

CLUGNET Elise

Spécialisation : Entrepreneuriat et Innovation

NIAUFRE Jean

10, rue Sextius Michel

75015 Paris

Le développement durable : source d'innovation et de croissance pour les startups

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE L'ESCE, 2019

Tuteur pédagogique du mémoire : VIALA Céline

Déclaration sur l'honneur

Je soussigné(e) Elise Clugnet

Spécialisation : Entrepreneuriat et innovation.....

Numéro d'étudiant : ESC023477.....

Intitulé du Mémoire de fin d'études : Le développement durable : source d'innovation et de croissance pour les startups.....

- Certifie qu'il s'agit d'un travail original, exempt de tout plagiat et que toutes les sources et références utilisées sont clairement mentionnées. Je certifie, de surcroît, que je n'ai ni recopié ni utilisé des idées ou des formulations tirées d'un livre, article ou mémoire, en version imprimée ou électronique, sans mentionner précisément leur origine et que les citations intégrales sont signalées entre guillemets.

- Déclare me porter solidaire avec mon binôme : Jean Niaufre

Fait à Paris, le 05/08/19

Signature



Déclaration sur l'honneur

Je soussigné(e) Jean Niaufre

Spécialisation : Entrepreneuriat et innovation.....

Numéro d'étudiant : ESC019110.....

Intitulé du Mémoire de fin d'études : Le développement durable : source d'innovation et de croissance pour les startups.....

- Certifie qu'il s'agit d'un travail original, exempt de tout plagiat et que toutes les sources et références utilisées sont clairement mentionnées. Je certifie, de surcroît, que je n'ai ni recopié ni utilisé des idées ou des formulations tirées d'un livre, article ou mémoire, en version imprimée ou électronique, sans mentionner précisément leur origine et que les citations intégrales sont signalées entre guillemets.

- Déclare me porter solidaire avec mon binôme : Elise Clugnet

Fait à Paris, le 05/08/19

Signature



Résumé

Alors que les enjeux environnementaux sont très présents dans la sphère publique, et que les actions étatiques sont peu satisfaisantes pour les citoyens, des « éco-entrepreneurs » agissent à leur manière en créant leur structure à impact. Ces entrepreneurs proposent des produits éco-conçus, technologies bio-inspirées et innovations « greentech » afin de répondre à des enjeux par des solutions durables. Ainsi, nous cherchons à savoir comment le développement durable peut-il être source d'innovation et de croissance pour les startups. L'objectif est de trouver les dynamiques permettant à ces structures d'être innovantes, avoir une perspective de croissance, et être pérenne grâce à leur business model. La méthodologie est qualitative, l'approche abductive et l'étude comporte des éco-entrepreneurs, membres de fonds d'investissements à impact, consultants en stratégie RSE et une ingénieure d'affaires d'un incubateur. Les résultats analysés par contenu thématique et catégoriel montrent un écosystème entrepreneurial favorable à des démarches vertes et innovantes, que le développement durable est source d'opportunité et d'innovation car permet de repenser son modèle en intégrant tous les acteurs de la chaîne de valeurs mais est limité à cause des coûts et moyens. Il considère l'action de multiples acteurs qui contribuent à la performance globale de l'entreprise. Ces résultats proposent des applications futures pour la création d'écosystèmes créatifs regroupant tous les maillons d'une chaîne de réinvention, permet l'innovation et la croissance en faveur du développement durable.

Mots clés : Développement durable, startup, innovation, business model, chaîne de valeur

Abstract

While environmental issues are very present in the public sphere, and state actions are not very satisfactory for citizens, "eco-entrepreneurs" act in their own way by creating their impact structure. These entrepreneurs offer eco-designed products, bio-inspired technologies and "cleantech" innovations to meet challenges with sustainable solutions. Thus, we are looking at how sustainable development can be a source of innovation and growth for start-ups. The objective is to find the dynamics that will allow these structures to be innovative, have a growth perspective, and be sustainable thanks to their business model. The methodology is qualitative, the approach is abductive, and the study includes eco-entrepreneurs, members of impact investment funds, CSR strategy consultants and a business engineer of an incubator. The results analyzed by thematic and category content show an entrepreneurial ecosystem favorable to green and innovative approaches, that sustainable development is a source of opportunity and innovation because it makes it possible to rethink one's model by integrating all the actors in the value chain but is limited because of costs and resources. It considers the actions of multiple actors who contribute to the company's overall performance. These results propose future applications for the creation of creative ecosystems that bring together all the links in a reinvention chain, enable innovation and growth for sustainable development.

Key words: Sustainable development, startup, innovation, business model, value chain.

Remerciements

Nous souhaitons remercier les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de fin d'études. Premièrement, nos remerciements vont aux personnes qui nous ont accordé leur temps afin de répondre à nos questions, il s'agit de monsieur Olivier CANNONE, monsieur Gilles GEOFFROY, madame Sophie HOMBERT, madame Stefka LE FUR, madame Candice LIZE, monsieur Antoine MICHEL, monsieur Simon de MYTTENAERE et monsieur Simon SOW.

Nos remerciements s'adressent également à notre tutrice de mémoire, madame Céline VIALA pour nous avoir aiguillé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	10
Revue de littérature	14
I- Le développement durable comme opportunité et catalyseur d'innovation pour les entrepreneurs.....	14
A- Le développement durable en entreprise	14
B- Le croisement innovation et développement durable	18
C- L'éco-entrepreneuriat et opérationnalisation.....	21
II- L'intégration du développement durable dans un nouveau business model.....	24
A- Vers des modèles innovants	24
B- Nouvelle définition de la croissance.....	28
C- Action collective.....	30
Méthodologie de recherche	33
I- Cadre empirique	33
II- La collecte de données.....	34
III- Personnes interrogées	34
IV- Traitement et analyse des résultats	38
Résultats	40
Définitions, approches du développement durable.....	40
Grille 1 d'analyse thématique : Une posture entrepreneuriale entre opportunités et freins	42
Principales conclusions	51
Grilles 2 d'analyse thématique : Un business model au service d'innovations durables	52
Principales conclusions	61
Discussions et recommandations.....	63
Consensus entre la littérature et les résultats	63
Divergences entre la littérature et les résultats	67
Recommandations managériales	70
Conclusion.....	72
Bibliographie.....	75
Annexe 1 : Guide d'entretiens dédiés aux entrepreneurs.....	82
Annexe 2 : Guide d'entretien dédié aux consultants développement durable	83
Annexe 3 : Guide d'entretien dédié aux membres de fonds d'investissement spécialisés entreprises à impact.	84
Annexe 4 : Guide d'entretien dédié à l'ingénieur d'affaire de l'incubateur Descartes	85

Table des abréviations

DD : Développement Durable

ESS : Economie Sociale et Solidaire

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

KPI : Key Performance Indicators

QSE : Qualité, Sécurité et Environnement

Introduction

Dans un contexte de crise environnementale (rareté des ressources disponibles, réchauffement climatique), l'entrepreneuriat se veut en mutation vers des démarches plus vertes où le développement durable couplé à l'innovation deviennent moteurs (Abrassart et Aggeri, 2007). Ces nouveaux enjeux ont créé de nouvelles tendances, influencées également par des pressions sociales de plus en plus forte, créant logiquement de nouvelles opportunités pour de jeunes entreprises se lançant dans la course à l'innovation et à la volonté d'impact.

Selon la définition donnée dans le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, dit rapport Brundtland, où cette expression est apparue pour la première fois en 1987, « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Il s'agit donc d'une perspective long terme qui intègre les contraintes et essaye de les dépasser. Le développement durable se préoccupe, d'une certaine manière, de la transformation du support d'une entité collective (l'humanité), qu'il s'agisse de son support matériel (son milieu physique au niveau local et au niveau global), de son support économique (la manière de concevoir et de créer la richesse) ou de son support social et symbolique (l'équité dans la redistribution des richesses) (Djellal Faridah, Gallouj Faïz, 2009).

Le développement durable se présente désormais comme une réelle opportunité et un levier de compétitivité essentiel dans l'environnement économique et social.

De jeunes entreprises éco-responsables se basent sur des valeurs de développement durable (durable, vivable, viable et équitable) et tentent de se différencier de la concurrence en innovant afin de proposer un produit ou un service bien spécifique qui apporte une nouvelle solution à ces problématiques environnementales. Dans ce secteur en pleine expansion, l'intégralité des start-ups que nous allons étudier, ont développé un business model autour du développement durable. Cet esprit d'innovation et d'éco-responsabilité est au cœur de leur stratégie de développement.

Une entreprise jeune et dynamique prônant des valeurs dans l'air du temps semble forcément attractive, néanmoins une entreprise viable sur le long terme se doit de gagner de l'argent et donc de disposer d'un business model rentable.

Nous nous sommes donc interrogés sur la perspective de croissance et la rentabilité au long terme d'un business model axé sur le développement durable ainsi que les éléments et aspects que celui-ci devra prendre en compte pour assurer la pérennité d'une entreprise dans ce secteur.

Tous deux ambitieux et attirés par le monde de l'entrepreneuriat et en particulier de l'entrepreneuriat vert, notre cursus spécialisé dans la création d'entreprise au sein de L'ESCE a confirmé notre intérêt pour

ce domaine. Nous avons donc voulu en apprendre d'avantage et comprendre comment le développement durable pouvait être source d'innovation mais également de croissance pour une start-up. Nos stages respectifs se déroulant au sein de start-up en partie dans ce secteur, l'objectif pour nous est de faire mûrir une réflexion commune se basant sur cette expérience professionnelle, nos connaissances et intérêts respectifs ainsi que de notre cursus au sein de l'école.

Si les travaux portant sur les grandes entreprises sont nombreux, le contexte des startups demeure encore largement ignoré par les recherches académiques françaises en dépit de l'importance économique et du dynamisme de ces entreprises.

Les prémisses de l'éco-entrepreneuriat comme domaine de recherche commencent en 1980. L'environnement peut être source d'affaires lucratives pour Elkington et Burke, puis plus tard émergera les termes d'entrepreneur environnemental, d'entrepreneur vert ou d'éco-entrepreneur par Bennet et Blue dans les années 90.

La plupart des travaux ont surtout cherché à montrer qu'il n'y a pas de contradiction entre être une entreprise verte et une entreprise compétitive (« green and competitive ») (Porter et Van der Linde, 1995, Hart, 1997, King et Lennox, 2002, Sharma et Henriques, 2005, Orsato, 2006). A la question de savoir si l'investissement environnemental peut être rentable, les auteurs indiquent en effet que des impacts environnementaux élevés sont le symptôme, au niveau de l'entreprise, d'une mauvaise organisation qui engendre des coûts de non-qualité (gaspillages de matières et d'énergie, production excessive de déchets, etc.), que des économies peuvent être facilement obtenues par l'adoption de systèmes de management orientés vers le progrès continu, et que les démarches de prévention des pollutions à la source comme l'éco-conception, par opposition aux démarches correctives de type bout de tuyau (« end-of-pipe »), peuvent déclencher des innovations significatives sur les procédés et les produits, et conduire à des bénéfices inattendus pour les entreprises (Abrassart, Aggeri, 2007).

En s'appuyant sur une base de données d'innovations technologiques au service du développement durable, Patris et al. (2001) constatent que le principal objectif visé par ces innovations est la réduction des nuisances environnementales et la réhabilitation. En effet, les innovations dites de « bout de chaîne » (« end-of-pipe ») et de réhabilitation représentent près de 55 % de leur échantillon.

D'autres travaux soulignent différents acteurs et conceptions du développement durable (Flipo, 2016). Une première conception estime que l'économie de marché et l'évolution de la technologie répondent aux enjeux. La seconde implique les acteurs institutionnels, politiques et la troisième met en cause le développement qui s'identifie à la croissance. La notion de décroissance, de droits de la nature va dans un sens de "buen vivir" (Flipo, 2016) et implique donc une nouvelle approche qui prône valeur ajoutée plutôt que monétisation (Brullot, 2017).

Avec les travaux de recherches portant sur le développement durable couplé à l'innovation et les nouvelles conceptions qui tendent vers une approche différente de croissance, notre étude cherche à comprendre comment cela s'inscrit dans l'écosystème des startups où les moyens diffèrent. Ainsi notre étude cherche à répondre à la question comment le développement durable peut-il être source d'innovation et de croissance pour les startups ? Notre sujet s'oriente vers les démarches à visées environnementales plutôt que sociales bien que les deux puissent aller dans la même direction.

Il est intéressant d'étudier le développement durable sous l'angle de l'innovation et de l'opportunité qui en découle dans notre première partie. Il s'agit d'éclaircir la manière dont le développement durable peut être catalyseur d'innovation et de prendre en compte le rôle de l'entrepreneur et son opérationnalisation des innovations. La deuxième partie précise l'intégration du développement durable dans un nouveau business model. Cette partie part du principe du troisième mode de pensée et d'action lié au développement durable qui réfléchit sur une nouvelle conception autour de la circularité, l'éco-innovation et tend vers une nouvelle définition de la croissance tournée valeur ajoutée plutôt que monétisation. Elle précise aussi l'importance de l'action collective et de la réglementation.

Ensuite, un second volet explique la méthodologie utilisée. La méthodologie de recherche est de nature qualitative en raison du caractère spécifique de la problématique à traiter. Notre démarche est abductive, c'est-à-dire faire que nous faisons des allers-retours entre le cadre théorique et notre analyse auprès d'entrepreneurs et de spécialistes de différents domaines liés au développement durable et l'entrepreneuriat. Il s'agit de choisir la ou les hypothèses les plus vraisemblables et d'éliminer les plus improbables pour expliquer un phénomène donné, puis aboutir par déduction à une conclusion probable qui concorde avec les observations.

Ensuite, l'analyse des résultats. Cette dernière consiste en une analyse des différentes dynamiques que peut avoir l'entrepreneuriat vert notamment par l'écosystème startup et l'intégration du développement durable dans le business model. L'analyse et le traitement des données est thématique et catégorielle.

Cela permet d'avancer dans une troisième partie qui analyse et confronte les deux volets précédents par une démarche abductive de la « règle » vers la « cas ». La discussion permet de nuancer des résultats et se poursuit par des recommandations auprès des startups mais aussi des institutions.

Finalement sont énoncées les voies futures de recherche qui seraient d'étudier le cas de startups matures ou structures à plus grosses échelles ayant mis en place de nouveaux modèles innovant intégrant les enjeux de développement durable et analyser les retours en termes de coûts, d'images et mettre en perspective les moyens et actions avec les résultats. Une autre application future réfléchissant à un nouveau mode d'actions. Il s'agirait d'analyser la mise en place d'écosystèmes créatif ou tous les acteurs

seraient en co-création et co-développement de projets répondant aux enjeux de développement durable et où les startups sont un maillon de cette chaîne de réinvention.

Revue de littérature

I- Le développement durable comme opportunité et catalyseur d'innovation pour les entrepreneurs

A- Le développement durable en entreprise

- La notion de développement durable

La notion de développement durable commence à apparaître entre 1970 et 1980. Les premières traces de cette dernière se trouvent dans des écrits scientifiques, notamment dans le rapport du Club de Rome « Halte à la croissance », qui est l'un des premiers textes faisant référence à cette notion de développement durable comme nous l'entendons de nos jours. Ce rapport, écrit par deux scientifiques du MIT en 1972, remet en question notre modèle économique et notre société de consommation axé sur une croissance économique toujours plus importante sans se soucier des ressources limitées dont nous disposons. Ce furent parmi les premiers à dénoncer et pointer du doigt les contraintes écologiques auxquelles notre modèle économique allait être confrontés.

L'émergence de l'idée de développement durable commence à travailler les esprits durant la période de forte croissance économique : la période de société industrielle qui débute à partir de la deuxième moitié du 19^{ème} siècle. Forcés de constater que nos activités économiques et industriels ont un réel impact sur l'environnement notamment à travers diverses crises environnementales comme les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979, la catastrophe nucléaire de Tchernobyl en 1986 ou encore le réchauffement climatique, de nombreux penseurs écologistes vont commencer à dénoncer cette situation. Un mouvement bien plus international va commencer à apparaître à partir de là et va donner lieu à la création de Sommets de la Terre en 1972 à Stockholm qui auront lieu tous les deux depuis cette date. De plus, la commission mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU débute en 1983. L'objectif de cette commission est de trouver un juste équilibre entre développement économique, développement des marchés tout en tenant compte des limites et contraintes écologiques et des pressions sociales à cette époque.

Le concept de « développement durable » apparaît au monde et est employé pour la première fois de manière officielle par une institution internationale en 1987, quatre ans après le début de la commission mondiale de l'ONU à travers la définition qui lui est donnée dans le rapport de Brundtland. Ce rapport intitulé « Notre avenir à tous » (Our Common Future) donne la définition de ce développement durable :

« Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »

Le message transmis à travers cette définition est que malgré les difficultés que cela peut présenter, il est possible de trouver un équilibre entre croissance, production et protection de l'environnement.

- Echelles d'implications stratégiques

On constate ces dernières années une montée en puissance des préoccupations écologiques et socialement responsable dans le management des entreprises et particulièrement des start-ups.

Au-delà d'être une réelle opportunité pour les performances économiques d'une entreprise, les stratégies de développement durable vont également permettre à l'entreprise de gagner en légitimité et en acceptabilité. Selon Mc Williams (2006), la responsabilité sociale des entreprises développée à travers une politique de développement durable est une " forme d'investissement stratégique".

On relève différentes typologies dans la littérature en ce qui concerne la stratégie en développement durable. Selon Bellini (2003), il faut séparer la logique additive, dans laquelle l'entreprise ne change pas sa manière de fonctionner et ses prises de décisions et la logique systémique dans laquelle l'entreprise tient compte des externalités et de l'environnement afin de modifier ses prises de décisions au quotidien en profondeur.

Un an environ après les travaux de Bellini, Martinet et Reynaud vont quant à eux identifier trois types d'approches stratégiques face au développement durable :

- Une approche proactive pour les entreprises ayant la volonté et l'ambition de jouer un rôle important et d'être pionnier dans le développement durable dans un secteur en particulier.
- Une attitude adaptative avec pour objectif de se référer au légal, aux normes mises en place par l'état et de les respecter. De plus ils tenteront de devancer et répondre aux attentes de la future potentielle demande concernant une offre de type " responsable".
- Une attitude attentiste face aux enjeux du développement durable suite à l'absence de ressources suffisantes ou la volonté des dirigeants de l'entreprise.

Selon Mathieu et Soparnot (2007), les attitudes proactives restent très largement minoritaires car elles requièrent un nombre important d'outils de gestion et de moyens financiers. L'objectif pour ces entreprises sont multiples : inquiétudes pour l'environnement social ou environnemental, image de

marque et légitimité ou encore réductions des coûts pour une meilleure rentabilité sur le long terme. Il faut donc arriver à la conclusion que toutes les entreprises n'agissent pas de manière égale et leur niveau d'engagement dans le développement durable est très différent. Cet engagement dans le développement durable peut être très simple pour certaines entreprises comme en modifiant simplement les pratiques de management ou à l'inverse s'avérer très compliqué pour d'autres lorsqu'il faudra par exemple modifier les logiques décisionnelles dans l'entreprise.

On peut donc retirer deux logiques dominantes de ces idées. Une première logique visant à anticiper, devancer les contraintes mises en place afin de parvenir aux objectifs cités précédemment et une seconde plus attentiste où l'entreprise se contentera uniquement de répondre positivement aux contraintes sectorielles pour s'aligner aux exigences environnementales et sociales. Nous avons donc deux conceptions des actions responsables. La première logique, proactive, s'inscrit dans une perspective délibérée et volontariste de l'action alors que la seconde adaptative reflète une action effectuée sous la contrainte : " tandis que certaines entreprises choisissent une attitude attentiste en l'absence de données suffisantes, d'autres préfèrent se préparer à l'évolution future, d'autres vont même jusqu'à tenter d'influencer cette évolution" (Martinet et Reynaud 2004)

Bellini quant à lui en 2003 différencie deux comportements et perspectives spécifiques : l'éco défense et l'éco sensibilité.

L'éco défensif se soumet aux contraintes mises en place, il les accepte et les respecte mais cet engagement durable est créateur de contraintes légales fortes et donc de coûts importants pour l'entreprise. Pour ces entreprises, le développement durable ne représente aucun avantage stratégiques et organisationnelles et donc ne crée pas de valeurs.

L'éco défense conduit à deux types de comportements. Le premier consiste à conserver ses pratiques et donc potentiellement à se retrouver dans l'illégalité face aux mesures mises en place et la seconde va se plier aux réglementations et aux normes afin d'éviter les risques d'infractions de plus en plus fortes.

L'éco sensible à l'inverse ne va pas prioriser la rentabilité financière immédiate mais va mettre en avant les aspects environnementaux et sociaux devant et avoir des effets positifs sur le long terme. Ces entreprises sont proactives et n'attendent pas les réglementations mais les anticipent. La logique économique n'est cependant pas absente de ce raisonnement. Les bénéfices vont se retrouver au niveau des coûts de productions, de l'image renvoyée par l'entreprise aux différents partis et la différenciation de son produit ou service comme leurs qualités ou la labellisation.

- Opportunités stratégiques

Une entreprise sensible au développement durable et donc proactive orientera sa stratégie liée au développement durable autour de cinq axes principaux. Ces principales rubriques sont :

- Pérennité, durabilité et finances saines
- Hygiène, sécurité et méthodes de réductions des risques
- Formation
- Choix des matières premières
- QSE : certifications pour la qualité, la sécurité et l'environnement

La stratégie développement durable illustre la stratégie écosensible de l'entreprise. Une telle stratégie peut être mise en place par l'entreprise pour différentes raisons et différents objectifs. Bien sûr il faut tout d'abord retenir l'impact écologique de ces dernières pouvant être réduit de manière considérable en appliquant ces stratégies que ce soit en réduisant la quantité de matière première utilisée ou en reconsidérant leurs productions. Pour beaucoup d'entreprises, réduire leurs impacts écologiques est une motivation importante dans la mise en place de ces stratégies (Pic, Viala, Zinai & Léger-Jarniou, 2013).

Il est donc intéressant à ce stade de se demander en quoi la stratégie de développement durable est- elle créatrice de valeur pour l'entreprise. Selon Porter en 1986, la création de valeur d'une entreprise s'analyse à partir de la chaîne de valeur. L'objectif est de comprendre où et comment cette valeur est créée. Porter définit la chaîne de valeur comme les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients.

Opter pour une stratégie de développement durable pour une entreprise va lui permettre d'accéder à deux principaux avantages non- négligeables pour son évolution.

La première opportunité pour la société va être la capacité de se différencier de la concurrence grâce à son implication écologique et sociale. Pour des clients ayant pour critères d'achats cette implication, qu'elle soit environnementale ou sociale, le fait que l'entreprise réponde à ce critère grâce à son engagement et son éco sensibilité est très clairement une valeur ajoutée car elle influera sur la prise de décisions du client au moment de l'achat du produit ou du service. Selon Reed (1999), le développement durable est donc créateur de valeur ajouté par différenciation pour l'entreprise. Beaucoup d'entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, intègrent désormais cet aspect d'engagement social et environnemental car il s'agit désormais d'un outil marketing très puissant et quasiment indispensable. Cela est également le cas pour les grandes entreprises qui ne sont pas à la base dans un secteur éco-responsable, comme BP (British Petroleum) qui a lancé une campagne de plus de 200 millions de dollars afin de se faire connaître sous le nom de Beyond Pétrole et paraître désormais comme une entreprise éco- responsable dans le pétrole.

La seconde opportunité stratégique pour les entreprises mettant en œuvre des stratégies de développement durable va concerner la maîtrise des coûts, majoritairement dans le processus de production du bien ou du service créé par l'entreprise. L'obtention de ce gain d'efficacité va pouvoir s'appliquer dans des domaines majoritairement durant le processus de création.

Tout d'abord, l'entreprise va pouvoir réduire ses coûts de productions, selon Reynaud et Chandon (2002), la fonction de production est l'étape durant laquelle on est le plus souvent à même d'engendrer une réduction des coûts et donc des économies pour l'entreprise.

Il faudra donc pour y parvenir analyser puis optimiser la chaîne de production et ses différentes étapes. D'une part il faudra tenter de réduire au maximum la quantité de matière première utilisée pour la production, et d'autre part réduire également au maximum la quantité d'énergie utilisée pour y parvenir. Il ne faut bien sûr pas que ces modifications dans la chaîne de production aient un effet néfaste sur la production de l'entreprise.

De plus l'entreprise devra également se préoccuper de ses déchets suite à la production. L'objectif ici encouragé va être de les réduire au maximum leur importance ici encore en optimisant le processus de fabrication. Il est également possible pour l'entreprise de tenter de réutiliser ces derniers pour la production de l'entreprise ou de les revendre à une autre entreprise qui peut en avoir besoin pour la production de son bien.

Cette stratégie de développement durable est donc créatrice de valeurs pour les entreprises la mettant en place autant en termes de différenciation et donc de marketing qu'en terme de gestion de ses coûts de productions. Ces différents bénéfices ont été soulignés par différents auteurs comme Reynaud et Rollet (2001) et Persais (2002). Ils distinguent dans leurs écrits les bénéfices de marché comme l'amélioration de l'image de marque et la croissance des parts de marchés de l'entreprise et les bénéfices internes comme la réduction des coûts de fabrications dont nous avons discuté.

Cette stratégie de développement durable procure donc à l'entreprise des avantages et des opportunités grâce à une création de valeur favorable au développement et à la croissance de celle-ci.

B- Le croisement innovation et développement durable

- Concept d'innovation durable et éco-innovation.

L'innovation apparaît aujourd'hui comme le principal moteur de la croissance économique, non seulement dans les économies « basées sur la connaissance » mais aussi dans les économies « émergentes » (Pratlong, Robin, 2012). Au niveau de l'entreprise, l'innovation apparaît comme le moyen de s'adapter et de survivre dans un monde économique changeant où la concurrence est exacerbée (Pratlong, Robin, 2012). Le changement technologique et organisationnel en matière de

développement durable occupe une place d'importance dans la dynamique compétitive car un certain nombre de secteurs ont été soumis à une pression grandissante par la compétition technologique, due (en grande partie) à la détection de nouveaux problèmes environnementaux, à l'émergence des politiques (publiques et privées) de développement durable et à la réglementation afférente (Faucheux, Hue, Nicolaï, 2006). D'autre part, les impératifs du développement durable contribuent de façon non négligeable à déterminer quelles technologies s'avéreront viables économiquement à long terme et leurs positions relatives. La notion d'innovation environnementale, durable (ou « éco-innovation ») a émergé à l'intersection de ces deux problématiques. Elle doit en effet permettre de conjuguer exigences de développement économique (gains de productivité, performance, croissance) d'une part et exigences environnementales (préservation des ressources naturelles et réduction de la pollution, en particulier) d'autre part. L'éco-innovation présente trois facettes complémentaires : d'abord la mise au point de nouveaux procédés et de produits moins polluants ; ensuite l'amélioration de procédés existants ; enfin le développement de technologies permettant de traiter les pollutions résultant d'erreurs du passé (Directive Européenne COM (2002/122 final)). Par exemple, utiliser les biotechnologies pour éliminer des contaminants toxiques, détruire le soufre contenu dans le charbon, éliminer des odeurs désagréables, lutter contre les bruits, mettre au point des catalyseurs performants et économiques... Elle implique un contenu technologique varié et une grande mobilisation de connaissances, de services et de solutions organisationnelles (Faucheux, Hue, Nicolaï, 2006).

Dans un article fondateur (coécrit en 1995 avec Claas Van der Linde), Michael Porter a été le premier à formuler l'hypothèse selon laquelle une réglementation environnementale stricte peut encourager la mise en place d'innovations qui aident à accroître la compétitivité des entreprises. L'idée sous-jacente est que cette réglementation stricte favorise la découverte et l'introduction de nouvelles technologies « propres » ou « vertes », ainsi que l'amélioration du processus de production, le rendant plus favorable à l'environnement. Ces technologies et cette amélioration du processus de production permettent également de réduire les coûts de production, ce qui peut permettre de surcompenser l'investissement initial induit par le respect de la nouvelle réglementation (Pratlong, Robin, 2012).

Des spécificités et limites de l'innovation environnementales sont exprimées dans la littérature. L'article de Serdal Ozusaglam, intitulé "Environmental Innovation : A concise review of the literature" et l'article de Xavier Galiegue intitulé « Le regard de l'économiste : portée et limites de l'innovation environnementale » se rejoignent sur une spécificité commune : le cadre réglementaire et la politique de l'environnement constituent un moteur important – et peut-être même un prérequis – de l'éco-innovation. Afin de faciliter la transition vers un mode de vie exerçant une pression moindre sur les ressources, l'innovation environnementale ne pourra réellement le faire que si des changements effectifs apparaissent dans les modes de vie (Galiegue, 2012). Or, ces changements dépendent d'incitations réglementaires et fiscales et nécessitent de prendre des engagements temporellement

cohérents. La nature même de l'éco-innovation présente les caractéristiques d'un « bien public ». Dès lors, l'intervention publique bien conçue, loin de détourner les entreprises de l'éco-innovation, peut leur permettre de réaliser les opportunités qu'elle offre à long terme (Ozusaglam, 2013). Il sera intéressant de se pencher sur le cadre réglementaire et les changements de modes de vies lors de notre étude empirique.

- Leviers d'innovations

Dans la plupart des études de « foresight », le développement durable est considéré comme un « critère d'importance » pour classer les diverses technologies. Il s'agit d'un phénomène récent, puisque dans les années 1980, la croissance économique, la compétitivité technologique, la taille du marché et la défense nationale constituaient les seuls critères dominants (Faucheux, Nicolai, Hue, 2006).

Le terme d'innovation est employé indifféremment pour désigner un processus de changement, que le résultat qui en découle, dont l'aboutissement est une réalisation originale qui comporte des attributs créateurs de valeur, la mise en application originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept (Barreyre, 1980).

Ce processus comprend autant l'activité de recherche que le développement du produit, sa fabrication, le marketing, sa distribution, le service et son adaptation au cours de sa vie (Garcia et Calantone, 2002). Il conduit soit au développement d'innovations à caractère incrémental, c'est-à-dire faiblement évolutives, soit au développement d'innovations de ruptures ou radicale (Christensen, 1997). Cette différence réside dans le degré de nouveauté ou continuité par rapport à l'existant.

Hamel (2008) identifie quatre types d'innovations qu'il présente sous forme d'une pyramide¹. Si chaque innovation apporte une contribution à la réussite de l'entreprise, certaines formes d'innovations révèlent, selon l'auteur, une aptitude supérieure dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. A la base de la pyramide, l'innovation de procédés correspond à l'excellence opérationnelle (performance des systèmes d'information, sous-traitance, délocalisations), dont l'intérêt est incontestable, mais qui peut se diffuser rapidement d'une entreprise à l'autre. C'est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée qui impact les coûts, la qualité ou les délais (Corbel, 2009). L'innovation de produits/services est la mise en place d'un bien ou service nouveau ou amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage destiné. Si elle peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, est souvent rapidement copiée, voire dépassée, si son succès ne repose pas sur des caractéristiques uniques de l'entreprise. Une innovation de produits peut supposer une innovation de procédés ainsi que l'inverse. L'innovation stratégique consiste en l'offre d'un nouveau modèle économique. Elle correspond à une rupture et peut

¹ Voir Figure 2 : Pyramide de l'innovation (Hamel, 2008)

perturber la concurrence. Mais l'identification des clés de succès de l'entreprise reste relativement aisée, empêchant l'innovation de s'avérer décisive. Au sommet de la pyramide, l'innovation managériale est, de la sorte, la plus à même de provoquer une rupture durable. Elle se distingue des autres formes d'innovation parce qu'elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent (Asselineau, Piré-Lechalard, 2009).

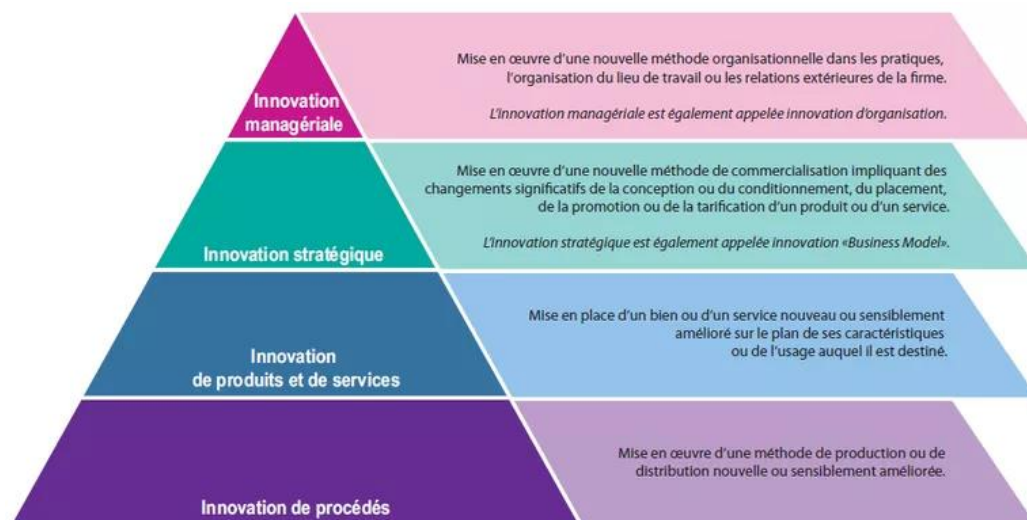


Figure 2 : Pyramide de l'innovation (Hamel, 2008)

Les travaux en sciences sociales ont montré depuis trente ans que l'innovation était également affaire de collectifs et de conduite d'expérimentations collectives dans l'incertain en quête de nouvelles significations (Callon, 2003 ; Akrich et al., 1988 ; Tidd et al., 2005 ; Le Masson et al., 2010 ; Verganti, 2009).

Les leviers d'innovation permis par développement durable sont articulés autour d'une dynamique globale. C'est une démarche qui considère tous les angles et implique tous les acteurs internes et externes à l'entreprise.

C- L'éco-entrepreneuriat et opérationnalisation

- L'éco-entrepreneuriat

L'éco-entrepreneuriat est un domaine en émergence dans les sciences de gestion. Il demeure ainsi largement moins bien connu que l'entrepreneuriat, en général.

La fin des années 1980 marque les prémices de l'éco-entrepreneuriat comme domaine de recherche. Ainsi, Elkington et Burke (1989) défendent l'idée que l'environnement peut être une source d'affaires lucratives. Le début des années 1990 marque l'émergence de courants de recherche plus structurés avec

des auteurs comme Bennett (1991) ou Blue (1990) qui commencent à utiliser les termes d'entrepreneur environnemental, d'entrepreneur vert ou d'éco-entrepreneur.

Suit une période de quasi-silence, jusqu'à la fin des années 1990, où ce thème revient en force dans le milieu académique notamment avec la publication du livre de Janine Benyus sur le biomimétisme et comment cette approche scientifique consiste à innover en s'inspirant de la nature (Biomimicry : innovation inspired by Nature). Des auteurs comme Anderson (1998), Hostager et alii. (1998), Isaak (1998) ou Kyrö (2001) ont contribué à poser les fondements de l'éco-entrepreneuriat.

Le constat de l'existence d'une communauté de chercheurs internationaux s'impose peu à peu puisque les nationalités sont fort variées (australienne : Schaper, 2002 ; britannique : Anderson, 1998 ; suisse : Volery, 2002 ; allemande : Schaltegger, 2002 ; indienne : Pastakia, 1998 ou brésilienne : De Andrade et alii., 2003). On remarquera dans cette liste non-exhaustive l'absence de chercheurs français. L'éco-entrepreneuriat semble donc encore marginalisé dans les travaux en France.

Le concept d'entrepreneuriat social se caractérise par la volonté de l'entrepreneur à vouloir combiner rentabilité économique et développement durable. L'entreprise va dorénavant utiliser cette stratégie non pas avec pour objectif le profit mais avec pour visée mais pour élargir ses objectifs. Ces entreprises majoritairement sous forme d'associations, de coopérative ou de SAS, elles représentent les acteurs principaux de l'économie sociale et solidaire.

- Prise de risque, innovation et réseaux entrepreneuriaux

Selon la théorie économique de l'entrepreneur par Schumpeter (1928), celui-ci est le moteur du changement social (changement social au sens large du terme incluant la définition de l'innovation – produit, procédé et organisation). Poursuivant dans ce sens, l'entrepreneur combine trois composantes interdépendantes : l'incertitude, le risque et l'innovation. L'entrepreneur social est un entrepreneur innovateur car il réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production, souvent en apportant des réponses innovantes à des problèmes anciens (Schumpeter, 1928). Il exploite de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise.

L'entrepreneur est un preneur de risque car passer d'une idée, une innovation à un produit final implique de faire face à des difficultés. Il est aussi preneur de risques puisqu'il investit son argent (Say, 1803).

Quatre grands types de risques sont encourus par les créateurs d'entreprises selon Justin G. Longenecker et Carlos W Moore : le risque financier, de carrière, familial et psychique (Coster, Silvestre, 2002).

La prise de risque est inhérente à la recherche de nouvelles possibilités tout comme l'incertitude lors d'expérimentations. Ce risque lié à l'exploration peut être source d'externalités de recherche.

Dans un article traitant des liens entre innovation et politique de la croissance Philippe Aghion décrit comment les dépenses de R&D augmentent la probabilité de découvrir une innovation. L'innovation procure un avantage comparatif aux entreprises qui les découvrent. Ce faisant, les entreprises vont avoir intérêt à innover le plus souvent possible pour préserver le pouvoir de monopole octroyé par les brevets. Le modèle de Philippe Aghion précise que le rythme d'accumulation de la connaissance peut varier en fonction du comportement des entreprises. Dans ce modèle, les innovations peuvent ne pas arriver à saturation avant d'être remplacées par des nouvelles. Ce faisant, il est possible que l'accumulation des innovations aille trop vite et que la puissance publique doive freiner la course aux brevets en réduisant les subventions à la R&D par exemple (Lenoir, 2018).

Dans le cas d'un projet de création d'entreprise, de nombreuses subventions ou aides de l'Etat sont mises à disposition d'autant plus si l'innovation est présente. Les conditions peuvent notamment impliquer d'être « incubé » dans un certain lieu. Les Incubateurs spécialisés dans des thématiques ainsi que les pépinières ou hôtels d'entreprise mais encore des « clusters » ou grappes industrielles se sont multipliés en France. Ces réseaux sont sources d'externalités.

Différents types d'externalités concernant les réseaux, la diffusion des informations ou l'organisation des flux de connaissances, et les normes de localisation sont présentées par Duranton et al (2008). Le modèle permet d'expliquer l'influence des incitations fiscales à la localisation, de la mobilité du travail, de la production de biens publics sur le lien entre productivité et taille des clusters. La diffusion des innovations nécessite ainsi de pouvoir créer des réseaux entrepreneuriaux. Peter Diamond considère les gains potentiels pour cette diffusion si l'entrepreneur est lui-même intégré à un réseau ou cluster (Lenoir, 2018).

La capacité des entrepreneurs à porter leurs projets nécessite une aptitude à intégrer des réseaux entrepreneuriaux qui contribueront à l'émergence des innovations génératrices de croissance.

- Opérationnalisation

Selon Coster et Silvestre (2002), l'entrepreneur est au cœur du phénomène entrepreneurial et sa volonté d'entreprendre repose sur l'envie d'imaginer, réaliser et développer un projet en disposant d'une marge de manœuvre maximum pour mettre en œuvre sa "vision du monde" dans le système de valeurs qui est le sien. Son désir est de se reconnaître et s'accomplir dans son projet né de son imagination. Si l'appropriation symbolique est présente, alors l'entrepreneur trouve un sens à ses actions et s'engagera avec passion dans la réalisation quotidienne de son « œuvre ». Pour ces auteurs, entreprendre est un acte de création et une aventure challengeante. Elle s'inscrit cependant dans un contexte économique

qui soumet l'entreprise à des lois de pérennité rentabilité-développement qui vont souvent obliger l'entrepreneur à ouvrir son projet à d'autres en craignant fort de voir "sa création" lui échapper, entraînant éventuellement son désengagement total ou partiel.

L'entrepreneur n'est pas seul car entouré d'une part par son équipe mais aussi par des programmes d'accompagnement. La littérature semble s'accorder sur l'influence d'un accompagnement performant sur la survie des jeunes entreprises (Sammur 1998 a et 1998 b ; Hernandez, 1999 ; Dokou et alii, 2000, Chabaud et alii, 2003 ; Sammur, 2003 ; Lasch, 2004). A titre d'illustration, une étude de la Commission européenne de 2002 fait état d'un taux de mortalité de deux à quatre fois inférieur à la moyenne nationale lorsque les jeunes entreprises sont suivies par des incubateurs ou des pépinières d'entreprises (Chabaud et alii, 2003).

Les modalités d'accompagnement diffèrent des entreprises et le suivi est personnalisé. L'accès à des interlocuteurs privilégiés, des connexions avec des acteurs de leur domaine permet de réduire un risque d'incertitude et rendre plus opérationnelles les actions de l'entrepreneur. Les accompagnements permettent de voir la concordance de la vision, du projet, la motivation mais aussi son application au marché. Sandrine Berger-Douce (2006) précise que les éco-entrepreneurs accompagnés sont attentifs à tout regard extérieur susceptible de déboucher sur des recommandations originales en termes d'amélioration de leurs pratiques au quotidien. De plus, les éco-entrepreneurs conditionnent des attentes en matière d'accompagnement, d'où l'intérêt de voies d'accompagnements différenciées.

De plus, un autre type d'accompagnement suit l'entrepreneur s'il a effectué une levée de fond. Les fonds d'investissement mettent à disposition aux entrepreneurs en plus d'un apport financier un soutien stratégique, opérationnel, commercial, avec une stratégie dirigée vers une croissance pérenne. Cet œil expert permet aussi une opérationnalisation des activités (Bessière, Stéphanie, 2015).

II- L'intégration du développement durable dans un nouveau business model

A- Vers des modèles innovants

- Circularité pour un business model durable

Nous sommes actuellement dans une société industrielle qui fonctionne dans une logique très linéaire, ce qui pose un certain nombre de problèmes (déchets non revalorisés, non prise en compte de la durée de vie des produits, pollution, etc) ce qui engendre de nouvelles pensées et modes d'actions orientés vers la circularité. La notion d'écologie industrielle, économie de (la) fonctionnalité, économie circulaire, écologie territoriale, écoconception sont des concepts de plus en plus mobilisés dans les milieux académiques, économiques, institutionnels et managériaux (Maillefert, Robert, 2014). Selon le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, l'économie circulaire consiste à «

déployer une nouvelle économie, circulaire et non plus linéaire, fondée sur le principe de "refermer le cycle de vie" des produits, des services, des déchets, des matériaux, de l'eau et de l'énergie. Elle repose sur sept principes : l'éco-conception, l'écologie industrielle et territoriale, l'économie de la fonctionnalité, le réemploi, la réutilisation, la réparation et le recyclage. » (2013).

Courant de pensée encore en formation, l'écologie industrielle consiste à prendre pour modèle le fonctionnement des écosystèmes naturels et à appréhender les activités industrielles comme des écosystèmes particuliers : le cas idéal de bouclage complet qui consiste à ne prélever aucune ressource nouvelle sur l'extérieur et à recycler la totalité des rejets ou déchets d'entreprises dans le système. Ce « biomimétisme » conduit à renouveler l'approche du système productif en abandonnant la vision linéaire habituelle au profit d'une vision circulaire des ressources (Maillefert, Robert, 2014). De nombreux exemples aujourd'hui émergent s'inspirant de la nature : c'est le cas notamment de la bioluminescence des espèces marines, des insectes (ex : le « mimétisme » du scarabée de Namibie qui a permis de créer un récupérateur d'eau dans le désert correspondant aux besoins journaliers des familles africaines) ...

Cette approche remet en question la philosophie « end of pipe », qui consiste à traiter la pollution de façon parcellaire et cloisonnée en fin de processus (Erkman, 2004).

Sabrina Brullot (2017) explique que l'économie circulaire est porteuse de croissance notamment si on considère la valeur ajoutée et non plus la monétisation. Cela s'inscrit matériellement dans l'éco-conception qui repense tout le cycle de vie du produit et réduit son impact énergétique mais aussi dans l'écologie industrielle et territoriale où les déchets des uns sont les ressources des autres.

L'écologie industrielle s'organise autour de deux types d'échange : des échanges visant à mutualiser des flux (souvent la collecte et le traitement des déchets, les achats groupés ou encore la logistique commune), des échanges visant à substituer des ressources déjà utilisées à des ressources nouvelles (stratégies de substitution) (Maillet, Robert, 2014). L'écologie industrielle mobilise ainsi un ensemble de stratégies complémentaires de dématérialisation découplage qui se concentrent le plus fréquemment sur la phase de fabrication, mais qui peuvent aussi s'appuyer sur les connaissances et les savoirs faire de l'éco-conception.

Si l'économie de la fonctionnalité est souvent associée à une règle économique simple : « la substitution de la vente de l'usage d'un bien à la vente du bien lui-même » (Bourg et Buclet, 2005 : 29), elle invite aujourd'hui à questionner le modèle économique d'entreprise dans ses propres fondements (proposition de valeur, architecture de valeur, dispositifs d'innovation, équation économique...) dans une perspective de soutenabilité territoriale. Formalisée en 1986 sous le terme anglais *service economy* (Stahel et Giarini, 1986), cette approche vise à optimiser la fonction d'usage des produits et services

tout en réduisant la consommation matérielle et énergétique (Maillert, Robert, 2014). Avec la popularisation du concept de développement durable, l'économie de la fonctionnalité s'est peu à peu imposée comme un nouveau système économique visant à réduire les externalités environnementales (Buclet, 2005, Zacklad, 2007).

Les modèles économiques sont un élément clé de toute transition vers une approche plus circulaire dans les organisations. La discussion sur les modèles d'affaires de l'économie circulaire est clairement liée aux considérations d'innovation (Charter, 2016). Cependant, l'innovation du modèle d'entreprise est une "approche globale de l'organisation " axée explicitement sur la création de valeur qui va au-delà des nouveaux développements ou des améliorations des processus, produits ou services (Charter, 2016).

L'élaboration d'un business model peut être divisée en deux domaines principaux :

- les nouveaux modèles d'entreprise perturbateurs visant spécifiquement l'économie circulaire ;
- les modèles d'entreprise hybrides englobant des variantes des modèles d'entreprise traditionnels et des nouveaux modèles d'entreprise perturbateurs visant spécifiquement l'économie circulaire.

Au cœur de la mise en œuvre de l'économie circulaire (ou circularité) dans les organisations se trouve la nécessité de faire la distinction entre un modèle d'entreprise et des "mécanismes habilitants" qui soutiennent la création de valeur (Charter, 2016). Par exemple, de nouveaux mécanismes de production (Impression 3D, etc.) peuvent soutenir le développement d'un modèle d'affaires, mais ne représentent pas un nouveau modèle d'affaires en soi à moins que l'entreprise ne propose que des solutions d'impression 3D.

La proposition de valeur est au cœur de tout modèle économique et comprennent quatre éléments interconnectés : Qui, quoi, comment et quand. La principale considération pour toute organisation qui s'engage dans une transition d'une approche d'économie linéaire à une approche d'économie circulaire sera de déterminer si son modèle d'affaires actuel est approprié à un mode de fonctionnement plus circulaire (Charter, 2016). L'entreprise se doit de comprendre clairement son modèle d'affaires actuel pour déterminer si l'innovation est nécessaire. L'intégration du développement durable dans un modèle d'affaire fera partie intégrante de notre étude empirique afin de préciser le lien avec la rentabilité, l'innovation mais aussi nuancer son fonctionnement.

- Management et innovation

L'expérimentation de nouvelles formes organisationnelles issues à la fois des sociétés capitalistes et de la société civile font partie intégrante de l'entrepreneuriat social. La révolution technologique permet d'inventer de nouvelles solutions. Avec les nouvelles pressions venues à la fois des

consommateurs, utilisateurs et actionnaires, des nouvelles approches et logiques sont imposées. Prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux a conduit les entreprises à modifier leurs pratiques, leur modèle organisationnel voire leur mission et peuvent alors être qualifiées d'innovation managériales (Birkinshaw et al, 2008). Elles reposent sur la création et/ou l'adoption de nouvelles pratiques de gestion ou de méthodes de management, dans le but d'améliorer la performance globale de l'entreprise (Jaouen et Le Roy, 2013). L'entrepreneur social intègre directement ces problématiques dans leur modèle. Cette innovation managériale est au sommet de la pyramide de Hamel et pousse les entreprises à poursuivre des objectifs pluriels, et non, la seule maximisation du profit, en mettant en place des structures, des systèmes et pratiques pour essayer de répondre à des attentes multiples de diverses parties prenantes (Ndour, Gueye, 2018).

Les innovations organisationnelles peuvent porter sur trois composantes : la structure, le système et la pratique (Jaouen et Le Roy, 2013 ; Fonrouge, 2008). L'innovation de structure peut se caractériser par un passage à des structures divisionnelles, décentralisées ou découpées en fonction des impératifs du moment (Fonrouge, 2008). Des structures spécifiques qui permettent de mettre en place une gouvernance partenariale pour intégrer les attentes des parties prenantes internes et externes (un département, un comité ou une direction de développement durable). De plus, de nouvelles formes légales sont mises en place afin d'encourager la formation de nouvelles initiatives entrepreneuriales et sociales en fournissant des fonds pour ces initiatives.

Les innovations de système mettent en place des modèles innovants de rémunération, de motivation et de circulation de l'information (Fonrouge, 2008). Cela peut inclure le système d'allocation des ressources (choix des fournisseurs, rémunération, etc.), le système d'information et de communication (journées portes ouvertes sur les sites, forum avec les parties prenantes ou le rapport de développement durable), l'apprentissage organisationnelle (intégrer des méthodes d'apprentissage de nouvelles compétences liées aux enjeux du développement durable) (Ndour, Gueye, 2018).

Concernant l'innovation de pratique, ce sont de nouvelles procédures qui apparaissent et visent à mettre en place des outils de conception, de planification ou de contrôle (Fonrouge, 2008). Ces outils sont notamment des chartes ou des codes internes ou encore des standards ou des référentiels (GRI, ISO, etc.) voire des accords ou des codes de conduites d'organismes internationaux ou sectoriels visant à atteindre le développement durable (Ndour, Gueye, 2018).

Dans le mouvement de l'entrepreneuriat social, des entreprises expérimentent des outils pour donner plus de place à l'autonomie des individus et au travail collectif. Des outils de gouvernance sont mis en œuvre comme l'holacratie (Ndour, Gueye, 2018). Il permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation d'équipes autoorganisées (Robertson, 2015). Dans une organisation holarctique, une personne peut prendre plusieurs rôles et appartient donc

à plus d'un cercle. Le pilotage se veut dynamique et agile et par conséquent les cercles peuvent se reconfigurer très rapidement en fonction des priorités, s'agréger à plusieurs, se dissoudre quand ils ne sont plus utiles (Ndour, Gueye, 2018). Ainsi, les technologies numériques jouent un rôle important et permettent de créer de nouveaux comportements et modes de gestions.

B- Nouvelle définition de la croissance

- Proposition de valeur

La proposition de valeur est au cœur de tout modèle économique, car elle définit les produits et services qui créent de la valeur pour les clients de l'organisation.

Aujourd'hui, la croissance ne passe plus uniquement par la vente d'un maximum de produits (Brulot, 2017). La société prend conscience que la consommation et production de masse a des limites. Le fait de minimiser d'une façon compréhensive et exhaustive les flux de matière nets, en fermant autant que possible les circuits intrants serait une solution après deux siècles d'industrialisation de la production, de croissance des consommations et des flux de matière, de globalisation des échanges économiques et des flux financiers (Johan Rockström, 2009). Le célèbre écologue suédois Johan Rockström, inventeur des neuf « limites planétaires » défend l'idée selon laquelle une remise en cause fondamentale de la croissance économique doit amener à un essor de l'économie circulaire. Cette économie permet de créer de la valeur autrement tout en intégrant les besoins des consommateurs sur une vision long terme revalorisante qui permet aussi d'avoir des retombées en termes d'image (Brulot, 2017).

La valeur ajoutée permise dans l'économie de fonctionnalité par exemple, permet aussi de dissocier la croissance économique de l'utilisation des ressources (Faucheux, Hue, Nicolai, 2006).

Les partisans d'un « capitalisme naturel » ou d'un « capitalisme vert » partent de l'idée selon laquelle, grâce à des progrès technologiques constants, les flux nets d'énergie et de matière liés à nos productions et consommations finales croissantes seront en décroissance. C'est un « découplage absolu » entre besoins en ressources et croissance de la production (Arnsperger, Bourg, 2016). Ainsi, ressources n'équivalent plus croissance.

De plus, la tendance accrue pour les entreprises pro-actives à remplacer les produits par des services, sont sources de création d'emplois et de valeurs économiques, d'autant plus qu'ils s'accompagnent d'autres avantages comme une fidélité accrue du consommateur et des coûts de marketing réduits (Faucheux et al., 1998).

Les démarches proactives, c'est-à-dire ayant pour ambition de jouer un rôle de pionnier (d'innovateur) au sein d'un secteur d'activité sont susceptibles de contribuer à la construction d'un potentiel de création de valeur partagée (Porter, 2006, Kramer, 2011). La notion de valeur partagée se définit

comme « l'ensemble des politiques et des pratiques assurant la compétitivité d'une entreprise tout en développant les conditions économiques et sociales des communautés auprès desquelles elle opère » (Kramer, 2011). Selon ces auteurs, créer de la valeur partagée peut emprunter trois voies : 1) reconcevoir les produits et les marchés ; 2) redéfinir la productivité au sein de la chaîne de valeur et 3) permettre le développement de « clusters » locaux. Avec l'économie circulaire, de fonctionnalité ou bien encore l'écologie industrielle et territoriale, il est possible de générer de la valeur ajoutée et partagée sans injecter de la matière et de l'énergie grâce à la mutualisation des ressources et services (Brullot, 2017).

- Décroissance, droits de la nature et croissance verte

Arnsperger et Bourg (2016) dans leurs « réflexions sur les fondements d'un indicateur de circularité » précise que l'économie circulaire n'est pas la croissance verte. L'OCDE précise en 2011 que « la croissance verte signifie promouvoir la croissance économique et le développement tout en veillant à ce que les actifs naturels continuent de fournir les ressources et services environnementaux dont dépend notre bien-être. » Il s'agit d'un outil utile pour élargir la croissance économique et la création d'emplois par une utilisation plus durable des ressources naturelles, des gains d'efficacité dans la consommation d'énergie et la valorisation des services écosystémiques.

Alors qu'elle affiche officiellement un objectif de préservation de la nature, la croissance verte vise en réalité plutôt à la marchandiser, en transformant la biosphère en un sous-système du système des échanges économiques (Arnsperger, Bourg, 2016). L'économie circulaire quant à elle, cherche en revanche à boucler les activités humaines sur elles-mêmes, afin d'épargner au maximum la biosphère qui les accueille. L'objectif étant la réduction des flux d'énergie et de matière qui mettent à mal les grands mécanismes régulateurs présents sur la planète et surtout de rompre avec la linéarité.

L'idée clé est de s'éloigner au maximum du modèle linéaire d'extraction massive et continue de ressources débouchant sur une accumulation de rejets et de déchets et, en conséquence, de perturbations des cycles de la biosphère. L'économie circulaire vise même à démarchandiser la nature, à soustraire du marché le maximum de ressources naturelles non renouvelables (Arnsperger, Bourg, 2016). Pour autant, la croissance verte n'est pas en opposition avec l'économie circulaire car envisage aussi de rompre avec la linéarité des modèles. Le fait de marchandiser la nature n'implique pas forcément une extraction massive mais plutôt une imitation qui intègre les contraintes et s'inspire du fonctionnement.

Dans un état des lieux du développement durable, Fabrice Flipo (2016) met en avant trois conceptions distinctes du développement durables portées par différents acteurs : la première conçoit que le marché et les avancées technologiques permettront de répondre aux enjeux. La seconde implique les acteurs politiques institutionnels et gouvernementaux doivent faire évoluer et prendre en compte les enjeux

par des lois, décrets, etc. Enfin, la dernière oppose le développement durable à la croissance. Cette conception met en avant la décroissance, le « buen vivir », les droits de la nature et une appropriation citoyenne des besoins (Flipo, 2016).

C- Action collective

L'action collective est une action commune et concertée des membres d'un groupe afin d'atteindre des objectifs communs dans un environnement donné. Nous allons étudier dans cette partie les actions collectives liées au développement durable en entreprise, auprès des citoyens puis les réglementations liées.

- En entreprise

Les grandes institutions internationales ne sont pas les seules à jouer un rôle primordial dans le développement durable.

De plus en plus, il est demandé aux entreprises de revoir leurs actions et leurs décisions et opter pour des stratégies liées au développement durable. A l'heure où la rentabilité financière prône et une crainte des licenciements boursiers se développe, les stratégies de développement durables sont rarement une priorité pour les entreprises. Cependant pour les entreprises mettant en place ces plans, l'objectif est de trouver un équilibre sain pour l'entreprise entre développement, la préservation de l'environnement et le respect des personnes.

La notion de citoyenneté d'entreprise dans les années 1980, d'éthiques et de responsabilités sociales en 1990 sont les précurseurs de la notion de développement durable donc ce mouvement n'est pas tout récent. Les entreprises ont un impact négatif important sur l'environnement et représentent donc un parti majeur dans le développement durable. De plus en plus de dirigeants d'entreprises et de syndicats sont sensibles au développement durable, selon une étude liaisons sociales Magazines en 2002, près de trois quarts des dirigeants se disent préoccupés par le développement durable.

Également, selon Heloise Berkowitz, chercheuse au CRNS, dans une étude publiée dans le magazine " The conversation" les entreprises ont un rôle primordial dans le développement durable et les actions collectives en interne et en externe sont les meilleurs moyens pour ces entreprises et de changer leurs images, de minimiser leurs impacts sur l'environnement et leurs procurerait plus de résultats. Les entreprises sont encore selon elle encore trop vue comme des pollueurs qu'il convient de réguler de manière toujours plus importante. (Heloise Berkowitz, 2017)

De plus, il existe une chaîne de valeurs entre les différentes entreprises, fournisseurs, clients, de plus en plus, il est demandé entre les différents maillons de la chaîne un effort concernant le développement durable et cela engendre des échanges entre entreprises avec un impact écologique et social moindre grâce à ces actions de collectivités en et entre entreprises. (Gérard Hoffmann, 2009)

L'idée de parties prenantes (stakeholders) trouve ses fondements dans l'ouvrage de Freeman (1984). Une partie prenante est définie comme une entité sociale qui peut affecter ou être affectée par la réalisation des objectifs organisationnels. Selon Mercier (1999), les parties prenantes sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. Martinet et Reynaud (2004) généralisent cette définition en affirmant que les parties prenantes sont les individus ou groupes qui dépendent de l'entreprise pour atteindre leurs propres objectifs et dont l'organisation dépend en retour.

La pérennité de l'entreprise est alors fonction de sa faculté à répondre aux exigences que ses parties prenantes développent à son égard, dans la mesure où l'existence et l'activité de cette entreprise affectent ces parties prenantes, directes ou indirectes et dans la mesure où l'entreprise, pour exister, a besoin de leur soutien. (Dannon, Dumoulin, Vernier, 2011)

- Auprès des citoyens

Tous les jours, un nombre croissant de personnes se préoccupent de plus en plus de la terre qu'ils vont laisser aux générations futures, ils ont tendance à changer leurs modes de vies, de consommations pour adopter des comportements plus respectueux de l'environnement.

Désormais, il s'agit d'une problématique individuelle mais également et surtout collective. Comme pour les entreprises, un groupe de citoyen aura plus d'impact et d'influence sur le développement durable. Désormais, de plus en plus de projets collectifs voient le jour dans le but de faire un geste pour la planète comme la gestion des déchets ou la création de quartiers durables autosuffisants dans de plus en plus de pays.

- L'Etat et réglementation

Le rôle de l'état dans le développement durable est très vaste et peut s'appliquer dans divers secteurs. Il peut cependant être divisé en deux grandes sections : d'une part les stratégies politiques structurelles comme la formation, la recherche ou l'innovation, d'autre part les instruments qui vont servir à établir des politiques liées au développement durable comme les réglementations, les instruments économiques ou les accords volontaires.

Pour ce qui est des éléments structurels, tout d'abord la formation qui concerne tant l'éducation que l'éducation professionnelle. L'objectif est de sensibiliser la population au développement durable et mettre en avant ses enjeux.

Ensuite, la recherche et l'innovation. Point crucial pour le pays qui va lui permettre de combiner développement économique, compétitivité et développement durable. La recherche et l'innovation sont par exemple applicables dans le domaine de l'industrie ou de la maîtrise de la demande d'énergie.

Concernant les réglementations, elles apparaissent comme un instrument de régulations pour l'état Français. La visée de ces réglementations est de mettre en place un cadre législatif favorable au bon développement économique tout en favorisant le développement social dans le pays.

Méthodologie de recherche

I- Cadre empirique

Yin (1994) présente l'étude de cas comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées ». Notre étude examine le développement durable et sa mise en œuvre réelle au sein des structures de petites tailles, les startups. Ainsi, notre question de recherche s'intitule : « Comment le développement durable peut-il être source d'innovation et de croissance au sein des startups ». L'unité d'analyse de l'étude est la startup et se limite donc à une taille d'entreprise spécifique, bien que d'autres échelles puissent être utilisées afin de permettre la comparaison et remise en contexte.

Pour cela, nous avons mobilisés des sources issues de recherches documentaires, de données primaires avec huit entretiens semi-directifs comprenant quatre typologies de personnes et secondaires (site web, article de journaux, vidéos, documentaires, etc). L'objectif est, ainsi, d'avoir des angles transversaux.

Vue sous l'angle de la recherche, l'étude de cas est « une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques » (Collerette, 1996). Ainsi, notre enquête de nature qualitative, cherche à comprendre aux seins des startups les dynamiques qui lui permettent d'une part, de considérer le développement durable comme une opportunité et de derrière l'intégrer de manière durable dans leur structure et d'en faire une source d'innovations permettant ainsi croissance et pérennisation.

Notre approche est abductive dans le sens où « nous recherchons des causes probables à des effets certains pour aboutir à des énoncés plausibles » Nicolas Chevassus-au-Louis. C'est ainsi que nous croiserons les informations recueillies de la revue de littérature et celles des entretiens et sources diverses afin de donner des formulations concevables. Notre logique est d'aller de la « règle » vers le « cas ». Ainsi, les hypothèses retenues sont :

Pour que les startups arrivent à se développer dans le développement durable, elles ont accès à un réseau et un écosystème entrepreneurial favorable en termes d'accompagnement et financement.

Le développement durable est source d'innovation pour ces startups par l'opportunité de repenser son modèle vers des modèles innovants de management ou par une chaîne de valeur prise en compte de manière éco-responsable.

Le développement durable permet une performance globale pour les startups car prend en compte l'actions d'acteurs multiples permettant une valeur ajoutée.

Les objectifs de l'étude qualitative sont de recueillir des informations par thématiques en croisant les sources et typologies de personnes, de faire émerger des angles permettant d'encadrer et donner les axes principaux pour répondre à notre question de recherche. De plus, le but est d'étudier les associations et oppositions de concepts ainsi que comprendre le rôle des acteurs impliqués.

II- La collecte de données

Pour ce travail de nature qualitative, nous avons eu recours à des données primaires (entretien semi-directifs auprès de huit personnes) et secondaires (rapports, articles de la presse généraliste, économique et académique, sites internet des organisations concernées), afin d'améliorer la fiabilité et limiter les biais. Ces données ont pu être combinées pour permettre des recoupements. Le choix de ces informations doit permettre l'analyse de différents témoignages, expérimentations et applications menées individuellement ou collectivement par des organisations placées dans des contextes variés.

Ainsi, pour nos données primaires, nous avons interviewé des éco-entrepreneurs, des membres de fonds d'investissement dédiés aux entreprises à impact, des consultants en stratégies RSE et développement durable ainsi qu'une ingénieure d'affaires dans un incubateur. Des thématiques précises ont été analysées avec nos entretiens mais les questions adressées ont été modulées en fonction de la typologie des personnes interrogées et la tournure de l'entretien. Les thématiques concernaient le développement durable en général et notamment sa définition, l'entrepreneuriat et l'approche managériale et opérationnelle (notamment pour les éco-entrepreneurs) mais aussi la culture startup, l'innovation, les business model autour du développement durable avec la performance globale, le rôle du réglementaire notamment en lien avec l'action collective interne et externe mais aussi la thématique financière, l'impact et sa mesure.

Les entretiens ont pu être réalisés grâce à une recherche préalable d'identification des personnes. L'outil principal a été LinkedIn mais aussi les mails trouvés sur les sites internet des organisations. La durée des entretiens varie de 30 minutes à une heure.

Les entretiens ont été effectués en face à face pour Gilles Goeffroy d'AlterEquity, Simon de Myttenaere de Bioxegy, Simon Sow de Mask Génération et Stefka Le Fur, ingénieure d'affaires dans l'incubateur Descartes. Les quatre autres entretiens ont été effectués par voie téléphonique. Un enregistrement audio a été mis en place pour chacune des interviews en plus de notes écrites.

III- Personnes interrogées

L'étude est conduite avec un guide d'entretien semi-directif auprès de quatre typologies de personnes : trois éco-entrepreneurs², deux consultants spécialistes du développement durable et des stratégies

² Voir Annexe 1 pour le guide d'entretien

RSE³, deux membres de fonds d'investissements⁴ dédiés aux entreprises à impact et une chargée d'affaire de l'incubateur Descartes⁵.

Le choix des éco-entrepreneurs s'est fait selon l'échelle d'intégration du développement durable, la solution proposée ainsi que le niveau de technologie associé. Ces startups sont en phase early growth et leur business model (pour Aglaé et Bioxegy) n'est pas fixe et est amené à se modifier. Ces trois startups proposent également différentes approches et solutions tant par le produit proposé ou bien leurs services.

L'objectif est de comprendre comment le développement durable impacte leur modèle et comment elles articulent leur proposition de valeur, modèles et processus d'innovation selon les enjeux auxquels elles répondent.

Le choix de l'ingénieure d'affaire de l'incubateur Descartes, cluster de la ville durable s'est fait notamment par volonté de comprendre le rôle et l'importance de l'accompagnement des startups dans leur réussite.

Le choix des membres de fonds d'investissement se justifie par le contexte de l'environnement startups. Une dimension de l'écosystème entrepreneurial par le financement est nécessaire afin d'avoir un recul et une analyse concrète des startups sociales et environnementales existantes.

Le choix des spécialistes du développement durable s'explique par la volonté d'avoir un angle expert sur le sujet. Le but est de comprendre à plusieurs échelles les applications des plans d'actions et le processus global.

- Les éco-entrepreneurs
 - Sophie Hombert d'Aglaé

Aglaé est une entreprise spécialisée en design végétal luminescent. Fondée en 2016 par Sophie Hombert, Aglaé souhaite répondre à des enjeux de développement durable tels que réduire la pollution lumineuse, trouver une source d'énergie plus responsable ainsi que favoriser la végétalisation des espaces en proposant un éclairage alternatif aux lampadaires électriques. La technologie proposée est née suite à des recherches en laboratoire et consiste en une solution éco-responsable n'utilisant aucune modification génétique. Ce sérum est absorbé naturellement par la plante (par capillarité) et rend les végétaux luminescents avec une intensité comparable à une veilleuse de nuit lorsqu'ils sont exposés à une source de lumière noire. Cette technologie est fonctionnelle sur les plantes coupées ce qui lui permet d'exercer une activité événementielle, source de revenus pour financer les recherches futures.

³ Voir Annexe 2 pour le guide d'entretien

⁴ Voir Annexe 3 pour le guide d'entretien

⁵ Voir Annexe 4 pour le guide d'entretien

D'autres phases consistent à pérenniser l'effet sur les plantes en terre. Le but à terme est d'aller vers la phosphorescence végétale qui consiste à capturer la lumière du jour pour la réémettre la nuit et donc s'affranchir de lumière noire. L'ambition de l'entreprise est de faire en sorte que la luminescence végétale devienne la « révolution verte » de l'éclairage urbain.

- Simon de Myttenaere de Bioxegy

Bioxegy est une agence d'innovation et un bureau d'études spécialiste du biomimétisme et pionnier en France. La startup, fondée en 2018 conçoit et développe des innovations bio-inspirées auprès d'entreprises et déploie les projets de R&D par le biomimétisme correspondant. Leur mission est de tirer parti du savoir-faire du vivant pour aider à repenser les technologies, services et processus. L'approche consiste à tirer parti de l'intelligence des stratégies naturelles et à en transposer les meilleurs enseignements aux entreprises et ainsi proposer des solutions bio-inspirées pertinentes, performantes et durables. L'activité consiste à repenser entièrement la chaîne de valeur des entreprises et faire libérer des innovations de ruptures ainsi qu'apporter des améliorations incrémentales.

La solution que Bioxegy propose est un mixte entre consulting et accompagnement industriel. Cela consiste en une phase de diagnostic puis d'étude et idéation biomimétique pour finaliser avec un co-développement industrialisable.

- Simon Sow de Mask Génération

Mask Génération est une startup créée en 2016 par Simon Sow et propose des masques anti-pollution haut de gamme, certifiés aux normes européennes, éco-conçus à destination de la population urbaine. L'idée est née d'un besoin que ressentait le fondateur, motard, de se protéger de la pollution avec un produit fonctionnel, confortable, protecteur et plus « fun » que les propositions existantes. Deux gammes se sont déclinées, l'une plus accessible tout en étant fonctionnelle et une autre, haut de gamme plus « high-tech » et tendance.

Fabriqué en France, leurs filtres sont constitués de plusieurs couches filtrantes qui offrent une protection contre les particules. Ils protègent également du pollen, des poussières, et de certains virus et bactéries.

La chaîne de valeurs (production, conception, etc) intègre les enjeux du développement durable sur les trois piliers : social, environnemental et économique.

- Ingénieure d'affaires de l'incubateur Descartes

- Stefka Le Fur

Après une formation initiale en Chimie et Matériaux à l'École Normale Supérieure de Cachan, Stefka a effectué son doctorat en Micro et Nanotechnologies au sein de l'Institut d'Électronique, de Microélectronique et de Nanotechnologie de l'Université Lille 1.

Elle a une expérience de trois ans dans l'accompagnement des entreprises dans la recherche de financements publics. Au cours de ses missions, elle a contribué à la valorisation de projets d'innovation pour le compte de clients de toutes tailles et de tous secteurs.

En avril 2019, elle rejoint l'Incubateur Descartes et participe à la détection, la préparation et l'analyse des candidatures, à l'accompagnement des projets, aux formations collectives, ainsi qu'aux actions de sensibilisation des publics cibles de l'incubateur et à la mobilisation des compétences externes.

- Les membres de fonds d'investissement RSE

- Antoine Michel, d'investir&+

Investir&+ est une structure d'investissement dédiée à des entrepreneurs qui développent des projets à fort impact social ou environnemental, pour les accompagner dans leur croissance.

Créée en 2012, la structure propose un financement long terme en capital et/ou dette, un accompagnement par des pairs, des expertises pour le développement et la recherche de l'impact et enfin un réseau pour aider au développement de l'activité. Investir&+ investit dans des structures à fort impact social et environnemental ayant une structure marchande, rentable ou ayant le potentiel de le devenir, un management sensible à l'accompagnement, un potentiel de croissance, de réplication et de propagation important ainsi que 12 à 18 mois d'existence à minima, ayant déjà fait la preuve de leur concept au niveau commercial. Leur portfolio contient 15 entreprises.

Antoine Michel a rejoint en 2018 Investir&+ pour apporter son expérience opérationnelle et entrepreneuriale aux porteurs de projets à impact social ou environnemental.

- Gilles Geoffroy d'Alterequity

Alter Equity est un fond d'investissement dédié aux entreprises dont l'activité répond à un enjeu social ou environnemental majeur. Fondé par Fanny Picard en 2009, il investit dans des projets à un impact fort et positif sur l'environnement ou pour les personnes qui s'engagent dans un business plan extra-financier, avec un chiffre d'affaire supérieur à 800k €, et un fort potentiel de croissance rentable. Alter Equity accompagne des dirigeants vers le passage à l'échelle de leur entreprise. Leur philosophie d'investissement est d'être engagés en faveur d'une économie à la fois responsable et rentable. Leur portfolio contient 12 entreprises.

Gilles Geoffroy a été consultant dans cabinet de conseil en stratégie opérationnelle qu'il a cofondé, et qui visait à concilier performance économique et développement durable au sein des entreprises. Il est directeur d'investissement associé chez Alter Equity.

- Les spécialistes, consultants développement durable et stratégie RSE

- Olivier Cannone, d'Alteractive

Olivier Cannone est consultant-formateur sur les questions de Management de la RSE - du Développement Durable depuis plus de 10 ans.

En 2009, Olivier co-crée la société SCOP Alteractive de conseil et formation en RSE – développement durable dont il est co-gérant jusqu'en 2016. En qualité de formateur, il conçoit et anime des formations sur la responsabilité sociétale des entreprises / le développement durable (ISO 26000, achats responsables, éthique professionnelle, etc.). En tant que consultant RSE, il accompagne des entreprises et autres organisations de toute taille et dans de nombreux secteurs d'activités.

- Candice Lizé de Greenflex

GreenFlex crée en 2009, favorise l'accélération de la transition et la réduction de la facture environnementale et sociétale afin de relever les grands défis des entreprises en les accompagnant de la stratégie à l'action vers un avenir plus performant, un « Good Future ».

L'entreprise accompagne depuis maintenant près de 10 ans plus de 750 clients.

Candice Lizé travaille à l'amélioration continue et à l'innovation sociétale dans les organisations publiques et privées. Son approche est systémique et culturelle axée sur la qualité et le résultat. Elle s'implique pour que les villes et les entreprises soient plus performantes face aux enjeux climatiques et sociétaux.

IV- Traitement et analyse des résultats

Les données recueillies ont été soumises à l'analyse de contenu thématique. Il s'agit d'organiser l'abondance des informations retranscrites selon différentes thématiques. Pour trouver un fil directeur dans la masse d'informations de sources diversifiées, nous avons privilégié une stratégie d'analyse qui consiste à codifier pour faire ressortir les principaux thèmes de l'analyse, à catégoriser ces thèmes, à établir des liens entre ces thèmes. Le codage thématique, envisagé de façon plus interprétative, permet de classer les données en fonction de thèmes ou de « patterns » (Miles et Huberman, 2003) abordés dans les données. Il consiste à décrire, classer et transformer les données qualitatives en fonction de la grille d'analyse. Notre codage est de type fermé, les catégories d'analyse à valider sont déterminées en suivant le bon sens et l'expérience dans les études professionnelles ou l'analyse de la littérature dans les recherches académiques (Andreani, Conchon, 2005).

Le traitement des données est sémantique, c'est-à-dire se limiter aux passages qui ont une signification « les idées clés ». Le choix d'analyse est catégoriel. Elle consiste à calculer et à comparer les fréquences de certains éléments et à les regrouper en catégories significatives. Il s'agit d'une démarche basée sur l'hypothèse que la fréquence d'une idée est proportionnelle à son importance.

Une partie introductive qui croise les différentes définitions données sur le développement durable est nécessaire afin de mettre en perspective et croiser les variations. Bien qu'une définition effective et officielle existe, nous considérons que l'approche du développement durable est subjective et peut impacter le sens auquel on l'entend.

A la suite de l'exposition de la notion du développement durable par les personnes interrogées, notre grille d'analyse se compose de deux principaux thèmes comportant plusieurs catégories. Celles-ci reprennent les idées principales des personnes interrogées sous forme de verbatims.

Ainsi, nos thématiques sont :

- Une posture entrepreneuriale entre opportunités et freins.

Il s'agit dans cette thématique, d'analyser les éléments des catégories les plus significatives. La première présente l'écosystème entrepreneurial favorisé par l'Etat, les organismes d'aides aux démarches RSE et opportunités multiples. Ensuite, la seconde catégorie expose les freins dans l'intégration du développement durable. Enfin, la troisième catégorie présente la culture startup « à impact » qui se différencie des startups « classiques » tout en gardant les mêmes risques.

- Un business model au service d'innovation durable

Cette thématique prend en compte deux catégories : l'importance du process d'innovation dans le développement et la prise en compte de performances globales.

La d'analyse est sous le format d'un tableau afin d'avoir plus de clarté et les idées clés sont mises en caractères gras.

Définitions, approches du développement durable

Tout d'abord, il nous paraît important d'exposer les différentes définitions du développement durable selon nos profils. L'approche du développement durable est subjective car chacun à sa propre idée de comment se développer durablement.

L'approche la plus commune est celle qui rejoint la notion de prise en compte de besoins et concilier les trois piliers. Pour monsieur Cannone « *Ce qui est surtout intéressant est la question de besoins et quand on réfléchit à la notion de besoins des humains, ce sont des besoins vitaux : respirer manger, boire, dormir et la plupart des besoins sont en lien avec l'écosystème naturel. Tous les enjeux environnementaux sont rattachés à ses besoins fondamentaux, humains. Ensuite, les besoins relationnels, personnels, professionnels, familiaux qu'ont les humains aussi, cela génère tous les enjeux sociaux. Enfin, les besoins de partage de valeurs ajoutées, de création de valeurs soi-même pour pouvoir obtenir d'autres humains ce qu'on ne sait pas nous même créer, est tout ce qui est relations économiques. C'est en réfléchissant à tous les besoins qu'on se rend compte et qu'on comprend pourquoi le développement durable est tourné autour de ces trois piliers : social, environnemental et économique.* ». C'est aussi ce que pense monsieur Michel, pour qui « *c'est l'ensemble des actions qui visent à raisonner, organiser un développement humain, économique et social culturel prend en compte à la fois les besoins humains et la planète de manière long terme, c'est-à-dire qui prend en compte toutes les dimensions et les externalités positives ou négatives dans les actions.* ». Pour monsieur Geoffroy, le développement durable ajoute aussi la notion de performance, « *c'est permettre de concilier le développement économique avec les enjeux environnementaux et sociaux. Il faut prendre en compte le social, l'environnemental au même titre que l'économie au sein d'une entreprise et que cette prise en compte ne se contente pas de compter mais fasse en sorte que le développement de ces trois aspects soit harmonieux et que le développement économique ne se fasse pas au détriment du social et de l'environnemental et à l'inverse que le développement social et environnemental ne se fasse pas au détriment du développement économique. Il y a une notion de performances, de résultats plus que juste prendre en compte.* ».

Une approche différente du développement durable qui s'appuie sur la notion de pérennité, sobriété et créativité « *Pour moi, le développement durable, je pense qu'il y a une notion de pérennité. Comme je vous le disais tout à l'heure ce qui n'est pas forcément le cas chez les start-ups, donc ça c'est un axe de la définition auxquelles ces entreprises ne répondent pas. (...) Il y a une question aussi de sobriété qui consiste à transformer, aller vers une société où l'on définit la valeur, où l'on crée la valeur très matérielle et tangible vers une société qui a de la valeur intangible. (...) Parce que, tout système qui*

n'évolue pas, qui stagne c'est voué à ne pas survivre très longtemps et donc, il y a cette dimension de la créativité et l'innovation, qui pour moi, est assez importante. Cela prend en compte les piliers de l'innovation : viabilité, la désirabilité et faisabilité » Madame Lizé.

Ensuite, l'approche du développement durable est faite par la notion de limite de ressources et d'impact de la société. Pour monsieur Sow, *« la définition assez générale cela nous dit qu'en fait notre écosystème et notre biosphère, elle est limitée. Donc aujourd'hui pour avoir un développement qui est durable, (...) il faut un développement qui prennent en compte cette limite de ressources. Soit on fait en sorte à chaque fois qu'on prélève dans notre environnement, de rendre ce qu'on prélève voir même un petit peu plus, parce que depuis plusieurs années on a entamé nos réserves et puisque chaque année le jour du dépassement s'avance. Donc le développement durable c'est un développement qui doit prendre en compte le fait que tout ce qu'on prélève, il faut pouvoir le rendre. Il faut que ce soit un développement qui au niveau de l'impact, puisse être corrigé, puisque toute activité humaine a un impact. ».*

Pour madame Hombert, l'approche est plus sur un processus d'amélioration, *« c'est une façon d'évoluer pour pouvoir améliorer nos procédés et donc la finalité de nos actions de manière à être soucieuse de l'environnement. C'est une manière de pouvoir produire tout en étant conscient de l'impact écologique et tenter de le minimiser ».*

Enfin pour monsieur de Myttenaere, l'approche du développement durable est une approche viable ou soutenable, par opposition à durable. *« Je me suis rendu compte que la notion de durabilité n'a aucun sens. Elle n'a aucun sens déjà, parce que la conception que j'ai aujourd'hui de la nature, par le fait d'être entouré par des biologistes ou d'être simplement intéressé par la nature de manière générale, la nature n'est pas durable, elle est viable. Elle est dans une forme d'équilibre instable. Et le problème de durabilité il y a la notion de durée dedans, de temporel, et cela n'a pas de sens parce que dans tous les cas même si on fait quelque chose de mal auprès de la nature elle s'en remettra à l'image de ce qu'a dit Lavoisier rien ne se perd tout se transforme. Parler de la durabilité n'a aucun sens dans la mesure où il n'y a rien de plus durable que le plastique parce que c'est un matériau qui dure le plus dans le temps. Du coup c'est un mot que j'ai complètement banni de mon vocabulaire aujourd'hui et que j'ai remplacé par soutenabilité ou d'empreinte environnementale ».*

Grille 1 d'analyse thématique : Une posture entrepreneuriale entre opportunités et freins

<p>Ecosystème entrepreneurial favorisé par l'Etat et les organismes d'aides aux démarches RSE : opportunités multiples</p>	<p>Environnement favorable à l'entrepreneuriat</p> <p>« J'ai ressenti un environnement politique assez favorable, donc je pense effectivement que l'État a son rôle à jouer. Je l'ai senti assez fort notamment du côté de l'institut national de la propriété intellectuelle, qui aujourd'hui nous accompagne donc c'est un financement public et qui nous appuie juridiquement. Tout leur programme est gratuit, ce n'était pas le cas avant et ça l'est depuis notamment que Macron mène une politique en faveur de la start-up nation. L'accompagnement et l'atmosphère entrepreneuriale, le fait qu'il y ait une tendance à favoriser la création d'incubateur, l'accompagnement d'entreprise en général, la mise en place de plate-forme qui permettent de recruter facilement, c'est tout un écosystème qui est très favorable et nous permet de nous développer. »</p> <p>Des initiatives de financements favorables mais le niveau institutionnel peut mieux faire</p> <p>« On peut souligner des initiatives, qui à mon sens sont importantes pour accompagner les entreprises comme l'ADEME, la BPI qui finance des projets un peu plus larges mais par exemple nous on a été financé par la bourse French Tech pour développer notre masque, il y a aujourd'hui des organismes qui aide les entreprises à faire du développement dirigé d'une façon plus responsable. Donc c'est bien d'avoir ses coups de pouce, ces subventions, après en accompagnement je trouve que niveau institutionnel il y a encore du chemin à faire.</p> <p>Le rôle des incubateurs pour outiller les startups</p> <p>« Comme de plus en plus les startups sont questionnées assez tôt, avant elles attendait que leur marché, leurs clients leur posent les questions, aujourd'hui ce sont plutôt leurs investisseurs, assez en amont, qui leur posent les questions sur ces sujets et c'est vrai qu'ils sont pas là pour les accompagner en tout cas financièrement mais pas autrement ni en terme de business model ou c'est le rôle des incubateurs de pouvoir sensibiliser et apporter des compétences d'analyse et de préconisation pour outiller les entrepreneurs derrière à répondre aux questions des investisseurs. »</p>
--	--

<p>Ecosystème entrepreneurial favorisé par l'Etat et les organismes d'aides aux démarches RSE : opportunités multiples</p>	<p>« Il y a aussi un autre levier, ce sont les incubateurs, notamment quand les entreprises sont incubées dans les grands groupes (...) Il y en a certains qui commencent à essayer de donner un cadre, une formation pour les start-ups. »</p> <p>« L'accompagnement d'une structure c'est essentiel après il faut trouver le bon type de structure. (...) on a eu quand même la chance d'avoir le Fablab, c'était une structure dont on bénéficiait, qui nous a permis dans notre prototypage, parce que très rapidement je me suis mis à développer moi-même et concevoir moi-même les masques, me former à la couture, au dessin industriel pour justement être performant aussi dans ma création. Et grâce à l'incubateur, cela m'a fait gagner du temps et de l'argent. En plus c'était juste à côté et en plus de cela il y avait des ingénieurs, donc ce sont des choses qui ont été essentielles. »</p> <p>« Au tout début quand ils n'ont pas encore de clients, quand ils ne savent pas exactement le marché visé, l'idée c'est de les aider à structurer leur business plan et leurs plans financiers. On est plutôt dans la préconisation que dans le conseil en lui-même. On essaye de poser les bonnes questions au bon moment pour que l'entreprise se structure et trouve son marché. L'idée c'est ne pas être dans le conseil et de ne pas donner mon avis mais de poser vraiment les bonnes questions aux bons moments. »</p> <p>« En majorité ce que les incubés cherchent c'est d'avoir les locaux et cet écosystème avec les bonnes personnes si besoin ou des partenariats. Il faut aussi savoir que le président est élu de l'agglomération donc ça apporte un peu de visibilité également, c'est toujours un plus. »</p> <p>« Le taux de réussite est autour de 86% environ en 2018. »</p> <p>« L'incubateur, il est hyper important car quand on n'a pas fait d'école de commerce comme moi ou qu'on n'a pas forcément les bagages nécessaires pour entreprendre, c'est plus rapide et plus sûr de faire appel à un incubateur car ils sont là pour ça et ils en ont le temps également. Ce n'est pas simple au début car on commence avec pas grand-chose et plus on demande conseils moins on a tendance à faire des erreurs au début de la création donc l'incubateur m'a permis d'être bien conseillé et de connaître les codes de l'entrepreneuriat mais également d'être formée comme par exemple à la création d'entreprise ou le type de société à créer. Pas mal de choses que j'ignorais et je m'en suis sortie notamment grâce à l'incubateur. »</p> <p>L'incubateur, l'aide financière et légitimité face aux investisseurs</p>
--	--

<p>Ecosystème entrepreneurial favorisé par l'Etat et les organismes d'aides aux démarches RSE : opportunités multiples</p>	<p>« L'incubateur peut proposer des prêts à taux 0%, un plan d'amorçage avec très peu d'apport personnel qui permet aux associés d'avoir jusqu' 20 000€ chacun. Il y a aussi des aides pour monter le dossier BPI, faire des recherches. (...) C'est aussi souvent plus rapide de se développer dans un incubateur. Ces personnes sont souvent suivies par pôle emploi et donc ont très peu de ressources donc plus c'est rapide mieux c'est. »</p> <p>« Déjà être dans un incubateur cela apporte de la légitimité auprès des investisseurs par la suite si on veut chercher des fonds par exemple »</p> <p>Le réseaux et l'importance d'être accompagné</p> <p>Après avec réseau entreprendre, on a un accompagnateur et on a des réunions de club, tous les mois cela permet d'échanger aussi sur nos réussites et nos échecs. Parler des solutions, conseiller les autres donc ça c'est aussi essentiel pour ne pas se sentir isolé et puis l'accompagnateur c'est un chef d'entreprise qui a une expérience assez importante, qui permet, même s'il n'est pas dans mon secteur, d'apporter de bons conseils et puis cela permet aussi d'avoir un regard extérieur. C'est important aussi parce que nous on a tous le temps la tête dans le guidon. Ça sert toujours d'avoir un accompagnateur ou un chargé d'affaires qui vous aide parfois à vous dire « attention à cela, etc » c'est essentiel. »</p> <p>« L'incertitude est souvent absente car ils croient dur comme fer à leurs projets et ont tendance à ne pas prendre assez de recul. (...) La structuration de l'entreprise est très importante, pouvoir faire son prototype, de pouvoir le tester et en parler avec différentes personnes voir si le produit est accepté par le public en fonction du type de public. Comme ça on ne perd pas de temps. Si ça ne marche pas on est au courant de suite, si on reste dans notre coin on saura trop tard que le produit ne marchera pas. »</p> <p>« Au début quand j'ai créé la société c'était dans le cadre d'un concours donc j'y ai rencontré pas mal de monde et notamment mon associé d'aujourd'hui qui était dans le groupe du jury. C'est vrai que sans ce réseau je ne serai pas à ce point. Donc j'ai créé un réseau qui a finalement aboutit à des locaux de travaux. Tous ces aspects m'ont apporté beaucoup de conseils au début et cela m'a permis d'avoir des locaux gratuits. C'était une super expérience ce réseau m'a permis de me lancer au début puis j'ai par la suite continué à créer mon réseau un peu toute seule des fois en forçant un peu les rencontres. »</p>
--	---

<p>Ecosystème entrepreneurial favorisé par l'Etat et les organismes d'aides aux démarches RSE : opportunités multiples</p>	<p>Les concours et la capacité à créer du réseau et de la visibilité</p> <p>« On a participé à un concours Urbanopolis qui est leur département d'innovation. Puis après on a été sélectionné pour aller à VivaTech avec eux. Et du coup derrière ils nous ont mis en lien avec les différents métiers. »</p> <p>« Après on a fait des concours, mais moi je suis d'une génération qui pensent que la première année, surtout avec de la R&D c'est bien de faire des concours, de montrer entre guillemets notre produit et de trouver des potentiels partenariats et d'avoir de la publicité. Après je pense que le vrai métier entreprise c'est vendre. (...) et de ne pas vivre comme font beaucoup de start-up pendant cinq ans six ans en essayant de faire que des concours parce qu'en fait, ce sont des coquilles vides. »</p> <p>Peu de contraintes réglementaires</p> <p>« Il n'y a jamais trop eu de contraintes réglementaires et même aujourd'hui il y en a une mais ce n'est quasiment pas ça qui incitent les entreprises à mettre en place des démarches même si ça peut être un déclencheur notamment au départ. Parce que même s'il y a cette loi au départ, très rapidement les entreprises se rendent compte de tout l'intérêt que ça développe et qu'il y a d'autres intérêts intéressants dans les démarches RSE que le pur réglementaire."</p> <p>Le rôle essentiel de l'Etat pour donner des signaux et directions</p> <p>« Le réglementaire a un côté bâton et une importance clé. Il y a une importance également car le politique donne des signaux et une direction à la société, c'est-à-dire quand il y a des décisions qui sont prises et qu'elles sont reportées correctement par les médias, dans le cadre de leur mission aujourd'hui, la société civile et les citoyens deviennent au courant. On communique sur les enjeux. On voit qu'il y a un engagement de tel ou tel pays, évidemment c'est important pour le signal que ça donne à l'ensemble des acteurs que ce soit économique et société civile ».</p> <p>« L'état joue indirectement via la BPI un rôle ou il est réellement moteur pour les start-ups notamment dans le Développement Durable. En termes de réglementation ce qui est difficile c'est que les entreprises n'attendent pas des règlements magiques qui tomberait de l'état et qui donnerai des booster mais ce qu'il faut c'est des cadres assez stables. Il y a bien sur des réglementations ou des normes qui peuvent aboutir du jour au lendemain mettant en périls de nombreuses entreprises. »</p>
--	--

<p>Freins dans l'intégration du développement durable</p>	<p>Une intégration du développement durable incomplète :</p> <p>« On s'est rendu compte que les entreprises de l'ESS, associations, et mêmes entrepreneurs sociaux n'étaient pas toujours les plus au fait de leurs enjeux RSE (...) Dans des associations, il y a de gros décalages entre l'image, la cause et la manière dont elle est défendue. Ils ont des relations sociales extrêmement durs, des achats paradoxaux. (...) J'ai formé 4 acheteurs pour le matériel de l'association à l'achat responsable. Ils achetaient au prix et le plus basique et aucune notion de DD derrière. »</p> <p>L'intégration doit se faire en interne par la compréhension de tous les salariés</p> <p>« Il y a le besoin de sensibiliser voire de former notamment les chefs d'entreprises à ce que c'est et à l'intérêt que cela peut avoir et puis dans la mise en place des plans d'actions, cela nécessite d'avoir une équipe en interne en tout cas un pilote ou une équipe projets voire tous les salariés pour qu'ils comprennent ce que c'est une approche RSE pour agir. »</p> <p>« Quand tu fais de l'innovation disruptive en tant que start-up, c'est très dur d'embarquer un grand groupe dans sa globalité. Donc quand je dis qu'on rentre auprès de département d'innovation, on fait plus de management de changement en soit parce qu'on se rend compte qu'on doit casser des codes. Et c'est très très dur. Je pense qu'aujourd'hui si je devais être menteur de nos start-ups c'est de leur dire qu'avant de travailler avec des grands groupes, travailler avec des ETI, des entreprises de taille intermédiaire qui sont agiles flexible qui font de la R&D et qui voient le monde de demain, qui ont envie de changer qui ont envie de bouger. Car un grand groupe se meut très lentement. Encore plus s'il a un grand historique. »</p> <p>La difficulté dans les coûts et moyens</p> <p>« Le problème c'est que ça coûte cher en fait de mettre en place ce genre de collecte et qu'il faut des volumes. Pour que ce soit amorti dans les coûts, il faut énormément de volumes. Aujourd'hui dès qu'on parle d'éco conception c'est joli mais pour une start-up c'est très difficile parce qu'elle essaye de faire des économies de coûts. Là, c'est le contraire il faut se dire que le cout on doit le supporter. (...) Je me suis heurté très rapidement, parce qu'au départ quand j'ai lancé ma boîte, on n'avait pas des moyens formidables, à une question de coûts et de délais. C'est-à-dire que quand on fait plein d'études d'impacts etc, ça prend du temps, ça coûte de l'argent donc il y a des choix. Donc c'est-à-dire qu'on n'a pas pu faire toute l'écoconception</p>
---	---

<p>Freins dans l'intégration du développement durable</p>	<p>qu'on a voulu. Il y a des moments où on a dû arrêter parce qu'il fallait qu'on développe un produit et qu'on commence à vivre de notre activité, donc on a fait quand même deux ans de R&D, ce qui est gigantesque pour une société qui démarre. Après ces deux ans on a estimé qu'on avait atteint notre but en termes de confort, de design et puis d'écoconception. »</p> <p>« Honnêtement à mon niveau on n'a pas vu un retour marketing qui permet d'amortir les investissements de l'éco conception. C'est-à-dire que pour moi, l'éco conception c'est un choix. »</p> <p>Une démarche contraignante mais avec des avantages</p> <p>« C'est-à-dire que pour moi, l'éco conception c'est un choix. C'est un choix pas stratégique c'est un choix moral mais ce n'est pas un choix de business parce que si j'avais voulu faire un choix business, je fabriquerais en Chine, beaucoup moins cher avec des produits beaucoup moins écoresponsables avec des fabricants qui ne respectent pas forcément l'environnement. Parce que nous on s'est attaché à fabriquer uniquement en France. L'avantage, c'est que les usines je les visites, je connais les labels qu'elles ont comme je sais si elle respecte certaines règles ou pas. Je regarde les normes de tous mes partenaires de fabrication, c'est une démarche qui est un peu contraignante mais en même temps cela permet de rester en accord avec ses valeurs. Si aujourd'hui, je fabrique en Chine je ne saurais pas avec qui je sous-traiterais en réalité. Donc c'est une première étape indispensable pour contrôler la qualité de mes produits, c'est contrôler la qualité de mes fabricants. Et pour ça, j'ai décidé de fabriquer 100 % en France. Ça me coûte plus cher, mais j'estime que je préfère payer ce prix-là puis après y'a d'autres avantages stratégiques, quand il y a un problème c'est beaucoup plus réactif, en terme culturel on se comprend beaucoup plus, quand il y a une difficulté on arrive plus facilement à les résoudre et puis en termes de contrôle, parce que moi je suis contrôlé par l'APAVE, c'est important pour les organismes de certification de voir nos usines etc. sinon c'est très difficile d'être labellisé. »</p> <p>« Il y a un fond de l'air qui nous semble de plus en plus important, une appétence de plus en plus grande puis également là où une entreprise apporte une solution sociale ou environnementale l'impression qu'on a c'est qu'on est dans un monde qui a justement besoin de beaucoup de ces solutions. Si l'entreprise a bien fait son étude de marché et trouvé la bonne solution il y aura un bon répondant. »</p>
---	--

<p>Freins dans l'intégration du développement durable</p>	<p>« Il y a pas mal de contraintes au début car cela nécessite plus de réflexions et un cahier des charges plus complet mais le marché est plutôt favorable à la transition écologique et à des solutions vertes donc sur le long terme je pense que c'est avantageux de penser impact positif. »</p> <p>Mettre de côté ses idéaux</p> <p>« La première contrainte, c'est de mettre entre guillemets en second plan, ton côté militant et de ne pas oublier que tu penses collectif. Je ne pourrai pas me permettre de perdre un client à cause de mes idéaux. Je serai extrêmement regardant sur le marché et donc c'est une approche beaucoup plus néolibérale de l'innovation environnementale. »</p>
<p>La culture startup « à impact » qui se différencie des startups « classiques » mais garde les mêmes risques à entreprendre.</p>	<p>La motivation du sens et de l'impact</p> <p>« Je pense que déjà les entrepreneurs qui se lancent dans ces projets, leur objectif ce n'est pas forcément de faire de l'argent. Ils ont quand même eu la motivation de changer le monde. C'est quand même un driver très fort donc à ne pas lâcher l'affaire si facilement. Ça c'est une source de motivation très importante. Il ne sont pas nécessairement dans l'hyper-croissance et vont prendre moins de risques. C'est des généralités, je ne sais pas, c'est simplement un sentiment. »</p> <p>« J'étais arrivé à une période de la vie où j'avais eu plein d'expérience professionnelle diverses où j'avais envie de faire quelque chose d'utile, non pas que je n'étais pas utile avant, mais ma mission s'est arrêtée et je ne savais pas trop ce que j'allais faire et j'avais envie de changer d'air aussi. Donc je me suis dit voilà je vais essayer de créer un projet utile. (...) Et puis avec ma sensibilité par rapport à l'écologie et à l'environnement, je me suis dit dès le départ autant développer un produit qui rend plus et soit réfléchi. C'est-à-dire un produit qui ne va pas polluer énormément. »</p> <p>Prise de risques financier, social et psychologique pour un choix de vie : « Ma première prise de risques, ça a été d'avoir abandonné ma vie pro d'avant. Le conseil que je pourrais donner, c'est de ne pas trop attendre, quand on pas encore beaucoup de charges, c'est là qu'il faut se lancer parce qu'on a le droit à l'erreur. C'est très compliqué, de toute façon devenir entrepreneur, quand tu as une vie active et que du jour au lendemain tu peux ne plus avoir de sécurité et avoir tous les problèmes à gérer c'est une prise de risque déjà en soi. Après, dans mon cas</p>

<p>La culture startup « à impact » qui se différencie des startups « classiques » mais garde les mêmes risques à entreprendre.</p>	<p>personnel j'ai mis mon argent dedans, et en plus de ça j'ai pris un emprunt bancaire, tout seul pour mettre de l'argent dans la société. Donc c'est une prise de risque totale. C'est un risque financier psychologique et sociale. L'air de rien quand on monte en entreprise il y a plein de week-end où je travaille donc tout cela impact aussi ta vie sociale. C'est un ensemble. Je pense aussi que c'est une personnalité, il faut de la résilience. Ma cofondatrice au départ sur le projet, elle a fini par craquer parce que c'était très dur. Ce sont des choix, ce sont des choix de vie, surtout quand on sort d'une vie active. »</p> <p>« Le soutien de la famille est dur à acquérir au début parce qu'elles tiennent à la sécurité financière de leur cercle et tu sais que quand tu entreprends tu prends un risque. »</p> <p>Prise de risque et un « mindset » au féminin pour les startups de l'ESS :</p> <p>« On a beaucoup de femmes dans des startups responsables par exemple, on a plus de la moitié de nos participations qui sont fondées ou co-fondées par des femmes alors que dans la tech ça doit être 10-15%. Et donc on pourrait s'imaginer que les femmes sont de meilleurs gestionnaires, plus sérieuses, en tout cas, elles ne réfléchissent pas de la même manière que les hommes. Je pense qu'il y a un peu moins de risques de planter les boîtes. Aussi, peut-être moins dans la course à la croissance est ne pas faire que des levées et toujours des levées toujours plus importantes. Cela peut peut-être aller un peu moins vite mais plus sérieux, plus sûr quitte à ce que ça ne se développe pas autant qu'espérer mais ce n'est pas pour cela que les boîtes vont fermer. »</p> <p>Une startup est par nature pas « durable » : un « mindset » évolutif</p> <p>« Je pense que c'est surtout une question de mindset et de culture. Les ESS traditionnels, n'ont pas forcément une envie de scaler, de devenir gros, c'est une envie de sens, impact au niveau local. Alors que l'esprit startups est plus sur la croissance très forte, des levées de fonds successives et de plus en plus importantes avec l'envie de bousculer un marché. C'est un peu les deux extrêmes. On peut avoir des startups qui aujourd'hui veulent avoir du sens mais c'était beaucoup moins le cas il y a 6-7ans. Il y a très peu de boîtes à impact qui sont arrivées à la Serie B, il y a Phenix, Openclassroom aussi. Il y a eu toute une vague depuis deux trois ans d'entrepreneurs ou du moins d'une typologie d'entrepreneurs qui sortent d'écoles qui ont une culture en startups qui lancent des projets à impacts, et qui ont fait des</p>
--	---

<p>La culture startup « à impact » qui se différencie des startups « classiques » mais garde les mêmes risques à entreprendre.</p>	<p>levées et qui sont dans cette trajectoire à vouloir lever. Il va y avoir pas mal de projets qui vont émerger de manière plus importante. Cela vient dynamiser le secteur global de l'impact. Eux ne sont pas forcément dans les codes traditionnels, ne suivent pas les codes de l'ESS et ne se financent pas forcément de manière habituelle comme FranceActive comme le ferait les startups de l'ESS.</p> <p>Il y a de plus en plus de personnes qui ont un projet et veulent donner du sens et qui découvrent que la finance d'impact existe mais à posteriori. Ils ont un projet positif et ce qu'ils veulent c'est être une startup positive à impact mais ne se classent pas forcément dans l'ESS. Par contre cela peut les intéresser d'avoir des investisseurs, financeurs à impacts pour les structurer dans leur démarche à impact en complément de ce que peuvent leur apporter les financeurs traditionnels de la tech par exemple. C'était moins le cas il y a quelques années. »</p> <p>« Les start-ups, par nature, ne sont pas durables. C'est fait pour croître assez vite, lever pas mal de fois et c'est rare que l'objectif soit de se transformer en PME responsable qui voit à court moyen long terme. »</p> <p>« La mentalité d'un grand nombre de start-up c'est croissance et rachat. Il y en a beaucoup qui développent une solution qui sont en fait un laboratoire éphémère de développement. C'est un peu de la R&D appliquée pour moi, c'est-à-dire assez vite, on cherche, on corrige, on s'adapte, on investit sur une idée et on la propose à des acteurs économiques plus gros plus implantés pour qu'ils l'adoptent et donc permettre de faire du chiffre d'affaires et puis ensuite une fois qu'on est assez valorisé, financiarisé, on revend. C'est quand même souvent leur quotidien, les levées de fonds, et le moment où ils vont le revendre pour s'acheter une maison et ne plus jamais travailler dans leur vie. Culturellement, c'est intéressant. (...) Pour moi ce ne sont pas toujours des acteurs de l'innovation responsable quand même sur l'axe sociales ne peuvent pas maintenir sur le long terme des emplois, et développer des structures pérennes. » (...) »</p> <p>« Il y a plusieurs cultures start-up. Il y a pas mal de structures qui sont rentrées par l'angle d'innovation et qui sont start-ups et d'autres qui ont plus l'ambition de devenir une PME. Dans une structure on regarde plutôt la taille, le développement, le côté levée de fonds et mais aussi l'apport du dirigeant en capital donc il y a plusieurs écoles. Et puis il y a une vraie différence entre les start-ups de l'ESS et du développement durable. Après il y a aussi des startups de plus de 5 ans qui ne se développent pas plus que ça et donc est ce qu'on peut encore les qualifier de startups ? Cela devient des TPE. Après il y a aussi l'objet social. »</p>
--	--

<p>La culture startup « à impact » qui se différencie des startups « classiques » mais garde les mêmes risques à entreprendre.</p>	<p>« Alors à moyen terme mon objectif, c'est de développer la boîte en PME voir en société internationale puisqu'en fait j'ai énormément de marchés à l'international notamment en Asie. Donc là je suis en train de voir justement les partenariats de distribution pour la Chine, Vietnam et l'Inde. »</p> <p>Levée de fonds plus tardive pour se valoriser mieux en amont</p> <p>« Vu que c'est un travail qu'on a fait tout seul, j'estime qu'on doit pouvoir avoir le maximum de rentabilité sur nos efforts et nos risques. En mettant tout ce que j'ai, j'ai pris un gros risque donc la levée de fonds, elle va se faire en fin d'année parce qu'on a eu pas mal de bons retours et donc ça va permettre de valoriser la société comme il faut pour demander entre 500 000 € et 1 million d'euros. »</p> <p>Un culture startup où le recrutement peut s'avérer plus difficile</p> <p>« Aujourd'hui ce type d'entreprise attire beaucoup de profils. Il faut donc bien sélectionner les bons profils parce qu'encore une fois il y a beaucoup de personnes et de profils très bien-pensants, « C'est dans le Green, c'est trop mon style, moi je ne veux pas travailler aujourd'hui dans une grande boîte, je veux travailler dans une start-up qui fait de l'environnement ». Il faut arriver à sortir de ce discours, et continuer à regarder les compétences des personnes avec qui tu vas travailler. Car on aurait tendance à se raccrocher à ses valeurs, mais il n'y a plus que ça. »</p> <p>« Au début on s'est dit qu'on allait s'associer parce qu'on n'avait pas spécialement d'argent pour les recruter, on a fait beaucoup d'erreurs de casting, mais après c'est les règles du jeu, tu choisis des gens et puis tu te rends compte que ça ne va pas le faire. Il y n'a pas d'esprit entrepreneurial derrière, ou ne sont pas capables de se donner à fond pour un projet. Au début ça a été un petit peu dur de ce côté-là et après, on arrive à opérer notre synergie de compétences. »</p>
--	---

Principales conclusions

L'écosystème entrepreneurial est favorisé par la mise en place d'incubateurs, d'accompagnement, l'accès à des subventions et aides fiscales qui permet d'une part de favoriser le réseau et d'avoir « les codes de l'entrepreneuriat » essentiels au démarrage mais aussi dans le développement et la pérennisation. L'incubateur « permet de gagner du temps » mais aussi « d'éviter les erreurs » par un accompagnement « personnalisé selon les besoins ». Les startups accompagnées réussissent mieux, avec un taux « de 86% » alors que le taux de mortalité est en général estimé pour certains à 90% et

d'autres estiment entre 60 et 70% mais aucune statistique officielle viennent confirmer. Les subventions donnent « un coup de pouce » et l'Etat fait office de « booster ». Cet écosystème favorise le réseau qui donne lieu à des « opportunités » et permet « un échange de conseils » important et « un recul essentiel ».

En revanche, ils font face à des freins notamment dans les coûts et les moyens. Le développement durable est « une démarche contraignante » mais assure l'accès à des labels qui « authentifient et contrôlent la qualité ». L'intégration du développement durable est complexe à cause des coûts engendrés car « dès qu'on parle d'éco conception c'est joli mais pour une start-up c'est très difficile parce qu'elle essaye de faire des économies de coûts. ». De plus, « à mon niveau on n'a pas vu un retour marketing qui permet d'amortir les investissements de l'éco conception. C'est-à-dire que pour moi, l'éco conception c'est un choix. » Ce choix est justifié par la motivation « de faire quelque chose d'utile » et « avoir un impact positif ». Ces entrepreneurs prennent des « risques financiers, psychologiques et sociaux » pour « un choix de vie ».

Les résultats ressortent une différence clé entre startup « classique » qui sont « plus sur la croissance très forte, des levées de fonds successives et de plus en plus importantes avec l'envie de bousculer un marché » alors que les ESS traditionnels, n'ont pas forcément « une envie de scaler, de devenir gros, c'est une envie de sens, impact au niveau local. C'est un peu les deux extrêmes. ». On remarque tout de même l'émergence d'une typologie d'entrepreneur « qui ont une culture en startups qui lancent des projets à impacts, et qui ont fait des levées et qui sont dans cette trajectoire à vouloir lever. » Ils ne sont pas « dans les codes traditionnels de l'ESS ». C'est le cas de ces startups qui préfèrent attendre d'être valorisé « pouvoir avoir le maximum de rentabilité sur nos efforts et nos risques ».

Grilles 2 d'analyse thématique : Un business model au service d'innovations durables

L'importance du processus d'innovation dans le développement	<p>L'innovation permet des barrières à l'entrée :</p> <p>« L'innovation permet des solutions nouvelles et donc différentes. Des solutions qui pourraient nous permettre d'être potentiellement meilleur dans le sens plus efficace, plus rapide, plus productif. C'est ce qui permet à des projets de se différencier et également de créer des barrières à l'entrée. S'il n'y avait pas d'innovation, ce serait toujours les mêmes acteurs qui contrôlèrent les marchés depuis tout ce temps, c'est ce qui permet un renouvellement des gens, des organisations, des produits et des services. »</p> <p>« L'innovation c'est une composante de la valeur du projet et de la start-up. Effectivement s'il y a de l'innovation, de la valeur ou des brevets, cela crée une barrière</p>
--	---

<p>L'importance du process d'innovation dans le développement</p>	<p>à l'entrée donc ça donne de la valeur à l'action que crée l'entreprise. (...) C'est une composante intéressante et importante, l'innovation, c'est un produit ou un service qui a un temps d'avance sur le marché et qui laisse penser que le produit ou l'activité à une bonne chance de se développer. Mais innovation technologique et brevet ce n'est pas forcément le cas.</p> <p>(...) Il y a des barrières qui sont de compréhension technologique ou technique d'un sujet qui n'est pas accessible par tout le monde. Ce n'est pas trop tôt mais avant les autres. La capacité de comprendre ou de décrypter avant les autres grâce au savoir-faire. La manière d'appréhender un service qui n'a pas été fait jusqu'à présent que d'autres peuvent reproduire mais le fait de l'avoir conçu et de l'avoir créé avant les autres ça permet d'avoir un avantage compétitif. »</p> <p>Importance de l'équipe, de l'innovation et du potentiel de transformation pour convaincre les investisseurs</p> <p>« On garde les projets qui ont par leur nature une belle innovation, une belle innovation ou un talent particulier dans l'équipe et de quoi devenir gros, massif avec un potentiel de transformation dans leur marché. Voilà, ça c'est assez important. Il faut vraiment avoir du sens, avec l'envie et la capacité de l'équipe de pouvoir faire ce projet. »</p> <p>« Il faut déjà qu'il y ait du chiffre d'affaire, un POC (proof of concept) réussi, avec des indicateurs qui sont déjà stabilisés. Des indicateurs tels que le coût d'acquisition client, que la stratégie commerciale soit à peu près établie même si on sait que ça peut changer. Aussi, une première réponse du marché, quelle est la taille de la problématique environnementale ou sociétale avec ce que cela implique vraiment. Par exemple, nous on considère que le bien-être animal n'était pas notre priorité.</p> <p>Ensuite, on regarde aussi comme critère : quand ils veulent et si on est capable d'accompagner les projets. Cela signifie qu'on prend du temps pour les comprendre et décider d'investir seulement si on connaît un peu le marché pour qu'on puisse l'appréhender. Et quand c'est très complexe, qui nécessite une technique par exemple si c'est de la Deeptech ou de la Biotech, là, on explique qu'on n'est pas expert et donc pas capable de se prononcer. Ensuite la manière de pouvoir aider les entrepreneurs dans les projets dans lesquels on investit, il faut qu'on soit en mesure d'apporter une valeur ajoutée et donc si dans le scope géographique dans lequel on exerce et où on a du réseau (France, Espagne), les fondateurs n'y opèrent pas, ça n'ira pas. Si par exemple, ils sont basés en France mais que leur business est basé dans des pays africains, on ira que si on a un partenaire local qui pourra aider, comprendre ce qui se passe localement.</p>
---	---

<p>L'importance du process d'innovation dans le développement</p>	<p>Pareil, sur les secteurs, certains on n'a pas forcément la valeur ajoutée. »</p> <p>Innovations multiples source de différenciation : « Il y a aussi des innovations organisationnelles, c'est-à-dire des innovations dans les modes et méthodes de travail, dans la philosophie, dans les missions, le marketing. C'est un discours, un positionnement original qui fait la différence. Concrètement aussi, ça peut être à travers une culture d'entreprise, qui peut être facteur de différenciation »</p> <p>Une composante pas toujours indispensable : « Ce n'est pas forcément une composante indispensable, beaucoup de projets n'ont pas d'innovation au sens rupture ou nouveaux produits, il s'agit souvent de modifications ou de nouvelles façons de penser un produit. Les barrières à l'entrée sont moins importantes que pour des innovations technologiques mais le projet comprend de la valeur. »</p> <p>Processus créatif et de synergie</p> <p>« On est tous dans le même bureau donc déjà sur toutes les idées, toute l'équipe demande aux autres ce qu'ils en pensent. Donc en fait, on a un processus créatif ou de développement qui met tout le monde dans la boucle, et donc ça permet d'avoir cette bonne synergie et de garder ce côté team. »</p> <p>« L'innovation artistique et aussi l'innovation technique dans l'amélioration de la filtration, l'amélioration du confort etc. ce sont des choses indispensables. Et puis à chaque fois que je peux avec mes clients, je leur demande de me faire un retour positif ou négatif qui me permet de faire un meilleur travail d'améliorer mes procédés. Donc ça sert à la fois pour les autres mais aussi pour moi parce que je suis le premier utilisateur. »</p> <p>L'innovation un axe qui repense les modèles mais fait face à des difficultés</p> <p>« La vraie innovation de A à Z, c'est de la vraie innovation disruptive, c'est-à-dire repenser des produits qui ont parfois un historique d'innovation de plus de 150 ans. Quand on travaille avec des ingénieurs automobiles, on n'est pas loin de ses délais là. Quand on travaille avec par exemple l'industrie du verre, c'est 200 ans d'expérience c'est 500 ans pour certains. On travaille avec des industries qui ont tellement de connaissances, de pouvoir dans un domaine, et que si on ne manage pas l'innovation comme ça se fait dans des cabinets de conseil ou des cabinets d'orientations stratégiques, de façon extrêmement rigoureuse, extrêmement poussée on n'y arrive pas.</p>
---	---

<p>L'importance du process d'innovation dans le développement</p>	<p>Nous c'est vraiment un gros axe de travail, le pilotage d'innovation. »</p> <p>La bio-inspiration : entre freins technologiques et opportunité conceptuelle</p> <p>« On considère que si on n'arrive pas à reproduire un principe micro, nano et bien on va essayer de le designer autrement. Notre but c'est d'aller voir dans quel niveau de détail on peut arriver à entre guillemets imiter. Ou alors parfois c'est juste le concept, l'idée qu'on va aller chercher et non pas de tant dans la structure où l'agencement, c'est aussi dans la façon dont ça se fait dont ça s'est construit au cours de l'évolution. C'est très conceptuel l'innovation bioinspirée. »</p> <p>Innovation managériale : les méthodes agiles, flexibilité qui permettent un pilotage de projet</p> <p>« Alors en tant que start-up c'est toujours un peu difficile de mettre en place des rouages, et ça c'est quelque chose que j'ai constaté aussi, c'est que même si moi en école ou à titre personnel durant ma brève carrière avant, j'ai pu expérimenter des méthodes alternatives en matière de management, je me suis aperçu qu'on doit faire beaucoup de travail sur nous-mêmes pour ne pas répéter le schéma traditionnel de la pyramide. Qui est d'ailleurs assez classique et très naturelle chez l'homme dans sa façon de gérer une boîte. Et puis après arriver à faire en sorte d'augmenter les synergies en interne et qu'elle se ressente aussi avec notre collaboration avec le client. C'est-à-dire que, oui c'est important d'avoir un profil qui est référent avec le client, en fait on se rend compte que parfois ce profil ne va pas traiter tous les sujets par exemple administratifs et financier, donc on essaie de montrer au client énormément de flexibilité pour faire en sorte que les équipes des clients qui sont dédiés au projet et les nôtres (3-4 pour nous et 2-3 pour eux) ressentent cette flexibilité et ses rouages. Que les réunions soit régulière et que chacun ait bien sa place.</p> <p>Donc il y a effectivement des méthodes agiles mise en place ça c'est sûr, et nous de notre côté on réfléchisse à fond. Il n'y a pas un truc qui est laissé au hasard.</p> <p>(...) Il faut arriver effectivement à montrer beaucoup de flexibilité et nous garder notre flexibilité de start-up et donc c'est pour ça qu'un grand groupe va faire appel en général à des start-ups car c'est ce qu'il veut c'est trouver ce côté agile. »</p>
<p>Performances globales</p>	<p>Les stratégies RSE et développement durable créent une chaîne de réinvention ou les startups sont un maillon</p> <p>« Il s'agit de réinventer tous les business models, les modèles économiques. Et puis, ensuite il faut trouver des solutions pour les mettre en œuvre. Et quand je dis solution</p>

Performances globales	<p>ce sont aussi les solutions pas forcément techniques mais aussi des solutions partenariales. Et donc les start-ups elles ont vraiment un rôle à jouer pour être à chaque fois un maillon de cette chaîne de réinvention. Corréler, réconcilier stratégie RSE et stratégie business pour les concilier et pour ne pas qu'elles ne soient conçues séparément. Il faut dans le business plan intégré sur chaque pilier et non pas dans un paragraphe séparé les notions de nouvelle économie de la fonctionnalité, circulaire, collaborative etc. »</p> <p>L'approche par les parties prenantes contribuent à la performance globale :</p> <p>« La notion de RSE a rajouté un aspect extrêmement intéressant à cette mesure de développement durable, c'est l'approche par les parties prenantes. C'est toutes les personnes avec qui on est en lien et qui peuvent influencer : les employés, les fournisseurs, les actionnaires, clients, etc... à un moment contribuent à la performance de l'organisation. Si les clients n'achètent plus, si les salariés ne veulent plus travailler ou sont déprimés, si les riverains se plaignent et bloque cela ne marche plus, etc... C'est prendre en compte les enjeux de développement durable, y contribuer, satisfaire les attentes des parties prenantes car elles contribuent à la performance. »</p> <p>C'est source de créativité, qualité et sens pour les collaborateurs et parties prenantes.</p> <p>Le développement durable est « source de créativité pour des nouveaux produits, des produits meilleurs, qui correspondent davantage, des produits, des services ou des expériences. C'est source de créativité, d'une nouvelle définition de la qualité est enfin source de sens. Mise en place d'un certain nombre de choses sur les piliers sociaux et sociétaux sont associés aux faits de redonner du sens, que ce soit pour les collaborateurs ou pour les clients. Je pense, que c'est quelque chose, c'est une vraie grosse opportunité dans un monde globalement où on l'on ne travaille pas assez sur les aspects du lien social. »</p> <p>La prise de conscience citoyenne</p> <p>« Il y a maintenant une prise de conscience citoyenne, on le ressent depuis un an, un an et demi et plus. Cette prise de conscience citoyenne a toujours retranscrit dans les comportements quotidiens, et cela évolue et donc ne serait-ce en termes de clientèle, les entreprises doivent se poser un certain nombre de questions. Avec les réseaux sociaux, l'aspect concurrentiel, la moindre polémique peut être destructrice. Avoir pris</p>
-----------------------	--

Performances globales	<p>conscience de ça devient fondamental. Par exemple les matériaux qui peuvent faire polémique avec un article de presse ; ça peut tuer des startups dans l'œuvre. (...) Pour les startups, ces sujets d'éthiques, environnementaux et sociaux il faut les prendre en compte dès le départ. »</p> <p>Des citoyens prêts à payer plus cher. « Ils sont prêts à payer plus cher si derrière il y a une valeur ajoutée ».</p> <p>Une rentabilité et un retour sur investissement</p> <p>« L'approche RSE permet un retour sur investissement. Notamment dans le secteur financier, il s'intéresse énormément à l'approche RSE et s'il s'intéresse, c'est qu'ils voient un intérêt de retour sur investissement. Des études ont prouvé dans les entreprises à démarche RSE, qu'à moyen long terme ce n'est pas un coût supplémentaire elles ne sont pas moins performantes. Certaines études prouvent qu'à moyen long terme c'est rentable, ça rapporte. A court terme c'est discutable mais moyen long terme c'est prouvé. Le secteur financier, le cas des fonds de pensions commence à mettre place des critères d'analyses extra financiers. Une analyse de la BPI, montrait qu'une entreprise en moyenne était plus rentable de 13% quand elle avait une démarche RSE, étude d'il y a environ 3 ans. Cette notion de rentabilité supplémentaire est démontrée. Ensuite sujets par sujets, thématiques par thématiques il y a des différences. »</p> <p>« Globalement la promesse que nous avançons c'est 10% de retour en investissement pour nos investisseurs et pour le moment nous sommes dans ces résultats »</p> <p>La mesure d'impact mesurable par des outils mais est compliquée pour le côté qualitatif</p> <p>« Au niveau des outils, la réduction d'émission, de déchets, etc sont mesurables. Au niveau social aussi : réduction du taux d'absentéisme etc. Ce sont des gains économiques qu'on peut mesurer. Ensuite, il y a d'autres sujets qui sont plus qualitatif. Par exemple la motivation, parler positif de l'entreprise est difficilement mesurable à l'euro près. »</p> <p>La mesure de la performance globale de l'entreprise et l'impact par des Key Performance Indicators</p> <p>« Ce qui est important c'est de suivre des KPI. On met des KPI en face et c'est ce qui nous permet de voir, de façon classique, la mesure. C'est mis en place pour n'importe quel plan d'action car en plan d'action qui n'est pas mesurable ça reste beau sur le</p>
-----------------------	--

Performances globales	<p>papier une belle déclaration mais il faut pouvoir reporter pour ensuite mesurer la performance globale. Et la performance globale, elle est sur les trois piliers. Et après, il y a toute une richesse, c'est vrai qu'on peut être créatif dans la création des KPI. On peut par exemple sur le pilier RH c'est le taux d'absentéisme, etc. Après, l'entreprise peut définir elle-même ses KPI, il y a toute une catégorie de choses qui par exemple de venir zéro déchet etc. Mais il y a aussi des KPI intermédiaires.</p> <p>Mesure fondamentale de l'impact</p> <p>« La mesure de l'impact elle est fondamentale mais elle n'est pas et ne peut pas vraiment être consolidés et unifiée pour tous les types d'activités. Alors il faut prendre en compte la typologie d'autant plus qu'il faut mesurer aussi les impacts positifs comme négatif, cela fait partie de la mesure de la contribution globale de l'entreprise. C'est toujours la même logique puisque de toute façon pour créer quelque chose il faut puiser aussi quelque chose alors il faut pouvoir mesurer. Ce sont des réflexions sur la valeur qui sont très intéressantes. Dans la plupart des entreprises elles n'ont pas toujours le temps, notamment startups de réfléchir sur ces choses-là. C'est le domaine d'autres recherches parfois. »</p> <p>« Ce n'est pas si compliqué que ça aujourd'hui de mesurer à la fois à la fabrication et après à la fois à la consommation énergétique. Les industriels savent très bien faire, et nous c'est ce qu'on fait avec nos partenaires. »</p> <p>« L'impact il est pour nous à deux niveaux. L'impact au cœur d l'activité il faut qu'il soit vraiment un produit ou service particulier qui amène une solution environnementale ou sociétale majeur et pas que ce soit un impact qui soit à conséquence de l'activité. Il faut que ce soit dans le cœur du business Model. Ça c'est le premier impact et le deuxième niveau d'impact c'est dans la conduite. On est plus dans la RSE classique, sur cela on demande aux dirigeants de s'engager dans un business plan extra financier qui va encadrer un plan de progrès sur ces pratiques RSE. Ce n'est pas l'activité en elle-même c'est les pratiques de gestions autour de cette activité. »</p> <p>L'analyse de la performance de l'entreprise par un bilan environnemental et extra-financier : consensus et divergence</p> <p>« Il y a au moins 30 ans a été publiée l'approche "triple bottom line" c'est Elkington qui explique qu'on devrait analyser la performance de l'entreprise non pas seulement avec un bilan financier mais aussi avec un bilan environnemental et social. Ces trois performances devraient permettre de juger d'une entreprise. Concrètement, c'est un peu</p>
--------------------------	---

Performances globales	<p>plus compliqué à mettre en place, aujourd'hui dans le rapport RSE, avec les déclarations de performances extra-financières on est dans cette logique de démontrer dans le rapport financier les performances extra-financière. Les financiers intègre cela et font appel à des entreprises de notation financière et aussi extra financière pour apporter un éclairage extra financier dans la performance d'une entreprise, donc ça évolue. (...)</p> <p>Dans l'idée il y a aujourd'hui, certains courants académiques, dont l'ordre des experts comptable qui cherche à fixer le capital immatériel. L'idée ce serait, aujourd'hui quand on évalue la valeur d'une entreprise c'est par ces actifs matériels alors que quand on regarde avec la Bourse il y a une différence entre les actifs matériel et la valeur en bourse. Parce que la valeur en bourse intègre la manière de l'entreprise à générer de la croissance et performance et prend en compte d'autres éléments (réputation entreprise, motivation des salariés) qui implicitement valorise l'entreprise. Les experts comptables travaillent aujourd'hui à transformer ces éléments immatériels en euros alors en estimation en euros et pouvoir les ajouter au capital matériel et avoir une vision de la vraie valeur de l'entreprise. »</p> <p>« Il y a quelque chose qui me gêne avec l'extra financier, l'approche d'abord financière et ensuite on a une annexe extra financière dans tout ce qui est le reporting et investissement. L'enjeu, c'est que cette partie soit intégrée dans l'investissement et que les critères de développement durable soient tous intégrés et donc c'est l'enjeu de l'intégration. L'intégration des trois piliers. Pour moi la pratique de rapport extra financier c'est contre la philosophie du développement durable. »</p> <p>Intégration de la valeur et valorisation de l'entreprise</p> <p>« La question de la valeur est devenue de plus en plus intégrée. Malheureusement, comme elle n'est pas intégrée dans la comptabilité, c'est problématique, ni dans la comptabilité nationale ni dans la comptabilité d'entreprise. Maintenant les marchés financiers valorisent plus facilement les engagements RSE dans ce qu'ils appellent le Goodwill et qui porte sur la valeur intangible. »</p> <p>La chaîne de valeurs reprise pour réduire son impact</p> <p>« Au départ quand on a démarré notre projet, on a travaillé avec un cabinet d'ingénierie et de design, spécialisé, alors en amont et même après dans l'éco conception, c'est-à-dire qu'on va aller les voir avec une idée, « alors voilà ce que je veux faire, comment je le réalise d'une manière éco conçu, ou alors plus compliqué voilà ce que j'ai comme produit, maintenant je voudrais que mon produit devienne plus éco conçu. » donc ils</p>
-----------------------	--

Performances globales	<p>refont le développement. Ils reprennent tous, et l'impact à toutes les échelles de production des produits et comment réduire cet impact soit par un sourcing d'autres matériaux, soit par d'autres process de fabrication, ce qui permet d'avoir vraiment un produit « qualité » en termes d'éco responsabilité. »</p> <p>Circularité et revalorisation des « déchets »</p> <p>« Nous, on ne leur (les professionnels qui achètent les masques) dit pas on fait zéro déchet mais par compte on réduit significativement les déchets. Dans les filtres, la seule chose qui est jetable, il n'y a pas de barrette en métal donc déjà il n'y a pas ce déchet-là, et tout le cycle là derrière qui crée énormément de pollution. Et l'impact carbone parce que quand on extrait du métal, après il faut le faire fondre etc. c'est dingue. Et on n'a pas le plastique non plus et donc tout ce système de développement tout cet impact autour de ce développement et l'incorporation de ces caoutchouc et plastiques on ne l'a pas non plus. En fait, directement ils peuvent calculer très simplement qu'il faut une économie. Donc déjà on réduit leurs déchets tout de suite. Et en plus de cela à long terme étant donné que c'est un masque qui va se conserver au moins un an, sauf pour le masque Siroco qui lui se conserve deux ans. Donc le fait d'avoir un masque qui se conserve au moins un an, c'est qu'on n'a pas créer un déchet qui est au bout d'un mois ou deux mois est jeté. En plus de cela, je vais faire un troisième truc qui est très incitatif c'est-à-dire un système de consignes sur les masques. C'est-à-dire que quand les masques au bout d'un an ils seront dégradés que vous voudrez en changer, vous faites retourner votre masque et vous aurez un bon offert pour l'achat d'un prochain masque. »</p> <p>« Ce que l'on fait c'est qu'on va les protéger (les innovations bio-inspirées) soit auprès du client soit auprès de nous. Et nous, on les commercialiserait à plus grande échelle. Aujourd'hui on constate que les clients les grosses entreprises souhaite détenir l'innovation et donc ce que l'on va faire c'est qu'on va la protéger de manière à pouvoir l'utiliser sur d'autres secteurs qui ne ferai pas concurrence. »</p> <p>« Après, ce qu'on essaye de faire, c'est qu'après les événements on redistribue les fleurs ou on les revalorise grâce à TooGoodToGo. »</p> <p>Emulation collective grâce à des démarches RSE</p> <p>« Accompagner en collectif ces organisations qui ont au minimum un point commun cela peut être la taille, la région, et parfois plus pertinent c'est le secteur et donc concurrents et avec des sujets de RSE travailler ensemble pour faire émerger des sujets</p>
-----------------------	---

	<p>que ne sont pas forcément concurrentiels.(...) Ce qui est intéressant, c'est qu'ils sont ensemble, ça créer de l'émulation, motivation et montrer qu'ils ne sont pas les seuls à se poser des questions et puis cela créer des liens, parfois commerciaux mais aussi d'échanges pour des solutions. »</p> <p>Le biomimétisme : performance, compétitivité et soutenabilité</p> <p>« Quand on parle de faire du biomimétisme, on va toujours parler d'un axe compétitif c'est-à-dire qu'on va apporter quelque chose de performant et compétitif. Pour un client, la compétitivité c'est face à ses concurrents soit avec des produits moins cher soit il a une meilleure offre. Nous on va chercher surtout à ce qu'il ait une meilleure offre. Dans le contexte actuel, avoir une offre mieux et pour nous c'est aussi les valeurs qu'on porte, c'est forcément avec une empreinte environnementale beaucoup moins élevée par rapport aux offres qu'il y a sur le marché. On ne va pas travailler pour qu'au final même si c'est plus performant se retrouver avec plus d'émissions de CO2 de déchets etc. Dans notre conception à nous le biomimétisme apporte compétitivité performance mais aussi soutenabilité »</p>
--	---

Principales conclusions

Lorsqu'il s'agit de bousculer son marché, se différencier de ses concurrents, l'innovation est primordiale car permet des « barrières à l'entrée » qui donne « de la valeur à l'action que créer l'entreprise ». Cet aspect est important pour les investisseurs mais des indicateurs stables avec « un talent particulier dans l'équipe et de quoi devenir gros, massif et un potentiel de transformation dans le marché » reste plus considéré que l'innovation en tant que telle.

L'avantage de l'innovation c'est qu'elle permet de repenser les modèles par plusieurs angles : produits, processus mais aussi management dans l'organisation des méthodes de travaux. Les startups ont la capacité d'être « agile » et « flexible » grâce à l'utilisation de nouvelles méthodes organisationnelles.

De plus, repenser la chaîne de valeurs en intégrant les problématiques de développement durable est source de « créativité », « de sens » et de « performance globale ». L'approche par les parties prenantes est essentielle et celles-ci doivent être satisfaites car « elles contribuent à la performance ». Les startups doivent être « un maillon de cette chaîne de réinvention » par le biais de partenariats et de collaboration avec les multiples acteurs. Cette démarche d'action collective permet de créer l'« émulation » et « proposer des solutions nouvelles aux enjeux ». Prendre en compte la chaîne de valeur permet de réduire son impact. Le processus de fabrication, les matériaux utiliser et la revalorisation en fin de cycle permet de minimiser son impact et favorise la création de valeur. Cette valeur est « de plus en plus

intégrée. » mais « elle n'est pas intégrée dans la comptabilité ». C'est dans cette problématique la notion de bilan « extra-financier » pour analyser la performance globale de l'entreprise devient fréquente même si cela ne fait pas l'unanimité car « l'enjeu, c'est que cette partie soit intégrée dans l'investissement et que les critères de développement durable soient tous intégrés ».

Ensuite, la mesure de l'impact est fondamentale mais « elle n'est pas et ne peut pas vraiment être consolidés et unifiée pour tous les types d'activités ». Cette mesure se fait par des outils quantitatifs et qualitatifs mais aussi des « Key Performance Indicators ». « C'est mis en place pour n'importe quel plan d'action car en plan d'action qui n'est pas mesurable ça reste beau sur le papier une belle déclaration mais il faut pouvoir reporter pour ensuite mesurer la performance globale. »

Enfin, les startups à impact ne sont pas moins performantes et rentables, « la promesse que nous avançons c'est 10% de retour en investissement pour nos investisseurs et pour le moment nous sommes dans ces résultats ». Aussi, « une entreprise en moyenne est plus rentable de 13% quand elle avait une démarche RSE. » Cette notion de rentabilité supplémentaire est démontrée, mais sujets par sujets, thématiques par thématiques « il y a des différences. ».

Discussions et recommandations

Consensus entre la littérature et les résultats

- Le développement de « clusters » locaux, l'accès à un écosystème entrepreneurial favorise le développement et la pérennisation des projets entrepreneuriaux.

La littérature indique que la capacité des entrepreneurs à porter leurs projets nécessite une aptitude à intégrer des réseaux entrepreneuriaux qui contribueront à l'émergence des innovations génératrices de croissance. Intégrer des lieux de partage de connaissance, comme les lieux de coworking, rencontrer des personnes pour se constituer un réseau ou encore par le biais de concours permet de générer des idées et innovations. L'importance des concours au début de création permet de rencontrer des acteurs qui peuvent être clé dans le développement de la start-up. « Au début quand j'ai créé la société c'était dans le cadre d'un concours donc j'y ai rencontré pas mal de monde et notamment mon associé d'aujourd'hui qui était dans le groupe du jury. C'est vrai que sans ce réseau je ne serai pas à ce point. Ce réseau m'a permis de me lancer au début puis j'ai par la suite continué à créer mon réseau ».

De plus, l'accès à un accompagnement facilité par des démarches de l'Etat favorise le développement des startups « l'accompagnement et l'atmosphère entrepreneuriale, le fait qu'il y ait une tendance à favoriser la création d'incubateur, l'accompagnement d'entreprise en général, la mise en place de plateforme qui permettent de recruter facilement, c'est tout un écosystème qui est très favorable et nous permet de nous développer. »

La littérature expose le fait que les éco-entrepreneurs accompagnés sont attentifs à tout regard extérieur susceptible de déboucher sur des recommandations originales en termes d'améliorations de leurs pratiques au quotidien. De plus, les éco-entrepreneurs ont des attentes en matière d'accompagnement, d'où l'intérêt de voies d'accompagnements différenciées. « Il y a une partie ouverte à tous, il y a des ateliers fait par des intervenants pour former. Il y a aussi possibilité d'avoir un suivi et des partenariats avec la BPI. On connaît des personnes qui peuvent conseiller sur comment monter les dossiers si on a des doutes. C'est plus le suivi personnel ça. ». De plus, les suivis se font mensuellement « J'essaye de le faire une fois par mois, j'essaye d'avoir un échange avec eux au moins une fois pour voir s'ils ont besoin d'accompagnement ou quoi que ce soit. J'essaye de suivre un maximum ces entreprises. ». La revue précise que le taux de mortalité est inférieur lorsque les startups sont incubées et les résultats le montre pour l'incubateur Descartes notamment, « le taux de réussite est autour de 86% environ en 2018 ».

Pour les startups, l'incubateur est une structure primordiale dans leur développement. « L'incubateur il est hyper important car quand on n'a pas fait d'école de commerce comme moi ou qu'on n'a pas forcément les bagages nécessaires pour entreprendre, c'est plus rapide et plus sûr de faire appel à un

incubateur car ils sont là pour ça et ils en ont le temps également. Ce n'est pas simple au début car on commence avec pas grand-chose et plus on demande des conseils moins on a tendance à faire des erreurs au début de la création donc l'incubateur m'a permis d'être bien conseillée et de connaître les codes de l'entrepreneuriat mais également d'être formée comme par exemple à la création d'entreprise ou le type de société à créer. Pas mal de choses que j'ignorais et je m'en suis sortie notamment grâce à l'incubateur. Ça peut aussi aider à accéder à un réseau local comme par exemple le département seine et marne pour moi ou à des médias, la presse etc... En réalité c'est tout un enchaînement, on commence quelque part et puis on s'agrandi puis on a des opportunités qui arrivent. »

- L'approche proactive des startups en matière de stratégie de développement durable, source de valeur.

Toutes les entreprises n'agissent pas de manière égale et leur niveau d'engagement dans le développement durable est très différent. Cet engagement dans le développement durable peut être très simple pour certaines entreprises comme en modifiant simplement les pratiques de management ou à l'inverse s'avérer très compliqué pour d'autres lorsqu'il faudra par exemple modifier les logiques décisionnelles dans l'entreprise (Mathieu, Soparnot, 2007). Le cas des startups étudiées montre une démarche pro-active où l'idée est d'être pionnier notamment dans le cas de Bioexgy. En revanche, leurs difficultés se trouvent plutôt dans le management du changement pour les grands groupes auxquels ils appliquent leur démarche de développement durable. « On fait plus de management de changement en soit parce qu'on se rend compte qu'on doit casser des codes. Et c'est très dur. »

Une logique visant à anticiper, devancer les contraintes mises en place afin de parvenir aux objectifs : c'est le cas notamment du choix des matériaux en amont pour la création d'un produit dont le plastique « nous on a enlevé toute matière plastique, on a fait le développement il y a plus de trois ans donc aujourd'hui on constate qu'il y a un mouvement justement pour bannir le plastique donc c'est quelque chose qu'on avait compris très tôt quand on voyait le septième continent, avec un Maelstrom flottant de plastique dans le pacifique ». Eviter les matériaux controversés, qui font polémique sont nécessaires. « Avec les réseaux sociaux, l'aspect concurrentiel, la moindre polémique peut être destructrice. Avoir pris conscience de ça devient fondamental. Par exemple les matériaux qui peuvent faire polémique avec un article de presse ; ça peut tuer des startups dans l'œuvre. »

Pour Bellini, l'éco sensible ne va pas prioriser la rentabilité financière immédiate mais va mettre en avant les aspects environnementaux et sociaux devant et avoir des effets positifs sur le long terme. « L'éco conception c'est un choix. C'est un choix pas stratégique c'est un choix moral mais ce n'est pas un choix de business. »

Les démarches proactives, c'est-à-dire ayant pour ambition de jouer un rôle de pionnier (d'innovateur) au sein d'un secteur d'activité sont susceptibles de contribuer à la construction d'un potentiel de création de valeur partagée (Porter, 2006, Kramer, 2011). Cette valeur partagée est à nuancer dans le sens où même dès lors que des innovations bio-inspirées par exemple sont développées en collaboration entre startups et grands groupes, « on constate que les clients, les grosses entreprises souhaite détenir l'innovation » mais il n'empêche pas que cette innovation soit partageable dans le sens où « ce que l'on va faire c'est qu'on va la protéger de manière à pouvoir l'utiliser sur d'autres secteurs qui ne ferai pas concurrence. »

- Le Business model repensé pour intégrer la circularité et rompre avec la linéarité, gage d'innovations.

Les modèles économiques sont un élément clé de toute transition vers une approche plus circulaire dans les organisations. La discussion sur les modèles d'affaires de l'économie circulaire est clairement liée aux considérations d'innovation (Charter, 2016). Il s'agit d'avoir une approche globale. Les résultats montrent des démarches en ce sens par les startups même s'il s'agit surtout d'amélioration de processus notamment pour la revalorisation des déchets. C'est le cas de la mise en place de consignes pour faciliter la collecte des déchets qui ensuite pourront être revalorisés, ce système est considéré comme « incitatif » car apporte au client final des réductions. Il s'agit surtout d'éviter de jeter et donc réduire son impact, c'est une manière de repenser le cycle de vie du produit en intégrant cet enjeu-là. D'autres manières circulaires sont mises en place notamment par le choix des fournisseurs en amont et la revalorisation en aval. C'est notamment le cas pour Aglaé, où le marché des fleurs, secteur considéré polluant, peut permettre des idées de revalorisation en fin de cycle. « Les fleurs généralement elles font le tour de la planète pour arriver dans des pôles de redistributions, on arrive donc à se demander si on n'a pas des solutions plus localisées pour pourvoir réduire l'impact carbone et voir ce que l'on peut proposer pour offrir des plantes plus fraîches et plus qualitatives que des fleurs transportées pendant des semaines. » La solution en aval est la redistribution des fleurs en aval, après son utilisation aux entreprises ou par des principes valorisant économiquement comme « la redistribution auprès d'acteurs tels que TooGoodToGo ».

Enfin, le biomimétisme apporte aussi des solutions en termes de circularité. La revue littéraire montre que le « biomimétisme » conduit à renouveler l'approche du système productif en abandonnant la vision linéaire habituelle au profit d'une vision circulaire des ressources (Maillefert, Robert, 2014). Pour Bioxegy, le biomimétisme est source de compétitivité, performance et soutenabilité. « On ne va pas travailler pour qu'au final même si c'est plus performant se retrouver avec plus d'émissions de CO2 de déchets etc. Dans notre conception à nous le biomimétisme apporte compétitivité performance mais aussi soutenabilité ».

- L'approche par les parties prenantes, l'action collective contribuent à la performance globale

Il existe une chaîne de valeurs entre les différentes entreprises, fournisseurs, clients, de plus en plus, il est demandé entre les différents maillons de la chaîne un effort concernant le développement durable et cela engendre des échanges entre entreprises avec un impact écologique et social moindre grâce à ces actions de collectivités en et entre entreprises.

Des démarches d'actions collectives entre des structures de petites tailles permettent l'émulation et peuvent aboutir à des liens commerciaux. « Ce qui est intéressant, c'est qu'ils sont ensemble, ça crée de l'émulation, motivation et montre qu'ils ne sont pas les seuls à se poser des questions et puis cela crée des liens, parfois commerciaux mais aussi d'échanges pour des solutions. »

La littérature explique que la pérennité des entreprises dépend de sa faculté à répondre aux exigences des parties prenantes, dans la mesure où l'existence et l'activité de cette entreprise affectent ces parties prenantes, directes ou indirectes et dans la mesure où l'entreprise, pour exister, a besoin de leur soutien (Dannon, Dumoulin, Vernier, 2011). Nos résultats font consensus et soulignent cette idée d'approche par les parties prenantes. Il s'agit de « prendre en compte les enjeux de développement durable, y contribuer, satisfaire les attentes des parties prenantes car elles contribuent à la performance. » C'est donc satisfaire les employés, actionnaires, clients, fournisseurs, etc car ils sont des acteurs plus ou moins forts dans la réussite de l'entreprise. En interne, c'est vraiment « se poser la question sur tout l'ensemble de la chaîne et par un juste équilibre entre la rémunération des actionnaires et les autres parties prenantes : les salariés. » De plus, il faut la « mise en place d'un certain nombre de choses sur les piliers sociaux et sociétaux qui sont associés aux faits de redonner du sens, que ce soit pour les collaborateurs ou pour les clients. » La notion de sens, de qualité et de valeur ajoutée est importante pour le consommateur qui sera « prêt à payer plus cher si derrière il y a une valeur ajoutée ».

- La mesure de l'impact, un axe stratégique où l'on se doit de fixer des objectifs pour évaluer la performance globale

La littérature explique que les éco-entrepreneurs ont la motivation de suivre une stratégie de réduction d'impact (Pic, Viala, Zinai & Léger-Jarniou, 2013). Cette mesure peut paraître plus compliquée notamment lorsqu'il s'agit de données qualitatives car « au niveau des outils, la réduction d'émission, de déchets, etc sont mesurables. Au niveau social aussi : réduction du taux d'absentéisme etc. Ce sont des gains économiques qu'on peut mesurer. Ensuite, il y a d'autres sujets qui sont plus qualitatifs. Par exemple, la motivation, parler positif de l'entreprise est difficilement mesurable à l'euro près. ». Pour certaines startups « ce n'est pas si compliqué que ça aujourd'hui de mesurer à la fois à la fabrication et après à la fois à la consommation énergétique. Les industriels savent très bien faire, et nous c'est ce qu'on fait avec nos partenaires. »

L'utilisation de KPI (Key Performance Indicators) est primordiale, « c'est mis en place pour n'importe quel plan d'action car en plan d'action qui n'est pas mesurable ça reste beau sur le papier une belle déclaration mais il faut pouvoir reporter pour ensuite mesurer la performance globale. »

La mesure de l'impact se fait par indicateurs mais aussi des objectifs, « pour nous l'impact pourrait être calculé en se fixant des objectifs et en analysant le nombre d'éclairages publics remplacés. (...) L'objectif c'est de pouvoir planter plus car on sait que le végétal est capable de dépolluer les particules fines dans l'air environ 50 mètres autour, donc plus on encourage cette végétalisation plus on va vers le recyclage de l'air et donc avoir un impact positif. On peut donc mesurer le taux de carbone dans l'air par exemple. » La mesure d'impact est aussi au niveau du produit. « Mon objectif en plus de faire un produit qui a un impact le plus limité possible, fabriquer quelque chose sans impact ce n'est pas possible, donc le réduire au maximum. ». La mesure d'impact se fait notamment par « un cadre officiel, légal c'est par une agence indépendante, qui, alors en plus le dossier de certification technique il est très large, en plus des tests de respirabilité, de protection par rapport aux particules ou de filtration etc., on a aussi des tests par rapport à ce qu'on déclare par exemple si on déclare que le produit est constitué de telles choses, matériaux l'Apave vérifie la conformité. Donc nous en nous sourçant sur des produits qui ont des certificats échoTech, écusson, etc. cela nous permet de savoir que nos matériaux sont bien sourcés, répondent aux exigences. »

Enfin, la notion de rentabilité qui pourrait s'avérer différente entre les startups dites « classiques » et celles « à impact » ne l'est pas car « la promesse que nous avançons c'est 10% de retour en investissement pour nos investisseurs et pour le moment nous sommes dans ces résultats ». Une étude⁶ de France Stratégie démontre aussi que les entreprises en moyenne « était plus rentable de 13% quand elle avait une démarche RSE », ces chiffres sont à nuancer notamment si l'on regarde plus précisément l'échantillon constitué de PME d'au moins 10 salariés, ce qui n'est pas le cas des startups.

Divergences entre la littérature et les résultats

- Démarches pro-actives et retour sur investissement en termes de coûts de production, d'image et de différenciation.

La revue de littérature indique que les entreprises proactives n'attendent pas les réglementations mais les anticipent (Bellini, 2003). La logique économique n'est cependant pas absente de ce raisonnement. Elle explique aussi que les bénéfices vont se retrouver au niveau des coûts de productions, de l'image renvoyé par l'entreprise aux différents partis et la différenciation de son produit ou service comme leurs qualités ou la labellisation. Cette affirmation est à nuancer car la limite est que les startups n'ont pas

⁶ Clément, F. (2019). La RSE est-elle un levier de performance pour les entreprises françaises ?. Retrieved 2 August 2019, from <https://e-rse.net/rse-levier-performance-entreprises-francaises-270971/#gs.tqwui2>

encore assez de recul pour voir un retour sur les coûts ou l'image. C'est aussi le cas pour les startups ayant un label Ecotech comme Mask Generation.

Ainsi, les entrepreneurs font face à des difficultés de coûts dans l'intégration du développement durable dans leur business model, notamment pour l'éco-conception.

L'idée sous-jacente qui ressort de la revue de littérature en matière de stratégie de développement durable créatrice de valeurs et permet des bénéfices interne comme la réduction des coûts, est mitigée. En réalité, les startups font face à des problèmes de coûts directement dans l'intégration du développement durable, notamment pour le cas de l'éco-conception car « Aujourd'hui dès qu'on parle d'éco conception c'est joli mais pour une start-up c'est très difficile parce qu'elle essaye de faire des économies de coûts ». Pour Sabrina Brulot, l'économie circulaire qui s'incarne dans l'écoconception permet de créer de la valeur autrement tout en intégrant les besoins des consommateurs sur une vision long terme revalorisante qui permet aussi d'avoir des retombées en termes d'image. Pour les éco-entrepreneurs, « honnêtement à mon niveau on n'a pas vu un retour marketing qui permet d'amortir les investissements de l'éco conception ». Ainsi, l'amélioration de l'image de marque et la croissance des parts de marchés de l'entreprise n'est donc pas toujours au rendez-vous.

Selon Reynaud et Chandon (2002), l'entreprise va pouvoir réduire ses couts de productions, la fonction de production est l'étape durant laquelle on est le plus souvent à même d'engendrer une réduction des couts et donc des économies pour l'entreprise. C'est notamment le cas pour les entreprises ayant pour vocation de modifier son modèle et repenser sa chaîne de valeurs, elle peut modifier, réduire, remplacer par des alternatives plus éco-responsables et qui ont parfois un coût réduit. Ce qu'on remarque, c'est que les startups démarrent en souhaitant intégrer directement la nouvelle démarche dans son processus de production et ne fait ainsi pas face aux mêmes enjeux dès le début. Les coûts s'accumulent notamment par le fait qu'elles doivent mettre en place des études de faisabilité et d'impacts « quand on fait plein d'études d'impacts etc, ça prend du temps, ça coûte de l'argent donc il y a des choix. C'est-à-dire qu'on n'a pas pu faire toute l'écoconception qu'on a voulu. Il y a des moments où on a dû arrêter parce qu'il fallait qu'on développe un produit et qu'on commence à vivre de notre activité, donc on a fait quand même deux ans de R&D, ce qui est gigantesque pour une société qui démarre. Après ces deux ans on a estimé qu'on avait atteint notre but en termes de confort, de design et puis d'écoconception. »

- La notion de durabilité est en « opposition » avec la culture startup mais des divergences ressortent pour les startups de l'ESS.

Il en ressort des résultats une contradiction entre startup et pérennité qui pourtant est un axe du développement durable.

La notion de la culture startup est aussi mitigée dans les résultats notamment sur sa croissance et son avenir. Le fait qu'une startup deviennent une PME à terme ou plutôt fait le choix de revendre son entreprise nuance l'idée de la pérennité. Ce ne sont pas des « acteurs de l'innovation responsable quand bien même sur l'axe social ne peuvent pas maintenir sur le long terme des emplois, et développer des structures pérennes. ». Il y a l'idée de « proposer à des acteurs économiques plus gros, plus implantés pour qu'ils l'adoptent et donc permettre de faire du chiffre d'affaire et puis ensuite une fois qu'on est assez valorisé, financiarisé, on revend. » L'idée de la startup est que « c'est fait pour croître assez vite, lever pas mal de fois et c'est rare que l'objectif soit de se transformer en PME responsable qui voit à court moyen long terme. ». Ainsi, l'axe de la pérennité est donc pas répondu par ces cas de startups.

En revanche, les résultats montrent aussi une différence entre les startups sociales et classiques. « Les ESS traditionnels, n'ont pas forcément une envie de scaler, de devenir gros, c'est une envie de sens, impact au niveau local. Alors que l'esprit startups est plus sur la croissance très forte, des levées de fonds successives et de plus en plus importantes avec l'envie de bousculer un marché. C'est un peu les deux extrêmes. » C'est d'autant plus cette notion de sens et de motivation à « vouloir changer le monde, un driver très important » qui différencie ces catégories. Cela tend à évoluer car « il y a eu toute une vague depuis deux trois ans d'entrepreneurs ou du moins d'une typologie d'entrepreneurs qui sortent d'écoles qui ont une culture en startups qui lancent des projets à impacts, et qui ont fait des levées et qui sont dans cette trajectoire à vouloir lever. » Ces entrepreneurs suivent une voie plus classique et ne sont pas « dans les codes traditionnels des startups de l'ESS ».

- L'intégration des piliers du développement durable pas toujours complète pour les startups même à impact

Il est ressorti de nos résultats l'absence d'une intégration dite « complète » du développement durable chez les startups notamment dans la sphère sociale mais aussi dans le cadre d'achats qualifiés de « non responsables ». « On s'est rendu compte que les entreprises de l'ESS, associations, et mêmes entrepreneurs sociaux n'étaient pas toujours les plus au fait de leurs enjeux RSE ». Cela peut s'expliquer par un décalage entre la cause et les moyens mis en œuvre. Cela se retrouve sûrement dans des « achats paradoxaux » qui privilégie « le moins cher et basique ».

La notion de développement durable est aussi subjective, d'où la partie introductive qui expose les différentes définitions. Pour certains, c'est surtout l'intention de limiter, de minimiser et donc faire des améliorations en fin de processus et non pas que tout le processus soit repensé. Cette aspect subjectif impact aussi la manière donc la startup peut être gérée et comment le développement durable est intégré. Parfois, les valeurs des entrepreneurs doivent être mises de côté pour répondre à l'enjeu économique de satisfaire ses clients. « La première contrainte, c'est de mettre entre guillemets en second plan, ton côté militant et de ne pas oublier que tu penses collectif. Je ne pourrai pas me permettre

de perdre un client à cause de mes idéaux. Je serai extrêmement regardant sur le marché et donc c'est une approche beaucoup plus néolibérale de l'innovation environnementale. »

L'intégration du développement durable peut se faire aussi au cours du développement du projet et qui ne soit pas à la source du projet. « Au début de la création, je ne pensais pas aussi loin et je ne pensais pas à impact et puis plus on voit grand et plus l'impact est fort. Et c'est là que je me suis dit que cette technologie pouvait être une solution pour l'avenir. »

Recommandations managériales

A la lumière des résultats de recherche, nous sommes en mesure de faire des recommandations managériales s'appliquant aux éco-entrepreneurs mais aussi aux institutions.

Premièrement, la posture et démarche entrepreneuriale nécessite d'utiliser des méthodes agiles, favorisées par le numérique, dans une fin de gain de temps mais aussi dans le but de favoriser l'innovation managériale et de structure qui contribue à la performance globale de l'entreprise.

Il s'agit de voir les impératifs du moment et adopter des méthodes qui se veulent dynamiques et agiles et par conséquent les cercles peuvent se reconfigurer très rapidement en fonction des priorités, s'agréger à plusieurs, se dissoudre quand ils ne sont plus utiles. Ce gain de temps est crucial pour les entrepreneurs. Le but est d'être pro-actif et se concentrer essentiellement sur les résultats.

En outre, il s'agit de piloter les projets d'entreprise en repensant la chaîne de valeurs car elle permet d'anticiper et limiter son impact qu'il soit par l'utilisation de ressources, matériaux, processus et peut permettre des externalités positives. Cela peut être le cas grâce à l'économie circulaire, de la fonctionnalité qui permet la création de valeur susceptible d'impacter positivement l'image de marque. De plus, ce type d'économie peut permettre de faire des économies ou d'amortir des coûts notamment par la revalorisation de certains déchets, qui peuvent être des ressources pour d'autres. La revalorisation des « déchets » est bénéfique pour l'entreprise en matière de coûts, mais aussi d'image.

Pour poursuivre dans le pilotage de projets, il s'agit aussi d'avoir une gouvernance partenariale qui intègre les attentes des parties prenantes internes et externes et les enjeux du développement durable. La coopération et l'intelligence collective font sens pour les enjeux communs. Pour cela les startups doivent faire la démarche de mobiliser les acteurs clés qui leur permettront d'avancer en ce sens. Il s'agit de recréer du lien en interne mais aussi en intégrant les acteurs externes pour favoriser la collaboration source d'innovation.

Recommandations pour les institutions afin de favoriser l'innovation au service du développement durable.

La création d'écosystèmes ou de cluster favorisant la prise en compte du développement durable et l'innovation est un enjeu auquel il s'agit de prendre en compte pour les années à venir. Il s'agit de les différencier des écosystèmes existants axés sur la vision économique par un écosystème créatif allant au-delà de l'aspect financier et de résultats. Il s'agit de concevoir un écosystème qui favorise le travail pluridisciplinaire en réseau, agir en amont pour satisfaire les « besoins » au niveau local et impliquer plus fortement la société civile dans l'animation de l'écosystème au travers des médias et surtout encourager la recherche et l'innovation ouverte.

La R&D peut être mutualisée, confiée à des startups spécialisées et cela peut encourager l'émergence de startups « à la demande » ou « éphémère » qui répondent aux besoins des parties prenantes de l'écosystème qu'il s'agisse de collectivités territoriales comme des entreprises. Le lien grand groupe et startup peut aussi favoriser l'agilité et l'émergence d'innovation durable, en outre. La mise en place de financement « spécialisés » aux besoins sont nécessaires au développement de ces startups intégrées en tant que partie prenante à part entière de l'écosystème. Des problématiques et enjeux au cœur du développement durable tels que la revalorisation des déchets ou de complémentarité d'offres entre partenaires trouveront des solutions durables et innovantes au prix juste pour le client final, qui lui aussi est acteur de l'écosystème. Il s'agit de diviser les enjeux et compétences clés selon les maillons de la chaîne.

L'Etat peut proposer des « titres d'accès » à des financements qui se base sur un cahier de charges spécifique au besoin comme le fonctionnement actuel des appels à projets. Il s'agirait donc d'un écosystème créatif où les enjeux et problématiques donneraient lieu à des projets où tous les maillons de la chaîne apportent leurs compétences : R&D mutualisée, produits, services et où la circularité serait prise en compte.

Ainsi les enjeux du développement durables deviendraient des axes de solutions créatives et innovantes et seraient source de croissance et pérennité pour les startups.

Conclusion

Aujourd'hui, la création de startups est facilitée administrativement, mais c'est surtout l'écosystème entrepreneurial qui permet sa pérennité et son bon développement. A la problématique de savoir comment le développement durable peut être source d'innovation et de croissance, l'accès à cet écosystème, réseaux et connexions favorise le développement et la pérennité des startups. Cet aspect est primordial et permet de comprendre la dynamique permettant l'innovation et la croissance en générale. L'Etat (via Bpifrance) est le principal pourvoyeur de fonds pour les entrepreneurs et la part du capital-risque est estimé en 2016, à 2,25 milliards d'euros⁷. Le cadre juridique et institutionnel français s'est adapté pour favoriser le développement des startups à travers la multiplication de pépinières, d'incubateurs, d'accélérateurs, de centres de coworking et des partenariats privés et publics⁸. De plus ces initiatives deviennent de plus en plus en faveur de projets éco-responsables notamment par des financements, concours spécialisés mais aussi par le biais d'appels à projets.

De plus, le développement durable est source d'opportunités et d'innovations dans le sens où il permet de repenser son modèle de manière créative et innovante. Reprendre la chaîne de valeurs et tous les acteurs impliqués dans le processus de fabrication, commercialisation, utilisation, fin de vie du produit etc, dans une dynamique éco-responsable participe à la création de valeur ajoutée et contribue à la performance globale. En outre, les producteurs de l'innovation durable (incarnés par les universités et leurs incubateurs, producteurs d'innovations ainsi que par la société civile au travers des associations, ou des initiatives personnelles, ou les entreprises au travers de partenariats public privés), qui inventent, construisent, vendent ou intègrent les activités de recherche et développement peuvent être consolidés avec d'autres acteurs tels que les décideurs politiques afin de favoriser l'intelligence collective et la coopération (Baaziz, Leveille, Dou, 2017). L'intelligence économique et territoriale est un outil de médiation qui favorise la coopération, le travail en réseau et le partage d'informations. Ceci favorise la pérennité des startups qui deviennent un maillon de cette chaîne.

A cela s'ajoute les méthodes agiles et les innovations managériales porteuses d'innovations durables et potentiellement disruptives car elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent (Asselineau, Piré-Lechalard, 2009). Pour les startups qui mettent en place ce type d'innovation, elles deviennent très agiles et leur donne une grande flexibilité. Il s'avère qu'au vue de l'étude, il est compliqué de mettre

⁷ « Les start-ups françaises à l'épreuve du financement », article publié le 01 février 2017 par Sandrine Cassini in le monde economie. Vu le 25/07/2019 au lien http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/02/01/les-start-up-francaises-a-lepreuve-du-financement_5072698_3234.html#HqpzkmxY7TskmkQ8.99

⁸ « Start-up : rêves, réalités et financement », Dossier élaboré par Didier Negiar, Président de ENSAE Business Angels et Entrepreneurs, Publiée en Mai 2014. Vu le 25/07/2019 au lien http://www.ensae.org/global/gene/link.php?doc_id=1271&fg=1

en place ce système par sa complexité. Les startups ont comme contrainte le temps et donc préfère mettre en place un management plus simple, néanmoins toujours agile.

En revanche, le développement durable peut s'avérer complexe dans son intégration complète par les startups. Son intégration passe nécessairement par des coûts et le but des startups, notamment au démarrage est la limite de coûts. La recherche et développement peut être le pôle d'une startup le plus important et donc nécessite des fonds conséquents. C'est un choix stratégique où le coût doit être supporté. L'étude a notamment montré que les entrepreneurs sociaux n'étaient pas toujours les plus aux faits de leurs engagements de développement durable. Leur marché peut s'avérer être très polluant et les alternatives peuvent ne pas toujours exister, ou être contraignantes, elles privilégieront ainsi de déplacer ce coût sur d'autres problématiques considérées comme prioritaires. De plus, les entrepreneurs doivent s'adapter à leurs clients et doivent dans un souci de professionnalisme mettre de côté leurs idéaux de développement durable au profit de la rentabilité de la startup. Ainsi, certaines priorités d'ordres économiques peuvent devancer les enjeux de développement durable.

La principale limite se trouve dans le manque de recul notamment par l'âge des startups étudiées (inférieur à 3 ans), leur pérennité n'est donc pas garantie. Cet âge montre d'autres limites notamment dans le retour sur investissement de leurs coûts. C'est le cas de l'éco-conception, ou l'entrepreneur expose le fait de ne pas encore avoir de retour sur investissement que ce choix devrait impliquer. Il est donc impossible de savoir si ceci est dû au fait que l'entreprise est encore jeune, que les personnes ne sont pas encore toutes averties, si la communication derrière est percutante ou si la population n'est pas intéressée, préfère des alternatives moins coûteuses, etc. Ce peut être source de recherches futures, où il s'agirait de voir à plus long terme, à partir de quel degré de maturité, les retours se font ressentir ou encore par quels moyens, et en étudier les causes et facteurs. Il serait également intéressant d'étudier plusieurs startups avec plus de maturité et mettre en perspectives les moyens et actions avec les résultats. Il est envisageable d'effectuer des recherches plus spécialisées sur l'éco-conception principalement mais aussi des études sur des stratégies de modification de business model vers des modèles innovants comme l'économie circulaire intégrant les enjeux du développement durable et ainsi analyser les retours en termes de coûts et d'image. Cette étude peut également s'appliquer aux startups, ou entreprise à plus grosse échelle ne faisant pas de développement durable le cœur de leur activité et étudier la mise en place d'une stratégie en ce sens.

Notre étude ouvre également d'autres perspectives de recherche notamment sur la création d'écosystèmes ou cluster régionaux / nationaux créatifs qui mettent en relation tous les maillons de la chaîne de valeur dans le but de répondre à des enjeux de développement durable. Il s'agirait d'étudier la mise en place de ce type d'écosystème et voir comment tous les acteurs : entreprises, startups, collectivités, centre ou établissement de recherches, fournisseurs, client final (acteur lui aussi) peuvent

être en collaboration et créer de l'émulation dans le but de répondre aux enjeux de manière agile et innovante en prenant en compte toutes les externalités positives et négatives.

Il s'agit donc d'approfondir la compréhension des dynamiques créées par les maillons d'une nouvelle chaîne de valeur, qui permet à la fois de l'innovation et de la croissance, le tout en faveur du développement durable.

Bibliographie

Abrassart C., Aggeri F., « Quelles capacités dynamiques pour les stratégies de développement durable des entreprises ? Le cas du management de l'éco-conception », Actes de la XVIe Conférence de l'AIMS, Montréal, 2007.

Aggeri, F. (2011). Le développement durable comme champ d'innovation : Scénarisations et scénographies de l'innovation collective. *Revue française de gestion*, 215(6), 87-106. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-6-page-87.htm>.

Anderson A.R., 1998, « Cultivating the Garden of Eden: Environmental Entrepreneuring », *Journal of Organizational Change Management*, vol 11, n°2, pp.135-144

Akrich M., Callon M. et Latour A. (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et Comprendre*, p. 4-17.

Arnsperger Christian, Bourg Dominique, « Vers une économie authentiquement circulaire. Réflexions sur les fondements d'un indicateur de circularité », *Revue de l'OFCE*, 2016/1 (N° 145), p. 91-125. DOI: 10.3917/reof.145.0091. URL : <https://www.cairn.info/revue-de-l-ofce-2016-1-page-91.htm>

Asselineau, A. & Piré-Lechalard, P. (2009). Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? *Management & Avenir*, 26(6), 280-299. Doi :10.3917/mav.026.0280. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-6-page-280.htm?contenu=resume>

Baaziz, A, Leveille, V. Dou, H. (2017). Intelligence économique et Développement Durable des territoires : De la compétitivité à la coopétitivité. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, Lavoisier, 2017, 9 (1), pp.55-76. (http://www.vapress.fr/shop/Revue-Internationale-d-Intelligence-Economique-9-1_p34.html).

Barreyre P.Y. (1980), Typologie des innovations, *Revue Française de Gestion*, Janv.-Fev, pp.9-15.

Bennett, S.J. (1991), *Ecopreneuring: The Complete Guide to Small Business Opportunities from the Environmental Revolution*, New York, Editor: John Wiley.

Benyus, J. (2009). *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*. New York, NY: Perennial.

Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue française de gestion*, 215(6), 147-166. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-6-page-147.htm>.

Berger-Douce, S. (2006). L'accompagnement des éco-entrepreneurs : une étude exploratoire. https://www.researchgate.net/profile/Sandrine_Berger-Douce/publication/268274352_L'accompagnement_des_eco-

entrepreneurs_une_etude_exploratoire/links/56ff8b8f08ae650a64f7d0e0/Laccompagnement-des-eco-entrepreneurs-une-etude-exploratoire.pdf

Bessière, V. Stéphanie, E. (2015). « Financement et gouvernance des start-ups en equitycrowdfunding », Finance Contrôle Stratégie, 18-4 | 2015, mis en ligne le 27 octobre 2015, consulté le 25/07/2019. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/1684> ; DOI : 10.4000/fcs.1684

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). "Management innovation", Academy of Management Review, vol. 33, n° 4, p. 825-845.

Blue, J. (1990), Ecopreneuring: Managing for Results, Londres, Editor: Scottttt Foresman.

Bourg D., Buclet N., 2005, « L'économie de la fonctionnalité », Futuribles, N° 313 p. 27-38.

Boutiller, S. (2010) Entrepreneuriat social et développement durable : Quelles perspectives. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00318500/>

Brundtland G.H. (1987), "Our Common Future", Report of the world commission on Environment and Development, United Nations.

Buclet N., 2005, « Concevoir une nouvelle relation à la consommation : l'économie de fonctionnalité », Responsabilité et environnement, Annales des Mines, p. 57-66.

Callon M., (2003). « Laboratoires, réseaux et innovation », in : Mustar et Penan (eds.), Encyclopédie de l'innovation, Economica, Paris.

Chabaud D., Ehlinger S., Perret V., 2003, « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré », Actes de la XIIème conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage.

Charter, M (2016) Circular economy business models. In: Sustainable innovation 2016. Centre for Sustainable Design, Farnham, Surrey, pp. 64-69. ISBN 9780954395094

Christensen C. (1997), The Innovator's Dilemma, HBS Press.Hamel (2008)

Corbel, (2009), " Technologie, innovation, stratégie : de l'innovation technologique à l'innovation stratégique", Paris, Gualino.

Coster M, Silvestre, H., (2002) « entrepreneur et entrepreneuriat » in Françoise DANY, « cadres et entrepreneuriat : mythes et réalités », 06 juin 2002. Site internet : <http://gdrCADRES.cnrs.fr/cahier/Cahier3.pdf>

Dannon, H., Dumoulin, R. & Vernier, É. (2011). Innovation et développement durable dans la banque : enjeux et perspectives. Gestion 2000, volume 28(2), 91-105. doi:10.3917/g2000.282.0091.

- Diemer, A. (2012). La technologie au coeur du développement durable : mythe ou réalité ?. *Innovations*, 37(1), 73-94. doi:10.3917/inno.037.0073. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-1-page-73.htm?contenu=resume>
- Djellal, F. & Gallouj, F. (2009). Innovation dans les services et entrepreneuriat : au-delà des conceptions industrialistes et technologistes du développement durable. *Innovations*, 29(1), 59-86. doi:10.3917/inno.029.0059. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2009-1-page-59.htm?contenu=resume>
- Dokou G.A., Baudoux M. et Rogé M., 2000, L'accompagnement managérial et industriel de la PME, L'Harmattan, Paris
- Duranton, G., Martin, P., & Mayer, T. (2008). Les pôles de compétitivité. Que peut-on en attendre ? Paris: CEPREMAP.
- Elkington, J., et Burke, T. (1989), *The Green Capitalists*, Londres, Editor Victor Gollantz.
- Elkington J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.
- Erkman S., 2004, *Vers une écologie industrielle*, Éditions Charles Léopold Mayer.
- Faucheux, S., Hue, C., & Nicolaï, I. (2006). L'éco-innovation : une opportunité pour l'avenir du développement durable ? *Les Ateliers De L'éthique*, 1(2), 41. doi: 10.7202/1044680ar
- Faucheux, S., Hue C, Nicolaï I. (2008). *Eco-innovations et compétitivité internationale : enjeux et limites*. Liaison Energie Francophonie (IEPF), 2008. ffh1-01799293f
- Flipo, F. (2016). Développement durable : état des lieux. *I2D – Information, données & documents*, volume 53(1), 30-32. <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2016-1-page-30.htm>.
- Fonrouge, C. (2008). Entrepreneuriat et innovations organisationnelles : Pratiques et principes. *Revue française de gestion*, 185(5), 107-123. doi:10.3166/rfg.185.107-123.
- Galiègue, X. (2012). Le regard de l'économiste : portée et limites de l'innovation environnementale. *Vie & sciences de l'entreprise*, 191 - 192(2), 39-58. doi:10.3917/vse.191.0039.
- Garcia R., Calantone R. (2002), A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, pp. 110-132.
- Giarini O., Stahel W.R., 1986, "Hidden innovation", *Science & Public Policy*, vol. 13, n° 4, p. 83-102.
- Hamel G. (2008), *La fin du management*, trad. française, Vuibert.

- Hart Stuart L. (1997), Beyond Greening : Strategies for a Sustainable World, Harvard BusinessReview, January-February, 66-76.
- Huberman, M., et Miles, M. (2003), Analyse des données qualitatives, Traduction de la 2ème édition américaine par Hlady Rispal, Edition De Boeck.
- Hernandez E.M., 1999, Le processus entrepreneurial – Vers un modèle stratégique d’entrepreneuriat, L’Harmattan, Paris
- Hostager T., Neil T., Decker R., Lorentz R., 1998, « Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability », Journal of Organizational Change Management, vol 11, n°1, pp.11-25
- Isaak R., 1998, Green Logic: Ecopreneurship, Theory and Ethics, Sheffield, Greenleaf Publishing
- Jaouen A. et Le Roy F. (2013). L’innovation Managériale, Dunod, Paris.Fonrouge, 2008).
- King, A., and M. Lenox (2002), Exploring the locus of profitable pollution reduction, Management Science, 48: 2, 289-299.
- Kyrö P., 2001, « To Grow or Not to Grow? Entrepreneurship and Sustainable Development », International Journal of Sustainable Development and World Ecology, vol 8, n°1, pp.15-28
- Lasch F., 2004, « Pérenniser les jeunes entreprises : constats, outils et démarches », Table-ronde organisée lors du 7ème Cifepme, Montpellier
- Le Masson P., Hatchuel A. et Weil B. (2010), Strategic management of innovation and design, Cambridge University Press.
- Maillefert, M., & Robert, I. (2014). Écologie industrielle, économie de la fonctionnalité, entreprises et territoires : vers de nouveaux modèles productifs et organisationnels ? Développement Durable Et Territoires, (Vol. 5, n°1). doi: 10.4000/developpementdurable.10177
- Ndour, M., & Gueye, B. (2018). Innovation managériale et entrepreneuriat social : le cas des startups sociales du numérique. <http://www.assg.sn/wp-content/uploads/2018/10/NdourM.GueyeB.pdf>
- Orsato, R. J. (2006), Competitive environmental strategies: when does it pay to be green ? California Management Review, 48 : 2, 126-142
- Ozusaglam, S., (2013) Environmental innovation : A concise review of the literature, Serdal, Vie et science de l'entreprise, vol. 191-192, pp. 15-38

- PATRIS C., G. VALENDUC and F. WARRANT (2001), L'innovation technologique au service du développement durable, Rapport pour les Services fédéraux des affaires scientifiques techniques et culturelles (SSTC), Fondation Travail-Université, Namur, Belgique.
- Pic, J., Viala, C., Zinai, K., & Léger-Jarniou, C. (2013). *Entreprendre dans le green business : Créer et développer votre entreprise durable et responsable*. Paris: Dunod.
- Porter M.E., Van Der Linde C., (1995) "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives*, volume 9, n°4, pp. 97-118, 1995.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating shared value*, *Harvard Business Review*, vol. 84, n°12, p.78-92.
- Porter M. et Kramer M. (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*.
- Pratlong, F. & Robin, S. (2012). Introduction au numéro spécial : « Innovation et Environnement ». *Vie & sciences de l'entreprise*, 191 - 192(2), 12-14. doi:10.3917/vse.191.0012. <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2012-2-page-12.htm?contenu=resume>
- Reynaud E. (2006), *Le développement durable au cœur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*, Dunod, 256 p.
- Robertson, B.J. (2015), *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*, New York: Henry Holt and Co.
- Rockström J. et al., 2009, « Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity », *Institute for Sustainable Solutions Publications*, 14 (2): 32.
- Sharma, S., and I. Henriques (2005), *Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry*, *Strategic Management Journal*, 26: 2, 159-180.
- Sammur S., 2003, « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, pp.153-164
- Sammur S., 1998 a, *Jeune entreprise – la phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan , Paris
- Sammur S., 1998 b, « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp.28-41
- Say, J.B. (1803) *Traité d'économie politique : ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, Kelley, New York : 1964 (1^e édition : 1827).
- Schumpeter (1928), Schumpeter J. A., 1928, *The Instability of Capitalism*, *Economic Journal*

Tidd J., Bessant J. et Pavitt K. (2005), *Managing innovation, Integrating technological, market and organizational change* (3rd edition), John Wiley & Sons Ltd, Haddington, UK.

Verganti R., (2009) *Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Harvard Business Press, Boston MA

Yin R. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Zacklad M., 2007, « L'économie de fonctionnalité encastree dans la socio-économie des transactions coopératives : dynamique servicielle et fidelisation soutenable » in Heurgeon E. et Landrieu J., *L'économie des services pour un développement durable*, Paris, l'Harmattan, p. 272-288.

Conférence, journée

Cadres et entrepreneuriat Mythes et Réalités SOUS LA DIRECTION DE FRANÇOISE DANY Actes de la journée du 6 juin 2002 organisées par E.M. Lyon, Ecully. Les cahiers du gdr CADRES, Dynamiques Représentations Entreprises Sociétés. <https://docplayer.fr/14354022-Cadres-et-entrepreneuriat.html>

Site Internet :

<https://alter-equity.com>

alteractive.org

Cassini, S. (2017) « Les start-ups françaises à l'épreuve du financement », le Monde Economie. Vu le 25/07/2019 au lien http://www.lemonde.fr/economie/article/2017/02/01/les-start-up-francaises-a-lepreuve-du-financement_5072698_3234.html#HqpzkmxY7TskmkQ8.99

Clément, F. (2019). La RSE est-elle un levier de performance pour les entreprises françaises ? Vu le 25/07/2019, from <https://e-rse.net/rse-levier-performance-entreprises-francaises-270971/#gs.tqwui2>

Frouté, P (2017). Les nouvelles sources de croissance : innovation, entrepreneuriat, croissance verte. <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20nouvelles%20sources%20de%20croissance%203A%20innovation%2C%20entrepreneuriat%2C%20croissance%20verte>

<https://greenflex.com>

<https://incubateur-descartes.com>

<http://fr.investiretplus.com>

Lenoir, J. (2018). Les nouvelles sources de croissance : innovation, entrepreneuriat, croissance verte (vitrine.Les nouvelles sources de croissance : innovation, entrepreneuriat, croissance verte) - XWiki.

Retrieved 04/04/19 from

<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20nouvelles%20sources%20de%20croissance%20%3A%20innovation%2C%20entrepreneuriat%2C%20croissance%20verte#Comments>

Negiar, D. (2014) « Start-up : rêves, réalités et financement ». Vu le 25/07/2019 au lien http://www.ensae.org/global/gene/link.php?doc_id=1271&fg=1

Vidéo, documentaire :

Sabrina Brulot, (2017) Economie circulaire : innovation, croissance et création de valeur

<https://library.inseec->

[u.com/Default/detailstatic.aspx?RSC_BASE=XERFI&RSC_DOCID=3744525&TITLE=%2fvideo-economie-circulaire-innovation-croissance-et-creation-de-valeur](https://library.inseec-u.com/Default/detailstatic.aspx?RSC_BASE=XERFI&RSC_DOCID=3744525&TITLE=%2fvideo-economie-circulaire-innovation-croissance-et-creation-de-valeur)

Annexe 1 : Guide d'entretiens dédiés aux entrepreneurs

Actuellement en Master 2 d'école de commerce avec pour spécialisation l'entrepreneuriat et l'innovation, nous sommes tous deux attirés par le monde de l'entrepreneuriat et en particulier de l'entrepreneuriat vert. Notre cursus a confirmé notre intérêt pour ce domaine et notre objectif est de faire mûrir une réflexion commune se basant sur nos expériences professionnelles, nos connaissances et intérêts respectifs.

Nous avons choisi de nous pencher sur la problématique : "Comment le développement durable peut-il être source d'innovation et de croissance pour les start-ups ?"

- Activité et motivations

Décrivez votre activité.

Quelles ont été vos motivations avant de vous lancer ?

- Développement durable

Comment définissez-vous le développement durable ?

- Innovation

Quel est votre processus d'innovation ?

Quel est le rôle de l'innovation dans votre société ?

- Incubateur

Comment êtes-vous accompagnés ?

Quel rôle joue le réseau ? Quel est son importance ?

- Action collective

Quelle importance portez-vous à l'action collective ?

- Freins

Quels sont les freins/contraintes de se lancer dans le développement durable ?

Comment créer et suivre un alignement stratégique lorsque le changement est omniprésent ?

Quelle est votre expérience dans la prise de risque ?

- Business Model et développement durable

Comment décririez-vous votre business model ?

Comment inscrivez-vous le développement durable dans votre business model ?

- Impact

Comment mesurez-vous votre impact ?

- Rôle de l'Etat, du réglementaire

Comment considérez-vous le rôle de l'Etat et des institutions ?

Quelle place joue l'Etat dans votre société (financement, support, accompagnement) ?

Annexe 2 : Guide d'entretien dédié aux consultants développement durable

Actuellement en Master 2 d'école de commerce avec pour spécialisation l'entrepreneuriat et l'innovation, nous sommes tous deux attirés par le monde de l'entrepreneuriat et en particulier de l'entrepreneuriat vert. Notre cursus a confirmé notre intérêt pour ce domaine et notre objectif est de faire mûrir une réflexion commune se basant sur nos expériences professionnelles, nos connaissances et intérêts respectifs.

Nous avons choisi de nous pencher sur la problématique : "Comment le développement durable peut-il être source d'innovation et de croissance pour les start-ups ?"

- Question générale : Développement durable et activité

Comment définissez-vous le développement durable ?

Décrivez votre activité.

- Innovation

Comment définissez-vous innovation durable ?

Comment définissez-vous l'innovation ?

Quel est votre processus d'innovation ?

- Contrainte et opportunités

Quel sont selon vous les contraintes ou opportunités pour une entreprise de se lancer dans le développement durable ?

- Valeur ajoutée, impact et croissance

Comment définissez-vous la valeur ajoutée ?

Quel est votre avis sur le mot et concept de "décroissance" ?

Quelle est l'évolution de la notion de croissance par rapport aux concepts de développement durable ?

Comment mesurer l'impact ?

- Réglementation

Que pensez-vous de la réglementation actuelle envers le développement durable ?

Comment le réglementaire peut-il impacter nos modes de vies ?

- Expérience et processus de stratégie

Pouvez-vous donner votre expérience dans le conseil et la stratégie auprès d'éco entrepreneurs

? Que recommandez-vous de manière générale ?

Comment mettez-vous en place les stratégies que vous proposez ?

Comment faites-vous pour intégrer le DD dans un business model ?

- Action collective :

Quelle est son importance et rôle ?

Annexe 3 : Guide d'entretien dédié aux membres de fonds d'investissement spécialisés entreprises à impact.

Actuellement en Master 2 d'école de commerce avec pour spécialisation l'entrepreneuriat et l'innovation, nous sommes tous deux attirés par le monde de l'entrepreneuriat et en particulier de l'entrepreneuriat vert. Notre cursus a confirmé notre intérêt pour ce domaine et notre objectif est de faire mûrir une réflexion commune se basant sur nos expériences professionnelles, nos connaissances et intérêts respectifs.

Nous avons choisi de nous pencher sur la problématique : "Comment le développement durable peut-il être source d'innovation et de croissance pour les start-ups ?"

- Développement Durable

Comment définissez-vous le développement durable ?

- Innovation

Quelle est votre approche envers l'innovation : est-ce un critère important ?

- Entrepreneuriat

Comment faites-vous la différence entre les opportunités que vous voyez ? Sur quels aspects accordez-vous de l'importance ?

Quel est le taux de réussite de start-up éco-responsable et le taux d'échec ? Pourquoi ces taux à votre avis ?

- Business Model

Comment décririez-vous un business model responsable ?

A quel degré le développement durable est-il intégré dans les propositions que vous recevez ?

- Financement et mesure de la croissance

Quelle est votre approche dans la mesure de la croissance des startups du développement durable ? Quels sont les différences entre le financement de startups du développement durable et les startups classiques en termes de revenus perçus ?

- Impact

Comment prenez-vous en compte la mesure de l'impact ?

- Rôle de l'Etat

Comment considérez-vous le rôle de l'Etat et des institutions ?

Annexe 4 : Guide d'entretien dédié à l'ingénieur d'affaire de l'incubateur Descartes

Actuellement en Master 2 d'école de commerce avec pour spécialisation l'entrepreneuriat et l'innovation, nous sommes tous deux attirés par le monde de l'entrepreneuriat et en particulier de l'entrepreneuriat vert. Notre cursus a confirmé notre intérêt pour ce domaine et notre objectif est de faire mûrir une réflexion commune se basant sur nos expériences professionnelles, nos connaissances et intérêts respectifs.

Nous avons choisi de nous pencher sur la problématique : "Comment le développement durable peut-il être source d'innovation et de croissance pour les start-ups ?"

- Général :

Quel est votre rôle dans l'incubateur ?

Quel est votre parcours

- Cluster :

Que signifie "cluster de la ville durable" ? Quelles sont les valeurs ajoutées pour les entreprises de faire partie d'un cluster ? Question identique pour un incubateur.

- Entrepreneuriat :

Combien d'incubés suivez-vous ?

A partir de quelle phase accompagnez-vous les start-ups ?

Sur quels aspects accompagnez-vous les startups ?

Quels sont les points récurrents ?

Comment se déroule les suivis auprès des incubés ?

- Stratégie :

Comment répondez-vous aux besoins des startups ?

Pouvez-vous donner votre expérience dans le conseil aux startups.

Pour vous quelle serait la différence entre des startups bénéficiant d'un accompagnement dans leur incubateur et celles qui font appel occasionnellement à un consultant en stratégie et innovation ?

- Action collective :

Comment mobilisez-vous les compétences externes ?

Qu'est-ce que / Quel est votre avis sur l'action collective ?

Comment coordonner toutes les parties prenantes ?

- Innovation :

Comment définissez-vous l'innovation ?

Quels sont pour vous les risques ou opportunités de se lancer dans une startup innovante technologiquement ou scientifiquement ? Et du coup, comment faire face ?

- Développement durable :

Est-ce un enjeu pris en compte pour l'incubateur et comment est-il intégré ?

- Final :

Jusqu'à quel point les startups ont-elles besoin d'un accompagnement ?

Taux d'échec, réussite des incubés ?