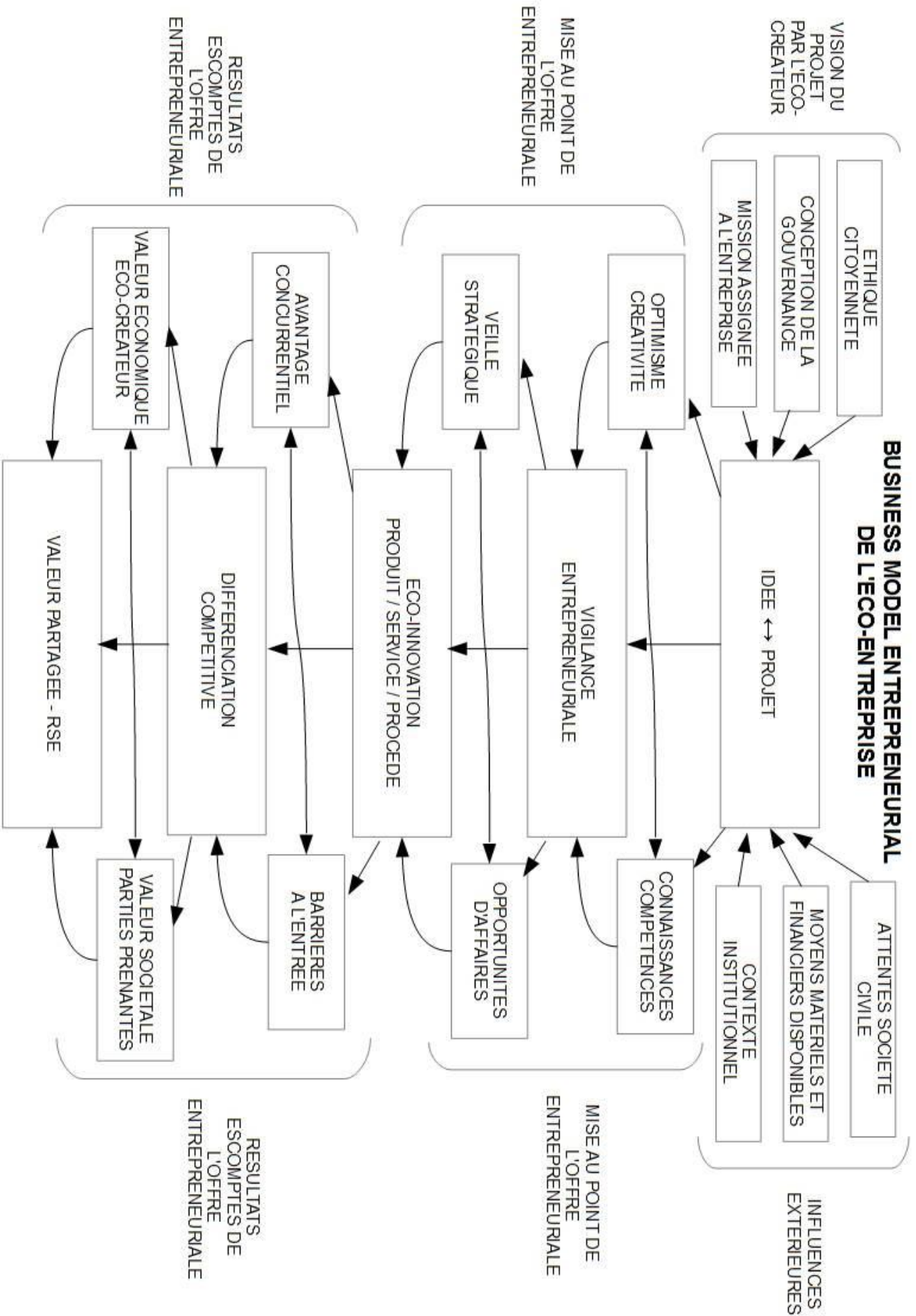
L'EE se construira une RSE stratégique de nature à lui procurer une rente de monopole (M. Rubinstein, 2006, p.10) via la différenciation de son écoproduit (ou de son éco-service) et la mise en place de barrières à l'entrée, conséquences des particularités de son innovation.

La conjonction de trois catégories de facteurs (Modèle de l'Entrepreneuriat, T. Verstraete, 2003) :

- cognitifs, renvoyant aux processus mentaux de l'entrepreneur tels que la vision qu'il a du marché, de ses capacités réflexives et créatives et de la future gouvernance de l'organisation

- structuraux, évoquant le contexte économique dans lequel l'organisation va prendre place
- praxéologiques, décrivant les actions à mener pour se positionner par rapport aux PP synthétise le cheminement suivi par le porteur d'un éco-projet (cf. Schéma)







L'innovation, qu'elle soit incrémentale (en se contentant d'améliorer les technologies existantes) ou radicale (en se focalisant sur la conception de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés) sera donc la clé de voûte de l'édification d'un business model conçu pour les EE dans lequel la notion de Valeur Partagée-RSE exercera une influence prépondérante.

Cette forme d' « innovation socialement responsable » (R.M. Kanter, 1999) incite dès lors à dépasser le triptyque traditionnel de la RSE (Triple Bottom Line de J. Elkington, 1997).

L'EE, de par sa nature même, constitue un système entrepreneurial d'innovation environnementale au service de son créateur mais aussi de la collectivité. Dans ce cadre d'évolution, l'entreprise verte pourra alors être qualifiée d'entreprise socialement responsable.

Cependant, ce modèle, quelque peu idéal, suppose pour se réaliser la capacité d'une personne (même si elle dispose pour l'assister d'un personnel salarié motivé et compétent) à recenser, interpréter et traduire en actions les signaux émis par le marché et à supporter le poids matériel et financier de l'investissement envisagé.

L'éco-entrepreneur aura, face à cette accumulation de qualités à réunir et de contraintes à gérer, le plus souvent intérêt à briser cet isolement à la fois psychologique, logistique, organisationnel et financier.

## **2.2 EE, RSE et réseaux entrepreneuriaux**

La nécessité d'adhérer à un réseau ou de contracter des alliances paraît s'imposer aux EE d'autant que leur sentiment d'appartenance à une communauté singulière est généralement élevé (cf. supra 1-2). Les faits parlent d'eux-mêmes : sur un total d'environ 12000 TPE et PME du secteur, l'association PEXE, qui se veut un outil collaboratif au service du développement de la filière, représente plus de 5000 EE en France.

Deux alternatives semblent s'offrir à l'éco-entrepreneur qui souhaite profiter des synergies potentielles liées à cette volonté de rapprochement et de mutualisation de moyens.

La première voie envisageable consiste à rejoindre un réseau d'EE existantes ou en cours de formation.

L'adhésion au PEXE permet ainsi de bénéficier de l'expertise de ses correspondants régionaux (7).

Organismes d'animation sectorielle, ils tentent de « répondre de manière coordonnée et efficace aux besoins de solutions techniques en entrepreneuriat pour le développement durable, en dynamisant le secteur des EE » (présentation des missions du CD2E NPC).

Ces pratiques d'accompagnement des éco-créateurs vont permettre, au moins partiellement, de lever certaines difficultés dues à la complexité du processus éco-entrepreneurial et de mieux appréhender le projet par le prisme de l'approche Project Base View « PBV » (cf. sur ce thème notamment J.P. Brechet et N. Schien-Bienfait, 2011) qui a vocation à conceptualiser la relation entre le projet et les actions à mettre en œuvre pour le faire aboutir.

Sur un autre plan, les RIO (Réseaux Inter-Organisationnels), formes de coopération inter-entreprises à finalité similaire et complémentaires les unes des autres (8) répondent également au souhait de mutualiser les idées innovatrices en matière de développement durable ainsi que les coûts qu'elles engendrent.

Ces groupements d'EE, dont l'objectif affiché est de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel, obéissent à une logique d'encastrement (M.Granovetter, 1985).

Assurant la continuité des relations entre des organisations juridiquement indépendantes, ils consolident un socle social commun de nature à engendrer des relations économiques profitables à chacun de ses membres (I. Calmé M. Polge, 2012).

Ainsi le cluster (9) Rhône Alpes Eco-Energies est-il parvenu à créer et à développer, à fin 2014, 18 groupements destinés à répondre aux attentes du marché de l'éco-bâtiment.

La problématique RSE se voit alors répartie entre tous les membres du groupement qui se chargent chacun d'un des aspects de cette politique (discussions avec les consommateurs pour les uns, avec les fournisseurs pour les autres, avec les riverains et les collectivités locales pour les 3èmes etc.) pour ensuite coordonner leurs actions sur ces bases en élaborant une stratégie de gestion des interactions avec les PP.

Ce groupement collaboratif impose aux éco-entrepreneurs membres des modifications de leur comportement managérial et de leur mode de gouvernance RSE, chacun d'entre eux acceptant de céder certaines de ses prérogatives afin de créer des externalités bénéfiques pour la communauté dont il fait partie.

L'instauration d'une dynamique partenariale conduit ainsi la RSE, dans sa conception et dans son application, à devenir une valeur collective du groupement.

Proposer une coopération à une grande entreprise du secteur constitue le 2ème axe stratégique envisageable.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat écologique, les nouveaux venus à l'affût de marchés de niches, tels des David, tentent de trouver leur place à côté des Goliath du secteur (S. Petzold, C. Fonrouge, 2011).

Dans une économie du 21ème siècle moins tournée vers le produit/service que vers la relation entretenue avec le consommateur (exemples des formules d'échange et de partage des biens et services), les recherches d'alliances permettent de mieux répondre à cette nouvelle demande du marché par une complémentarité d'offres.

Le modèle du « Corporate Venture Capital » (CVC) illustre cette analyse. Il se matérialise par des prises de participation dans des entreprises prometteuses et innovantes ouvrant ainsi aux grands groupes « une fenêtre sur les technologies naissantes » (A. BenhajYoussef, J. Ouziel, 2002, p.33-47).

En France, des sociétés comme Dassault, PPR ou Air Liquide investissent de cette façon dans des petites entités créant des produits ou services high-tech, ne se contentant plus de mettre au point de nouveaux projets à l'intérieur de leurs propres services de recherche développement.

Le secteur de l'économie verte, dominé par quelques géants comme Suez Environnement ou Veolia Environnement, se prête à ce type de configuration entrepreneuriale :

- d'un côté, les grandes entreprises fournissent les moyens logistiques et financiers dont elles disposent
- de l'autre, les start-up consacrent tout leur temps à faire émerger des éco-innovations, sans trop se soucier des contraintes matérielles inhérentes à leurs projets.

Pour assurer le lien entre ces entités, des structures ad hoc seront mises sur pied. Ainsi Veolia Environnement a recruté, au niveau des régions, des « responsables relais-innovation » dont la mission consiste principalement à mettre en relation les services de Veolia avec des porteurs de projets éco-innovants pour ensuite, une fois les projets finalisés, répondre aux appels d'offres du marché.

Cette division des tâches et des moyens, bien qu'elle ne soit pas de nature à favoriser l'indépendance économique des éco-PME, génère une osmose interactive entre des partenaires de taille différente certes, mais motivés par une communauté stratégique d'intérêts, les grandes entreprises commercialisant les éco-brevets des PME rémunérées par le versement régulier de redevances liées à leurs inventions.

La RSE élargie est alors perçue comme une donnée prise en charge par « l'écosystème d'affaires » (J. Moore, 1998) dont le « noyau » sera la grande entreprise et les « satellites » les éco-start-up.

La problématique RSE n'est plus gérée individuellement par chaque EE mais par un réseau dont le leader assure la coordination et les interfaces avec les PP.

Dans le modèle CVC, la RSE est fédérée au niveau de la société « tête de groupe » qui définit en quelque sorte un cahier des charges sur ce thème, que les firmes membres de l'écosystème d'affaires devront appliquer en s'alignant sur la vision RSE portée par le leader.

La conception de la RSE élargie qui, dans le cadre du groupement d'EE (cf. supra) résulte d'une concertation entre ses membres, change profondément de nature dans le contexte CVC devenant en quelque sorte une donnée « formatée » conçue unilatéralement au sommet d'une communauté de membres à pouvoirs inégaux.

Pour résumer, que l'éco-entrepreneur agisse individuellement, qu'il opte pour une politique de collaboration ou qu'il soit contraint d'accepter le contrôle d'un grand groupe pour faire aboutir son projet, son business model devra, dans toutes ces hypothèses, adopter le prisme de la Valeur Partagée-RSE, garante d'un comportement responsable à l'égard des PP avec lesquelles il sera en interaction en vue d'asseoir sa légitimité et sa réputation, mais aussi garante d'une performance économique durable nécessaire à la pérennisation de l'organisation qu'il aura mise en place.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

L'étude se fixait pour objectif de questionner le caractère socialement responsable des EE. La réponse à cette interrogation se doit d'être nuancée. Si l'on assimile l'entrepreneur socialement responsable à l'entrepreneur en développement durable stricto sensu, alors l'éco-entrepreneur ne peut être forcément gratifié du qualificatif d'entrepreneur RSE.

Même si l'entrepreneur vert est présenté par certains auteurs (A. Pastakia, 1998 ; R. Isaak, 2002 ; S.E.A.Dixon et A.Clifford, 2007) comme « un héros » de la protection de l'environnement, motivé par le respect de l'éthique dans les affaires et les considérations citoyennes dans la conduite de sa gestion, cette image idéalisée ne reflète que partiellement ses intentions et son comportement managérial.

En effet, « si certains entrepreneurs verts sont profondément engagés dans le combat pour la survie de la planète, d'autres voient surtout dans le développement durable des opportunités d'affaires sans vraiment être écologiquement engagés » (L. Bres et Al., 2014, p.28-29).

L'entrepreneur en développement durable pour sa part se situe à l'intersection des préoccupations économiques, sociales et environnementales (T.J. Dean et J.S. MacMullen, 2007). Sa contribution à l'amélioration du bien-être collectif, écologique et social, constitue son objectif, le profit n'étant alors que le moyen d'y parvenir (B.D. Parrish, 2010).

Les éco-entrepreneurs, à leur manière, ne sont-ils pas pour autant « de nouveaux acteurs du progrès social » ? (S. Berger-Douce, 2014, p. 49-67). Dans une vision renouvelée de la RSE intégrant le concept de « Shared Value », cher à M.E. Porter et M.R. Kramer, l'étude a montré que l'EE pouvait prétendre au statut d'entreprise socialement responsable, soucieuse d'une gouvernance managériale orientée vers la prise en compte des attentes et exigences de ses PP.

Mais encore faut-il pour cela que la « Valeur Partagée » le soit véritablement avec les stakeholders en leur faisant profiter pleinement d'avantages en termes de protection du milieu naturel dans le cadre de la prestation proposée par l'EE, de garanties de fiabilité du produit/service, de respect mutuel dans la transaction évitant tout comportement délibérément opportuniste (au sens d'O.E. Williamson, 1975) de l'éco-entrepreneur.

En fournissant les outils nécessaires à l'adoption d'une vision différente du capitalisme entrepreneurial, le concept de création de Valeur Partagée ne vient pas se substituer à l'approche RSE mais vient plutôt la compléter.

C'est particulièrement vrai pour les EE, qu'elles conçoivent leur terrain d'action de manière isolée ou dans une perspective plus globale d'alliances inter-organisationnelles.

Avec l'émergence des EE depuis une bonne vingtaine d'années dans le paysage économique, le paradigme du développement durable s'est ancré sans doute de façon irréversible dans les schémas de croissance de nombre de pays, grâce aux gains de coûts de production attendus de

la modernisation environnementale des process et aux innovations de produits dérivées des recherches engagées par ces EE (J. Longuépée et B. Zuindeau, 2004 ; C. Liefoghe, 2011).

L'EE participe ainsi, à son niveau, à une mutation du capitalisme qui devrait, à terme, du moins peut-on l'espérer voir cohabiter progrès technique, progrès économique et progrès social et sociétal.

## NOTES

1. France Ecotech est un collectif d'Eco-Entrepreneurs visant à développer et à porter devant les pouvoirs publics des leviers de croissance des Start-Ups et PME dans les écotechnologies afin de favoriser l'émergence de « champions français » de l'économie verte.
2. Au 31 Décembre 2013, l'AFNOR répertoriait 7940 entreprises certifiées ISO 14001 en France dont environ 10% seulement d'éco-entreprises.
3. G.Kell, Directeur exécutif du Pacte Global de l'ONU, dans une conférence de presse datée du 28 Février 2012, confessait, dès cette époque, son scepticisme en la matière en ces termes : « Nous sommes déçus du fait que le mouvement de la RSE ne progresse pas rapidement. Bien sûr, c'est un grand mouvement mais il n'est pas encore transformateur », (cité dans la Revue RSE Argentine « Comunicarse » du 29/02/2012).
4. Dans leur étude, J. Allouche et P. Laroche relèvent nombre de contradictions entre les résultats empiriques obtenus des analyses existantes : pour certaines, la RSE exerce une influence probable sur la performance économique et financière ; pour d'autres, ce lien est bien fragile voire à l'origine de coûts de mise en place et de suivi supérieurs aux avantages obtenus. Une synergie performance sociale-performance économique peut s'avérer aussi bien positive que négative, selon les auteurs étudiés.
5. Certaines grandes entreprises ont adopté ce mode de raisonnement, Coca-Cola ou Nestlé par exemple, qui se sont inspirées de ce nouveau business model en vue d'optimiser leur chaîne de valeur : formation de jeunes de quartiers populaires à la vente, chez Coca-Cola, suivie ensuite de 30% d'embauches ; collaboration directe avec les petits agriculteurs locaux, notamment en Inde, permettant d'améliorer leurs rendements tout en garantissant des produits de meilleure qualité, pour Nestlé.
6. Les pouvoirs publics nationaux et internationaux l'ont bien compris. Avec le renchérissement pérenne des énergies fossiles et la sensibilisation croissante des populations aux risques environnementaux, par des dispositifs fiscaux incitatifs



(crédit d'impôt recherche, statut de jeune entreprise innovante) et par des concours financiers (de l'ordre de 320 millions d'euros par an en France et un budget européen de 3620 millions d'euros pour la période 2007-2013), ils démontrent leur volonté de soutenir la recherche-développement et l'éco-innovation.

7. Tels que la CCI Paris IDF Eco-Activités, Normandie EE, EE d'Alsace ou le CD2E (Centre de Développement des EE) en Nord Pas de Calais.
8. Exemple d'éco-PME du BTP dans le cadre d'une offre globale de travaux d'efficacité énergétique en Nord Pas de Calais, initiée par le CD2E en 2014-2015.
9. Le cluster est un réseau d'entreprises constitué majoritairement de TPE et de PME, fortement ancrées localement, sur un même créneau de production rattaché à une même filière (définition proposée par France Clusters, qui regroupe 150 clusters en France et 60 000 entreprises adhérentes). Sa raison d'être est d'entretenir un système relationnel entre décideurs afin d'augmenter leurs opportunités d'affaires et de croissance.

## BIBLIOGRAPHIE

Allouche J., Laroche P. 2005, « Responsabilité Sociale et Performance Financière des Entreprises : Une Synthèse de la Littérature », Papier de Recherche présenté au Colloque RSE : Réalité, Mythe ou Mystification ? 17-18 Mars 2005, Nancy, France

Ardichvili A., Cardozo R., Ray S. 2003 "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development", Journal of Business Venturing, N°18, p.105-123

Ben Haj Youssef A., Ouziel J. 2002, "Théorie des Eco Systèmes d'Affaires et Corporate Venture Capital", Revue du Financier N°136, p.33-47

Berger – Douce S. 2006, "L'Accompagnement des Eco-Entrepreneurs : Une Etude Exploratoire", 8è Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, HEG Fribourg, Suisse, 25-26-27 Octobre 2006

Berger – Douce S. 2014, "Les Eco-Entrepreneurs, Nouveaux Acteurs du Progrès Social?", in Entrepreneuriat, Développement Durable et Territoires, Hachette Supérieur, Paris, p.49-67

Brechet J.P., Schieb – Bienfait N. 2011, "L'Entrepreneuriat Confronté au Pluralisme Théorique : la Nécessité d'une Project Based View", Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.10 N°2, p.29-44

Bres L., Raufflet E., Filion L.J. 2011, Développement Durable et Entrepreneuriat, Cahier de Recherche n°2011-05, HEC Montréal

Bres L., Raufflet E., Filion L.J. 2014, "Développement Durable et Entrepreneuriat – Examen Structurant des Ecrits de Recherche 1992-2008", in Entrepreneuriat, Développement Durable et Territoires, Hachette Supérieur, Paris, p.25-48

Bruyat C. 1993, Création d'Entreprise : Contributions Epistémologiques et Modélisation", Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble II

Calmé I, Polge M., Créer et Faire Vivre un Groupement d'Entreprises Artisanales du Bâtiment, Institut Supérieur des Métiers, Paris

CD2E, Centre de Développement des Eco-Entreprises, Loos en Gohelle, Nord Pas de Calais, [www.cd2e.com](http://www.cd2e.com)

Certificat Eco Entreprise 2013, Règlement, Certification et Communication, Neuchâtel, Suisse, Mai 2013

Chambolle T. 2007, "Les Eco-Entreprises", Réalités Industrielles, Novembre, p.20-22

Coriat B., Weinstein O. 1995, les Nouvelles Théories de l'Entreprise, le Livre de Poche, Paris

Dean T.J., Mac Mullen J.S. 2007, "Toward a Theory of Sustainable Entrepreneur Ship : Reducing Environmental Degradation Through Entrepreneurial Action", Journal of Business Venturing N°22, p.50-76

Debruyne M. 2014, "La Relation Qualité Totale – Développement Durable dans le Management de l'Entreprise Socialement Responsable", Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion, N°267-268, Mai-Août, p.27-42

Dixon S.E.A., Clifford A. 2007, "Eco Preneur Ship. A New Approach to Managing the Triple Bottom Line", Journal of Organizational Change Management, New York

Elkington J. 1997, Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of the 21st Century Business, Capstone Publishing, Oxford

La Fabrique Ecologique 2015, Développer les PME Vertes. Les Eco-Entreprises de Taille Intermédiaire, Outils Manquants de la Transition Ecologique, Paris, 32 pages

Freeman R.E. 1984, Strategic Management : A Stakeholder Approach, Marshall Pitman Eds., Boston

Gallileo Business Consulting 2011, les Eco-Entreprises : Etude sur le Panorama des Dispositifs de Soutien et l'Identification des Besoins, Rapport Final Août 2011, Paris, 107 pages

Gartner W.B. 1985, "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", Academy of Management Review, Vol 10

Gerlach A. 2003, "Sustainable Entrepreneur Ship and Innovation", Conference Proceedings on Corporate Social Responsibility

Granovetter M. 1985, "Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness", American Journal of Sociology, Vol 91 N°3, p.481-510

Horbach J. 2008, "Determinants of Environmental Innovation. New Evidence from German Panel Data Sources", Research Policy N°37, p.163-173

Isaak R. 2002, "The Making of the Eco Preneur", Greener Management International, New York

Kammerer D. 2009, "The Effects of Customer Benefit and Regulation on Environmental Product Innovation", Ecological Economics, N°68, p.2285-2295

Kanter R.M. 1999, "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", Harvard Business Review, Mai-Juin 1999

Kharrouby A., Levy-Tadjine T. 2005, "De la Singularité de l'Ecopreneuriat dans les Contextes Français et Libanais Quels Enseignements pour le Contexte Algérien ?", Premières Journées d'Economie de l'Environnement, Alger 1er et 2 Octobre 2005

Kyrö P. 2011, "To Grow or not To Grow. Entrepreneurship and Sustainable Development", International Journal of Sustainable Development and World Ecology, Vol 8, p.15-28

Liefooghe C. 2011, "De l'Industrie Prédatrice aux Clean Tech" in Entreprises et Environnement : Quels Enjeux pour le Développement Durable ? Coordonné par F. Bost et S. Daviet, Presses Universitaires de Paris Ouest, p. 239-253

Longuépée J., Zuindeau B. 2004, Environnement et Développement Economique : une Etude Bibliographique, Réseau Atemis, Lille Nord Pas de Calais

Moore J. 1998, "The Rise of a New Corporate Form", the Washington Quarterly, Hiver 1998

OCDE/Euro Stat 1999, L'Industrie des Biens et Services Environnementaux, Manuel de Collecte et d'Analyse des Données, Paris

Parrish B.D. 2010, "Sustainability – Driven Entrepreneur Ship: Principles of Organization Design", Journal of Business Venturing N°25, p.510-523

Pastakia A. 1998, "Grass Roots Eco Preneurs : Change Agents for a Sustainable Society" Journal of Organizational Change Management, Vol 11 N°2, p.157-173

Paturel R. 1997, Pratique du Management Stratégique, Presses Universitaires de Grenoble

Petzold S., Fonrouge C. 2011, "Entrepreneuriat Durable : Quels Modèles d'Emergence pour les David des Eco-Industries Face aux Goliath Verdissants ?" 7è Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Paris 12-15 Octobre 2011

PEXE 2013, Le Livre Blanc des Eco-Entreprises, 71 pages

Pic J.C., Viala C., Zinai K., Leger-Jarniou C. 2013, "Entreprendre dans le Green Business", Editions Business and Economics, Paris

Porter M.E., Kramer M.R. 2011, "Création de Valeur Partagée. Repenser le Capitalisme", Harvard Business Review, Janvier – Février 2011

Robert M., Da Fonseca M.C., Le Roy F. 2014, "Eco Innovation. Quelle Stratégie pour les Grandes Entreprises et les PME ?", AIMS, Rennes 26-28 Mai 2014

Rubinstein M. 2006, "Le Développement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une Analyse en Termes d'Isomorphisme Institutionnel", Revue d'Economie Industrielle N°113, Paris

Schaltegger S., Wagner M. 2010, "Sustainable Entrepreneur Ship and Sustainability Innovation . Categories and Interactions", Business Strategy and the Environment, publié en ligne dans Wiley Inter Science, [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)

Schumpeter J.A. 1935, Théorie de l'Evolution Economique, Dalloz, Paris

Short J., Ketchen D., Shook C., Ireland R. 2010, "The Concept of Opportunity in Entrepreneurship Research", Journal of Management, N°36, p.40-65

Taylor D.W., Walley E.E. 2004, "The Green Entrepreneur: Opportunist, Maverick or Visionary?", International Journal of Entrepreneur Ship and Small Business, Vol 1 N°12, p.56-69

Vallaëys F. 2012, "Nouvelles Frontières Ethiques du Management : RSE et Ethique en 3D", Réflexion Issue de la Thèse de Doctorat de F. Vallayes, 2011, "Les Fondements Ethiques de la Responsabilité Sociale", Université de Paris Est

Verstraete T. 2003, Proposition d'un Cadre Théorique pour la Recherche en Entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, Paris

Verstraete T., Fayolle A. 2005, "Paradigmes et Entrepreneuriat", Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 4 N°1, p.33-52

Williamson O.E. 1975, Market and Hierarchies. Analysis and Anti-Trust Implications, Free Press, New York



DEBRUYNE, M. 2015, Les éco-entreprises, des entreprises socialement responsables ?, Revue de Management et de Stratégie, (10:2), pp.18-48, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press.

Wood D.J. 1991, "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Review, Vol 16 N°4, p.691-718