

# L'entrepreneuriat durable : approche par la littérature

BEDDAA Mohammed<sup>1</sup>, BOUMSSIS Sanae<sup>2</sup>, BACHIRI Mustapha<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doctorant à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc, mohammed.beddaa@um5s.net.ma

<sup>2</sup>Doctorante au laboratoire LQUALIMAT GRTE, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc, boumsiss01@yahoo.fr

<sup>3</sup>Professeur Chercheur à l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Université Mohamed V de Rabat, Maroc, m.bachiri@um5s.net.ma

## **Résumé**

*La reconnaissance croissante des questions sociales et environnementales a offert aux entrepreneurs de nouveaux types de possibilités entrepreneuriales. D'où, l'apparition d'une nouvelle forme d'entrepreneuriat dite l'entrepreneuriat durable. Celle-ci a pour objectif de combiner les objectifs sociaux, environnementaux et économiques dans toute activité entrepreneuriale. Cette forme d'entrepreneuriat a donné naissance à une nouvelle approche entrepreneuriale en faveur d'une nouvelle logique commerciale basée sur la création de valeur actuelle pour l'économie, la société et l'environnement tout en contribuant au bien-être des générations futures.*

*Dans le présent travail, nous allons essayer d'apporter une contribution scientifique permettant d'appréhender la notion de l'entrepreneuriat durable ainsi que ses apports positifs pour les piliers du développement durable : économique, social et environnemental. Nous avons ainsi opté pour une analyse théorique des recherches relatives à l'entrepreneuriat durable afin de présenter une revue de littérature synthétique de ce concept.*

**Mots clés:** *Environnement, défaillances Environnementales, Entrepreneuriat, Entrepreneuriat durable, Processus entrepreneurial durable.*

## **Abstract**

*The growing recognition of social and environmental issues has opened up new types of entrepreneurial opportunities for entrepreneurs. Hence, the emergence of a new form of entrepreneurship called sustainable entrepreneurship. This aims to combine social, environmental and economic objectives in any entrepreneurial activity. This form of entrepreneurship has given rise to a new entrepreneurial approach in favour of a new business logic based on creating present value for the economy, society and the environment while contributing to the well-being of future generations.*

*In this paper, we will try to make a scientific contribution to understanding the concept of sustainable entrepreneurship and its positive contributions to the pillars of sustainable development: economic, social and environmental. We have thus opted for a theoretical analysis of research on sustainable entrepreneurship in order to present a synthetic literature review of this concept.*

**Keywords:** *Environment, Environmental failures, Entrepreneurship, Sustainable Entrepreneurship, sustainable business process.*

## INTRODUCTION

L'entrepreneuriat durable est un courant de recherche naissant à l'intersection de la gestion durable et de l'entrepreneuriat. Il ne cesse de susciter l'intérêt et la curiosité de nombreux chercheurs issus de différents horizons académiques (Farny et Binder, 2021; Belz et Binder, 2017).

En effet, la littérature en entrepreneuriat considère l'entrepreneuriat durable comme l'action de détecter, découvrir ou créer, explorer et exploiter une opportunité naissante des défaillances du marché social et environnemental (Katsikis et Kyrgidou, 2007). Ainsi, l'opportunité détectée et exploitée doit alors présenter un certain degré de nouveauté (Schaltegger et Wagner, 2011; Cohen et Winn, 2007). En fait, c'est le caractère nouveau qui permet de répondre à l'objectif premier de l'entrepreneuriat durable, en l'occurrence : le changement (nouveau mode de vie, nouvelle façon de produire et de consommer) dans le respect des principes du développement durable. Par conséquent, le développement du phénomène entrepreneurial ne peut que promouvoir le développement économique des nations. Un tel développement serait le résultat de la promotion de l'innovation dans les processus entrepreneuriaux (Ezzerhouni et El malki, 2021; Sarango-Lalangui et al, 2018).

Le présent travail ambitionne la présentation d'un cadre théorique et conceptuel spécifique afin de mieux appréhender la notion de l'entrepreneuriat durable. En effet, celle-ci n'est qu'une composante de l'entrepreneuriat classique de manière générale (Farny et Binder, 2021). C'est un constat que nous essayerons d'explicitier tout au long de cette recherche.

Par ailleurs, la recherche en entrepreneuriat durable est importante dans la mesure où elle participe à l'explication du rôle de l'entrepreneur durable dans le respect des principes du développement durable. Cette importance est de plus en plus consolidée par un contexte économique mondial caractérisé par l'épuisement des ressources naturelles et l'exploitation massive du patrimoine naturel, social et culturel des nations (Farny et Binder, 2021; Binder et Belz, 2015).

Nous avons ainsi opté pour un travail de recherche portant sur la revue de littérature liée à l'entrepreneuriat durable afin de contribuer à la compréhension de ce phénomène, d'une part. Et d'autre part, nous cherchons à faire ce modeste travail un outil incitant les entrepreneurs à privilégier, de plus en plus, les projets entrepreneuriaux durables.

La première section du présent travail sera consacrée à la proposition d'une analyse conceptuelle de la notion de l'entrepreneuriat durable. D'abord, nous commençons par la présentation l'évolution de la recherche en entrepreneuriat durable. Puis, la présentation de la définition de l'entrepreneuriat durable en mettant l'accent sur les différents travaux de recherches et études la concernant. Enfin, l'analyse de l'impact de l'entrepreneuriat durable sur le bien-être de la population.

La deuxième section permettra d'explicitier les différentes approches théoriques expliquant la particularité de cette forme d'entrepreneuriat. Nous aborderons alors l'approche managériale et l'approche stratégique de l'entrepreneuriat durable.

La troisième section traitera le processus entrepreneurial durable qui permet de comprendre les différentes phases que doit suivre toute personne souhaitant investir dans le domaine durable.

La dernière section nous permettra de mettre en exergue les principaux apports positifs de l'entrepreneuriat durable tant pour l'entrepreneur que pour la société.

Notre travail de recherche va être clôturé par une conclusion permettant d'appréhender le rôle de l'entrepreneuriat durable dans la réalisation d'un objectif à la fois économique, environnemental et social (Binder et Belz, 2015). Par conséquent, assurer une rentabilité pour l'entrepreneur durable, une protection de l'environnement et une satisfaction des parties prenantes de l'entreprise durable.

## **I. L'ENTREPRENEURIAT DURABLE : UNE ANALYSE CONCEPTUELLE**

### **1.1. L'évolution de la recherche en entrepreneuriat durable**

L'année 1987 a été marquée par le commencement de la prise en compte de la question environnementale par les pays membres de l'organisation des nations unies (ONU). En effet, la publication du rapport intitulé « Notre avenir à tous », par la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, a permis de mettre l'accent sur la notion du développement durable et de son intérêt pour le bien être des générations actuelles et futures.

Désormais, la notion du développement durable a remis en cause le modèle économique basé essentiellement sur la recherche du profit en faveur d'un modèle tourné plus vers le respect de l'environnement et de la richesse naturelle (Binder et Belz, 2015). A cet effet, les pays de la

planète sont amenés à répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Dans la perspective de concrétiser les ambitions environnementales de l'ONU, la communauté scientifique mondiale a encouragé l'organisation des conférences, des colloques et des journées d'étude abordant la thématique du développement durable. Ces manifestations scientifiques ont ainsi amorcé l'apparition d'un champ de recherche et d'action spécifique au développement durable. L'entrepreneur est alors obligé de chercher, détecter et exploiter de nouvelles opportunités afin de répondre aux besoins des consommateurs dans le respect des principes de la durabilité de son activité. D'où, la maîtrise du processus d'innovation devient inéluctable pour l'entrepreneur afin de réussir son projet entrepreneurial (Ezzerhouni et El malki, 2021).

Certes, l'existence d'un champ de recherche spécifique à l'entrepreneuriat durable est conditionnée par l'organisation des événements scientifiques, la production des recherches scientifiques et la création des revues pour la publication des travaux scientifiques. Or, ces événements ne font que faciliter la rencontre des chercheurs et le partage de leurs expériences et des résultats de leurs travaux (Bruyat, 1993). Par ailleurs, l'existence d'une communauté de chercheurs, de notions et de concepts liés à l'entrepreneuriat durable ainsi que la possibilité de proposer des programmes de recherche dans ce domaine sont des conditions indispensables pour confirmer l'apparition d'un champ de recherche spécifique à l'entrepreneuriat durable.

En ce sens, depuis l'année 2002, plusieurs travaux ont marqué la recherche en entrepreneuriat durable. Ces recherches ont été consacrées entièrement, d'une part à la question de l'entrepreneur en tant qu'initiateur de l'activité entrepreneuriale (notamment ses traits et ses typologies), et d'autre part, à l'étude de l'environnement dans lequel pourrait intervenir cet entrepreneur durable (Gahlam, 2019).

## **1.2. La définition de l'entrepreneuriat durable**

La recherche en entrepreneuriat durable permet de constater l'existence de plusieurs essais de définition pour ce phénomène entrepreneurial spécifique. En effet, la plupart des définitions proposées soulignent le lien entre la dynamique entrepreneuriale et le respect des principes du développement durable pour définir ce concept dit : entrepreneuriat durable.

Les premières recherches scientifiques relatives à l'entrepreneuriat durable se sont intéressées à l'entrepreneur en tant que personne (Isaak, 2002; Walley et Taylor, 2002). Ils ont essayé d'expliquer la notion de l'entrepreneuriat durable en étudiant le profil de son principal acteur : l'entrepreneur. Dès lors, on a assisté à l'apparition de plusieurs types d'entrepreneurs durables (Schaltegger, 2002; Walley et Taylor, 2002). Les classifications proposées véhiculent l'idée que les entrepreneurs durables sont des protecteurs inédits de l'environnement. Ils ont également l'habileté de changer le système économique et social à travers leurs comportements durables (Bres et al, 2011).

Des auteurs comme Schaltegger et Wagner (2011), O'neill et al, (2006) et Gibbs (2006) définissent l'entrepreneuriat durable en se basant sur la notion de « destruction créatrice » de Schumpeter. Ils mettent l'accent sur le rôle de l'innovation dans la création de valeur. On peut alors dire que l'entrepreneuriat durable se trouve à la croisée du champ du développement durable et de l'innovation entrepreneuriale (O'neill et al, 2006).

A partir de 2007, les chercheurs se sont rendu compte de l'importance des opportunités d'affaire dans le domaine durable. Ils commencent ainsi à faire le lien entre les défaillances du marché, les préoccupations sociales et environnementales et l'opportunité entrepreneuriale (Shepherd et Patzelt, 2011; Hockerts et Wustenhagen, 2010). En ce sens, Dean et Mc Mullen (2007) définissent l'entrepreneuriat durable en se basant sur la définition de l'entrepreneuriat classique de Shane et Venkataraman (2000) et sur l'économie du bien-être. Ils avancent l'idée que les défaillances du marché à cause de la dégradation de l'environnement sont à l'origine du développement d'opportunités entrepreneuriales. De même, Cohen et Winn (2007) ont expliqué l'entrepreneuriat durable en le comparant à l'entrepreneuriat classique. Ils fondent leurs travaux de recherche sur le lien entre les imperfections du marché et les opportunités d'affaires favorisant l'entrepreneuriat durable. Désormais, la communauté des chercheurs a commencé à parler d'une explication économique au phénomène entrepreneurial durable au lieu de se contenter à une simple analyse du profil psychologique de l'entrepreneur (Bres et al, 2011).

En 2013, le gouvernement suédois a publié un rapport appelé « plan national d'action RSE » à la demande de la commission européenne dans lequel il a défini l'entrepreneuriat durable comme un principe englobant sept axes qu'il juge importants : l'environnement, les droits de l'Homme, les conditions de travail, la lutte contre la corruption, l'éthique des affaires, l'égalité et la diversité. Ce gouvernement a privilégié le concept d'entrepreneuriat durable pour parler de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Globalement, l'entrepreneuriat durable est considéré comme tout acte entrepreneurial qui vise à atténuer les défaillances du marché social et environnemental à travers la détection, la création et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales durables (Terán-Yépez et al, 2020). En ce sens, Schaltegger et Wagner (2008) considèrent les entreprises durables comme des start-ups innovantes.

La littérature actuelle a expliqué le rôle que l'entrepreneuriat durable peut jouer dans le changement institutionnel. Or, il existe peu de recherche qui ont abordé la manière par laquelle les entrepreneurs durables pourraient instaurer ce changement (Neil et al, 2014).

Le tableau 1, ci-dessous, propose une sélection de définitions récentes de la notion de l'entrepreneuriat durable.

**Tableau 1 : Synthèse des principales définitions de l'entrepreneuriat durable**

Auteurs et Année	Revue/Ouvrage/ Événement	Définition de l'entrepreneuriat durable
Crals et Vereeck (2004)	Paper presented at the Third Global Conference on Environmental Justice, Copenhagen.	L'entrepreneuriat durable peut être défini comme l'engagement continu des entreprises de se comporter de manière éthique et de contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie de la main-d'œuvre, de leurs familles, de la communauté locale et mondiale ainsi que les générations futures.
O'neill et al. (2006)	Greener Management International	L'entrepreneuriat durable est un processus de création d'entreprise qui relie les activités des entrepreneurs à l'émergence d'entreprises créatrices de valeur qui contribuent au développement durable du système socio-écologique. Une entreprise résultante de ce processus peut être considérée comme une entreprise durable.
Cohen et Winn (2007)	Journal of Business Venturing	L'entrepreneuriat durable est l'étude du : « comment les opportunités d'introduire de futurs biens et services sont-elles découvertes, créées, et exploitées, par qui, et avec quelles conséquences économiques, psychologiques, sociales et environnementales ».
Dean et Mc Mullen (2007)	Journal of Business Venturing	L'entrepreneuriat durable est défini par l'atténuation des défaillances pertinentes du marché liées à l'environnement, à travers l'exploitation des potentielles opportunités rentables.
Katsikis et Kyrgidou (2007)	Paper presented at the Best Paper Proceedings of the 66th Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia.	L'entrepreneuriat durable est le processus téléologique visant la réalisation du développement durable, en découvrir, évaluer et exploiter et la création de valeur qui produit la prospérité économique, la cohésion sociale et la protection de l'environnement.

Schaltegger et Wagner (2008)	« Types of sustainable entrepreneurship and conditions for sustainability innovation : from the administration of technical challenge to the management of an entrepreneurial opportunity », in Wustenhagen R. et al. (dirs.), Sustainable innovation and entrepreneurship.	« L'entrepreneuriat durable est caractérisé par certains aspects fondamentaux de l'activité entrepreneuriale qui sont moins axés sur les systèmes managériaux ou sur les procédures techniques, mais, plutôt focalisés sur les initiatives personnelles et les compétences entrepreneuriales de la personne ou du groupe pour la réalisation d'un succès commercial à grande échelle et du changement sociétal avec des innovations environnementales ou sociétales ».
Hockerts et Wustenhagen (2010)	Journal of Business Venturing.	« La découverte et l'exploitation d'opportunités à travers la génération d'un déséquilibre du marché qui initie la transformation d'un secteur à un état socialement et environnementalement plus durable ».
Schaltegger et Wagner (2011)	Business Strategy and the Environment.	« L'entrepreneuriat durable -défini au sens strict- concerne une start-up très innovante fournissant des produits et services environnementalement et/ou socialement bénéfiques avec le potentiel de conquérir une grande part du marché [...] l'entrepreneuriat durable peut aussi concerner des entreprises établies ou le processus de création de sociétés, de filiales etc. ».
Shepherd et Patzelt (2011)	Entrepreneurship Theory and Practice.	« L'entrepreneuriat durable se focalise sur la préservation de la nature, de la vie, et de la communauté dans la poursuite des opportunités perçues pour introduire de futurs produits, processus et services pour la réalisation de gains, où le gain est interprété au sens large afin d'inclure les gains économiques et non économiques au profit de l'individu, de l'économie et de la société ».
Fonrouge et Petzold (2012)	Gestion 2000.	Quatre types de comportement permettent de comprendre la notion de l'entrepreneuriat durable : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un état d'esprit d'individus tourné vers l'environnement mais aussi porteurs pour certains de valeurs plus générales ;</li> <li>• Des offres et services évalués en fonction de leur impact sur l'environnement ;</li> <li>• Dans des secteurs orientés vers le durable ;</li> <li>• Des stratégies qui se distinguent par leur ancrage institutionnel.</li> </ul>
Izaidin et Wei-loon (2012)	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.	L'entrepreneuriat durable est un processus dans lequel les entrepreneurs exploitent les opportunités de manière innovante afin de réaliser des gains économiques, l'équité sociale, la qualité environnementale et la préservation culturelle sur un pied d'égalité.
Belz et Binder (2017)	Business Strategy and the Environment	« [...] la reconnaissance, le développement et l'exploitation des opportunités par les individus pour créer des biens et services futurs [...] présentant des gains économiques, sociaux et environnementaux ».

Source : Elaboré par les auteurs

## II. LES APPROCHES DE L'ENTREPRENEURIAT DURABLE

L'évolution chronologique des travaux de recherches relatifs à l'entrepreneuriat durable permet de discerner deux principales approches d'analyse de ce phénomène entrepreneurial.

D'une part, on trouve une approche managériale centrée sur l'entrepreneur en tant qu'individu. D'autre part, il y a l'approche stratégique basée sur les principes de la théorie de la contingence s'intéressant plus à l'étude de l'individu dans son contexte, elle est qualifiée aussi d'approche contextuelle (Bon et Van Der Yeught, 2018).

### **2.1. L'approche managériale de l'entrepreneuriat durable**

Cette approche considère l'entrepreneur durable comme quelqu'un qui est mû par des convictions éthiques personnelles qu'il préfère mettre au service de son activité entrepreneuriale (Clarke et Holt, 2010 ; Parrish, 2010; Rodgers, 2010). Il établit des relations de confiance avec ses parties prenantes afin de développer un capital relationnel important (Kechiche et Soparnot, 2012; Fuller et Tian, 2006). Il considère le profit comme un moyen (et non comme une fin) pour investir en développement durable (Terán-Yépez et al, 2020; Clarke et Holt, 2010 ; Parrish, 2010; Choi et Gray, 2008). Dans son management, il déploie des actions responsables, selon une approche pragmatique, découlant de convictions à la fois éthiques et instrumentales (Murillo et Lozano, 2006). Ses choix stratégiques et opérationnels sont cohérents avec ce double objectif. En ce sens, l'entrepreneur durable contribue à la création d'une valeur sociétale bénéficiant simultanément à son entreprise, à ses parties prenantes et à la société (Terán-Yépez et al, 2020; Fassin et al, 2011). Bon et Van Der Yeught (2018) soulignent les risques d'une approche purement stratégique qui privilégierait l'instrumentalisation de l'entrepreneuriat durable au détriment de l'éthique.

La dimension éthique de l'entrepreneur durable lui permet de prendre des décisions conformes à ses convictions dans un contexte concurrentiel mouvant et difficile (Clarke et Holt, 2010). Les auteurs soulignent l'importance des valeurs éthiques qui se révèlent d'une faible utilité si elles ne sont pas appliquées. Le comportement éthique se présente alors comme la capacité d'un individu à appliquer des valeurs éthiques de façon efficace, à se comporter de manière juste, équitable et solidaire dans une situation professionnelle donnée. La capacité d'innovation est alors d'une aide précieuse pour se détacher de toute forme de conformisme (Terán-Yépez et al, 2020; Deslandes, 2012).

Les travaux d'Isaak (2002) sur le phénomène entrepreneurial durable sont menés sur des études de cas afin de comprendre l'entrepreneur durable. L'auteur tente à chaque fois de comprendre en premier qui est-il pour enfin définir les moyens ou les outils nécessaires pour accompagner ce type d'entrepreneurs qu'il qualifie de « contre-culturels ».

Les autres recherches sont allées au-delà du profil type pour proposer des typologies inter-cas. Schaltegger (2002) a étudié l'éco-preneuriat à travers l'entrepreneur en tant qu'individu. Il définit l'éco-preneuriat comme étant une forme de création de valeur innovante, orientée vers le marché et axée sur la personnalité, grâce à des innovations environnementales et des produits dépassant la phase de démarrage du projet. Schaltegger (2002) a établi une typologie de l'éco-preneuriat dans un objectif de classification permettant aux entreprises de se positionner pour s'auto-évaluer en fonction de la priorité des objectifs environnementaux et de la position de l'entreprise sur le marché.

## **2.2. L'approche stratégique de l'entrepreneuriat durable**

Selon cette approche, l'entrepreneur durable est un acteur économique capable de percevoir et de saisir des opportunités de marché lui permettant de réaliser des profits (Shane et Venkataraman, 2000), tout en contribuant à la réduction des impacts sociaux et environnementaux de son activité économique (Sarango-Lalangui et al, 2018; Cohen et Winn, 2007; Dean et Mc Mullen, 2007). L'accent est mis sur les conséquences sociales et environnementales de l'acte entrepreneurial, et non sur les motivations de l'entrepreneur. Celui-ci est considéré comme un acteur efficace en raison de sa capacité à prendre des risques et à innover (Schaltegger et Wagner, 2011), notamment lorsqu'il n'existe pas de consensus quant à la viabilité d'une innovation répondant aux enjeux du développement durable (York et Venkataraman, 2010).

Dean et Mc Mullen (2007) se sont basés sur les théories de l'économie du bien-être afin d'analyser la notion de l'entrepreneuriat durable. Ils précisent que le désir croissant des acteurs du marché d'atténuer la dégradation de l'environnement combiné à la volonté de dépenser pour réduire ces activités dégradantes, constitue des opportunités entrepreneuriales. En revanche, ils rejoignent les partisans de l'école autrichienne qui considèrent que les opportunités existent naturellement sur le marché et qu'elles ont besoin d'être détectées et exploitées. En ce sens, Dean et Mc Mullen (2007) précisent que l'entrepreneuriat durable peut être analysé comme un processus continu. En effet, ces auteurs considèrent l'entrepreneuriat durable comme la découverte, l'évaluation et l'exploitation des occasions entrepreneuriales présentes dans les défaillances du marché environnemental.

Pour Cohen et Winn (2007), l'entrepreneuriat durable est défini dans la question de savoir comment les opportunités de produire des biens et services nouveaux sont découvertes,

créées et exploitées, par qui, et avec quelles conséquences économiques, psychologiques, sociales et environnementales. Ces auteurs intègrent l'entrepreneuriat durable dans un processus de découverte et/ou de création d'opportunités entrepreneuriales naissantes des défaillances du marché, liées à la dégradation de l'environnement. Ils ambitionnent ainsi apporter une explication à la façon par laquelle les opportunités sont découvertes, créées et exploitées à travers l'étude des imperfections du marché liées à l'environnement.

Schaltegger et Wagner (2011) ont cherché à comprendre les facteurs qui orientent les entrepreneurs vers la mise en place des projets innovants et responsables. Ils se sont basés sur les résultats de l'étude de 41 entreprises pour comprendre la notion de l'entrepreneuriat durable. Ils considèrent que la compréhension de la notion de l'entrepreneuriat durable est conditionnée par la prise en compte de son contexte légal et socio-culturel. Par conséquent, ils supposent que l'émergence et le développement de l'entrepreneuriat durable dépend de plusieurs facteurs, entre autres :

- Le changement de la réglementation environnementale ;
- Le développement des initiatives des parties prenantes, notamment les organisations non gouvernementales ;
- Le changement dans l'équipe managériale.

A partir de 2007, deux questions principales ont commencé à susciter la curiosité des chercheurs, à savoir : qu'est-ce que fait l'entrepreneur durable ? Et pourquoi il le fait ? On a commencé alors à étudier l'entrepreneur durable dans son contexte vécu. L'analyse de l'entrepreneur durable a pris la place de l'entrepreneuriat durable dans les travaux de recherches. Désormais, on essaye de définir un champ de recherche spécifique pour l'entrepreneuriat durable (Dean et Mc Mullen, 2007; Cohen et Winn, 2007), de comprendre ses facteurs déterminants, d'analyser l'intention entrepreneuriale durable (Labelle et al, 2012; Kuckertz et Wagner, 2010) et d'inscrire tout cela dans un environnement socio-culturel spécifique (Gibbs, 2006; O'neill et al, 2006).

### **III. LES PHASES DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL DURABLE**

Dans ce paragraphe, nous essayerons d'expliquer le processus entrepreneurial durable tel qu'il a été décrit par la littérature. Nous mettrons l'accent sur les principales compétences que doit justifier tout entrepreneur afin de réussir dans le domaine de l'entrepreneuriat durable.

Le cadre d'analyse du processus entrepreneurial durable est présenté sous la forme d'une matricielle permettant le croisement de deux critères à savoir : la phase du processus entrepreneurial durable et la compétence à développer (Van Der Yeught, 2017). Ainsi, trois principales phases du processus entrepreneurial durable peuvent être distinguées :

- Phase 1 : L'élaboration du projet entrepreneurial durable ;
- Phase 2 : La création de l'entreprise durable ;
- Phase 3 : Le développement de l'entreprise durable.

Par ailleurs, la réussite de chaque phase nécessite un certain nombre de compétences de gestion qui doivent être maîtrisées par l'entrepreneur durable. En effet, Delamare-Le-Deist et Winterton (2005) ont proposé un modèle composé de quatre dimensions afin d'expliquer la notion de la compétence entrepreneuriale. On parle alors des compétences cognitives; des compétences fonctionnelles (ou opérationnelle); des compétences relationnelles (ou comportementale) et des méta-compétences.

### **3.1. La phase de l'élaboration du projet entrepreneurial durable**

Cette phase fait appel à la dimension cognitive des compétences. Celle-ci est caractérisée par les capacités de l'entrepreneur à :

- percevoir des opportunités de marché en mesure de répondre aux enjeux du développement durable (Omrane et al, 2011; Willard et al, 2010; cohen et Winn, 2007; Dean et Mc Mullen, 2007).
- concevoir un socle de valeurs éthiques cohérentes avec ses propres valeurs (Kechiche et Soparnot, 2012; Parrish, 2010; Choi et Gray, 2008 ; Murillo et Lozano, 2006). Lorsque l'organisation sera créée, ces valeurs pourront être précisées, puis formalisées sous la forme d'une charte, afin de fédérer les parties prenantes internes et externes autour du projet et offrir un cadre éthique à l'action collective (Van Der Yeught et al, 2013; Kechiche et Soparnot, 2012).

Du point de vue relationnel, l'entrepreneur durable est amené à démontrer une attitude ouverte et altruiste. Par conséquent, il doit être sensible aux autres et aux problématiques sociales et environnementales (Clarke et Holt, 2010 ; Parrish, 2010; Choi et Gray, 2008). Lors de cette phase, les compétences relationnelles sont développées à travers la participation à

plusieurs réseaux, notamment les réseaux d'entrepreneurs engagés dans le développement durable (Van Der Yeught, 2015; Omrane et al, 2011).

Une telle participation permet aux entrepreneurs d'améliorer leurs qualités relationnelles et d'accroître leurs connaissances en matière environnementale et sociale (Van Der Yeught, 2017).

Les compétences fonctionnelles requises relèvent essentiellement de ses capacités à établir un diagnostic stratégique de son marché intégrant les enjeux du développement durable et à concevoir son business model dans une perspective durable (Terán-Yépez et al, 2020; Van Der Yeught, 2015 ; Loue et al, 2008; Rodgers, 2010; Willard et al, 2010; Dean et Mc Mullen, 2007). Plusieurs voies de réflexion sont possibles grâce aux apports de l'éco-conception, aux modèles de l'économie circulaire et de fonctionnalité, voire de l'écologie industrielle. Par conséquent, l'entrepreneur doit définir une offre commerciale et un positionnement en cohérence avec ses valeurs personnelles et son éthique sociale et environnementale (Clarke et Holt, 2010; Parrish, 2010; Rodgers, 2010). Ce travail stratégique, préalable à la création, est primordial parce qu'il est à la base de la constitution d'un avantage concurrentiel futur (Loue et al, 2008).

La notion de méta-compétence fait référence à de nombreuses aptitudes et capacités bénéfiques pour l'entrepreneur engagé en développement durable (Tubbs et Schulz, 2006). En plus des aptitudes classiques liées à la prise de risque, la créativité et l'innovation, l'entrepreneur durable doit faire preuve de capacités d'analyse et d'esprit critique lui permettant d'évaluer les conséquences de ses décisions, de créer et d'innover en cohérence avec ses valeurs éthiques et ses objectifs de développement durable (Van Der Yeught, 2015; Van Der Yeught et al, 2013; Schaltegger et Wagner, 2011; York et Venkataraman, 2010).

### **3.2. La phase de la création de l'entreprise durable**

Lors de cette phase, l'entrepreneur passe du montage de projet à la création effective de l'entreprise. Au niveau cognitif, la création d'une entreprise durable impose des connaissances techniques et procédurales, afin d'intégrer la complexité du développement durable au niveau organisationnel (Van Der Yeught, 2015; Wesselink et al, 2015; Willard et al, 2010). En effet, ces connaissances permettent à l'entrepreneur de prévoir les conséquences des décisions éventuelles sur toutes les parties prenantes de l'entreprise (Kechiche et Soparnot, 2012; Fassin et al, 2011). Dès lors, il sera obligé d'intégrer les principes de la durabilité dans l'entreprise et

il concrétise ses objectifs de développement durable dans la structure et dans les processus organisationnels en tenant compte des ressources disponibles. Il peut ainsi s'inspirer des référentiels existants en management de la qualité (De Colle et al, 2014).

Sur le plan relationnel, l'entrepreneur durable doit justifier d'importantes capacités managériales (Loue et al, 2008; Tubbs et Schulz, 2006). Il mobilise ses collaborateurs autour d'un projet fédérateur et susciter leur adhésion sur la base des valeurs communes (Van Der Yeught et al, 2013). Il communique aussi avec ses parties prenantes externes sur son projet et les valeurs qui le sous-tendent (Wesselink et al, 2010; Loue et al, 2008; Murillo et Lozano, 2006). Il conforte aussi son capital social au sein des réseaux (Fuller et Tian, 2006) et il développe ses capacités managériales pour créer une entreprise efficace, responsable et durable (Willard et al, 2010).

La dimension fonctionnelle de la compétence se traduit par les différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux du développement durable en termes d'achats, de production, de logistique, de marketing, de gestion comptable et financière...etc. (Binder et Belz, 2015; Willard et al, 2010; Loue et al, 2008). En effet, l'entrepreneur doit tout prévoir afin de réussir la création de son entreprise. D'ailleurs, les fonctions opérationnelles de l'entreprise apportent autant de solutions possibles aux enjeux du développement durable (Sarango-Lalangui et al, 2018; Van Der Yeught, 2015) et elles contribuent à la création d'une chaîne de valeur durable (Sarango-Lalangui et al, 2018; Wesselink et al, 2015).

Les méta-compétences interviennent lors de la création de l'entreprise pour prévoir des réponses à la complexité du développement durable (Barbat, 2009). L'entrepreneur durable doit pouvoir apprendre à apprendre. Il est censé connaître ses points faibles et mettre en place les moyens nécessaires pour les combler (Van Der Yeught, 2015; Omrane et al, 2011; Loue et al, 2008). Il favorise le développement du capital humain dans son entreprise et il encourage ses collaborateurs à se former. Il accepte d'encourir certains risques pour expérimenter, apprendre et innover afin de développer une stratégie durable (Van Der Yeught, 2014). Il conçoit ainsi une entreprise apprenante, responsable et durable.

### **3.3. La phase du développement de l'entreprise durable**

Pendant cette phase, les compétences du gestionnaire comptent plus que celles de l'entrepreneur (Loue et al, 2008). Ces compétences conditionnent la survie de l'entreprise. L'entrepreneur se trouve ainsi obligé de maîtriser les outils et techniques du management des

entreprises afin d'assurer la pérennité de son entité entrepreneuriale, d'où l'importance de sa formation initiale et de ses expériences passées. De même, les connaissances, accumulées pendant les phases précédentes, permettent à l'entrepreneur d'évaluer les impacts sociaux et environnementaux de son activité (Willard et al, 2010). Désormais, la mise en place d'un système de veille est essentielle dans la mesure où il permet à l'entrepreneur durable de prévoir les mutations de son environnement concurrentiel et d'adopter les réactions adaptées, d'une part. D'autre part, il lui permet d'assurer un suivi du progrès technologique pour trouver les solutions convenables permettant de concilier la performance économique et le respect des principes du développement durable (Van Der Yeught, 2015; Bon, 2009).

La dimension relationnelle des compétences est ici dominée par la mise en œuvre d'un management des parties prenantes internes et externes. On peut citer à titre d'exemple l'implication et la participation des salariés à la gestion de l'entreprise et la communication sur les valeurs sociales et environnementales de l'entreprise (Kechiche et Soparnot, 2012; Fassin et al, 2011; Murillo et Lozano, 2006). De plus, l'entrepreneur durable encourage ses collaborateurs à s'impliquer dans des réseaux relationnels et à s'engager dans des actions au service de la société et de la protection de l'environnement (Belz et Binder, 2017).

Au plan fonctionnel, l'entrepreneur instaure un système d'audit afin d'évaluer, de façon périodique, les impacts sociaux et environnementaux de son entreprise et il assure les réajustements nécessaires pour assurer la concordance entre l'efficacité économique et la durabilité de l'activité. On parle de la création de la valeur sociétale (Willard et al, 2010 ; Murillo et Lozano, 2006). L'entrepreneur peut également mettre en place un système de reporting triple bottom line dans la perspective d'avoir des indicateurs fiables pour apprécier la performance globale de son entreprise (Van Der Yeught, 2015).

Les méta-compétences conduisent l'entrepreneur à confronter son entreprise à d'autres et à accepter les remises en question favorisant les apprentissages en double boucle aux plans individuel et organisationnel (Van Der Yeught, 2015). Grâce aux expérimentations réalisées par lui-même et par les autres partenaires des réseaux qu'il fréquente, des effets de synergie se produisent lui permettant de surmonter progressivement les écueils du développement durable (Bon, 2009). Grâce aux méta-compétences développées, il se repère dans la pléthore des normes existantes, il saisit les particularités de chacune et se les approprie en connaissance de cause (De Colle et al, 2014). Par-là, l'entrepreneur crée les conditions propices au développement de

capacités dynamiques d'innovation durable génératrices de succès stratégique de son projet (Van Der Yeught, 2014).

#### **IV. LES APPORTS POSITIFS DE L'ENTREPRENEURIAT DURABLE**

##### **4.1. L'entrepreneuriat durable comme facteur du bien-être de la population**

Face aux défis de la réduction des impacts environnementaux et sociétaux nuisibles créés par les pratiques commerciales actuelles non durables, l'entrepreneuriat durable a fait l'objet d'une attention particulière car il pourrait entraîner des transformations nécessaires dans les produits, les processus et les modèles de comportement actuels (Sarango-Lalangui et al, 2018; Munoz, 2013). En effet, l'entrepreneuriat durable est toujours associé par la littérature à l'économie de l'environnement et à l'économie du bien-être. Les travaux de recherche expliquent ce constat par les défaillances du marché suite à la dégradation de l'environnement. Ces défaillances sont à l'origine de multiples opportunités d'affaires à exploiter par les acteurs économiques (Esteves et al, 2021; Isaak, 2002).

L'entrepreneuriat durable se situe alors à l'intersection des sphères de l'écologie, du social et de l'économie (Esteves et al, 2021). Les entrepreneurs durables ont des objectifs qui intègrent donc à la fois l'environnement, les aspects sociaux et la performance économique. Pour cela, ils s'appuient sur l'innovation durable qui est généralement radicale et orientée vers le marché de masse. Le succès des innovations durables provoque un changement de société, le développement de nouvelles tendances et la transformation des valeurs. Les entrepreneurs durables créent des dynamiques de marché qui vont dans le sens du progrès environnemental et social dans le but d'être équitable envers les générations futures (Fonrouge et Petzold, 2013).

L'entrepreneuriat durable permet ainsi la résolution des problèmes sociaux et environnementaux tout en réalisant du profit (Schaltegger et Wagner, 2011). L'entreprise durable est le résultat de l'interaction entre les incitatifs du marché comme la demande croissante de résolution des problèmes sociaux et environnementaux provenant des parties prenantes, et les valeurs et les convictions personnelles propres à l'entrepreneur.

On peut alors affirmer que l'entrepreneuriat durable est fondé sur les principes de l'entrepreneuriat classique, du management stratégique et de l'économie du bien-être. Ce constat lui permet d'avoir un caractère pluridisciplinaire qui multiplie les angles d'analyse de ce concept en évolution permanente.

Le tableau 2 présente les détails nécessaires relatifs à ce caractère pluridisciplinaire de l'entrepreneuriat durable.

**Tableau 2 : La pluridisciplinarité de l'entrepreneuriat durable**

Discipline	Centre d'intérêt	Questions posées
Entrepreneuriat classique	Entrepreneur	Qui est l'entrepreneur ? que fait-il ? comment s'y prend-t-il ?
Economie	Création de valeur	Comment l'entrepreneuriat durable impacte-t-il le marché ?
Management stratégique	Entrepreneur / Organisation	Le comportement stratégique de l'entrepreneur durable et sa quête d'opportunités gagnant-gagnant.
Economie du bien-être	Entrepreneur / Société	Le rôle de l'entrepreneur dans la mise en place du changement dans le comportement et la façon d'être des consommateurs.
Psychologie	Entrepreneur	Quels sont les traits caractéristiques de l'entrepreneur ?
Sociologie	Société	L'impact de l'entrepreneuriat durable sur la société.

Source : Gahlam (2019)

## 4.2. Les bénéfices tangibles et intangibles de l'entrepreneuriat durable

Les bénéfices escomptés de l'entrepreneuriat durable concernent principalement l'amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise et des relations avec les employés. Ces bénéfices sont le résultat de l'acquisition de ressources et de savoir-faire liés au développement durable et à la promotion de l'innovation environnementale. Par conséquent, les avantages de l'entrepreneuriat durable peuvent être tangibles et/ou intangibles.

### 4.2.1. Les bénéfices tangibles

L'entrepreneuriat durable permet de réaliser des bénéfices tangibles pour l'entrepreneur. En effet, cette forme d'entrepreneuriat permet de réaliser des économies d'exploitation en réduisant les déchets et en utilisant moins d'énergie afin d'avoir plus d'efficacité des ressources consommées. Cet objectif est dû à l'utilisation des stratégies managériales permettant l'amélioration des processus environnementaux liés à l'éco-efficacité (Terán-Yépez et al, 2020 ; Mathieu et Reynaud, 2005).

### 4.2.2. Les bénéfices intangibles

Le premier bénéfice intangible de l'entrepreneuriat durable est en matière de motivation et de fidélité des employés, de diminution de l'absentéisme, et de facilité de recrutement. En effet, les entreprises qui s'intéressent au volet social dans leur gestion des ressources humaines créent un sentiment d'appartenance chez leurs salariés.

Le deuxième type de bénéfices intangibles de cette forme d'entrepreneuriat est lié à l'amélioration de la réputation. Celle-ci, on parle également du capital marque, correspond aux

valeurs défendues par l'entreprise telles que la confiance, la crédibilité, la fiabilité et la qualité (Mathieu et Reynaud, 2005). Pour mieux comprendre cette notion de la réputation, on présente, dans le tableau 3, ses principales approches théoriques.

**Tableau 3 : Les aspects théoriques de la réputation**

<b>Approches</b>	<b>Définition</b>	<b>Caractéristiques</b>
Economique	La réputation crée une perception de fiabilité et de prédictibilité.	Trait ou signal.
Stratégique	La réputation est issue des caractéristiques internes de l'organisation et elle est perçue extérieurement.	Perçue comme actif.
Sociologique	La réputation est un construit social qui permet d'établir des classements et d'ordonner les firmes.	Classement.
Marketing	La réputation est le résultat des efforts des firmes pour inciter les consommateurs à effectuer des achats et construire la loyauté du consommateur.	
Organisation éthique	Les firmes développent des réputations d'elles-mêmes (logo, marques, croyances, culture, identité, authenticité).	Loyauté.

**Source : Castellano et Dutot (2013)**

Le troisième bénéfice intangible est l'amélioration des relations avec les partenaires. En assumant ses responsabilités sociétales, l'entreprise obtient un attrait spécifique envers les consommateurs. D'ailleurs, l'image de marque de l'entreprise est un facteur déterminant de l'acte d'achat du consommateur. En conséquence, l'entreprise va améliorer sa compétitivité et son positionnement sur le marché grâce à son engagement social et environnemental.

Le quatrième avantage intangible de l'entrepreneuriat durable est lié à l'accès à de nouveaux marchés. Celui-ci devient facile grâce aux pratiques durables relatives à la différenciation et à l'innovation dans les processus et les produits (Hitchens et al, 2005; Murillo et Lozano, 2006). En effet, l'innovation et l'apprentissage sont essentiels pour le développement de l'entreprise durable. En s'engageant dans des dialogues avec les parties prenantes, les firmes deviennent de plus en plus sensibles par rapport à leur environnement permettant d'accroître la capacité pour le management de risque, d'anticiper les défis et d'introduire les processus d'amélioration des produits (Bos-Brouwers, 2009; Murillo et Lozano, 2006; Hitchens et al, 2005). L'entreprise devient ainsi capable de s'adapter aux changements réglementaires, économiques, sociaux et/ou environnementaux (Spence, 2007).

Enfin, le dernier bénéfice intangible est celui du développement de la capacité accrue d'attractivité et d'établissement des relations efficaces et efficientes avec les maillons de la chaîne d'approvisionnements (les fournisseurs) en ayant l'objectif d'établir des relations d'affaires à long terme pouvant être profitables (Spence, 2007).

## CONCLUSION

Les auteurs se sont mis d'accord sur le fait que la littérature en matière d'entrepreneuriat durable reste très limitée. En effet, la recherche en entrepreneuriat durable ne dispose pas encore d'une approche conceptuelle forte. On est ainsi face à une conception générale de l'entrepreneuriat durable et de l'entrepreneur durable. En revanche, il reste difficile de définir clairement le processus entrepreneurial durable, les rapports entretenus par l'entrepreneur durable face à son environnement ainsi que ses propres motivations pour l'acte d'entreprendre.

De même, les études publiées sont dépourvues de fondements théoriques relatifs à l'entrepreneuriat durable. Elles sont plutôt basées sur l'observation exploratoire. On ne peut pas parler de telle ou telle théorie pour expliquer ce phénomène. On ne peut alors que se contenter d'évoquer le terme de phénomène au lieu de discipline car on n'a pas encore de communauté scientifique avec des courants de pensées spécifiques à l'entrepreneuriat durable. Or, on peut contribuer au développement de la recherche en entrepreneuriat durable en utilisant les constats analytiques dont on dispose actuellement (Gahlam, 2019).

L'entrepreneuriat durable est alors construit autour de deux principaux axes : l'entrepreneur et l'innovation environnementale et sociale. Plusieurs études ont montré que l'entrepreneuriat est avant tout une question de personne (l'entrepreneur). Les valeurs de l'entrepreneur, son milieu, ses connaissances, ... constituent le point de départ du processus entrepreneurial. La sensibilité de l'entrepreneur à l'égard de la nature et de la société favorise la création d'une entreprise qui accorde autant d'importance à la valeur économique qu'aux valeurs sociales et environnementales (Farny et Binder, 2021). Or, le caractère innovant des activités entrepreneuriales durables est souvent évoqué par la littérature. La forme la plus soutenue est l'innovation technologique. En effet, le changement technologique constitue une réponse optimale à la dégradation de l'environnement. D'ailleurs, l'innovation sociale prend une place considérable dans la recherche du bien-être social.

Finalement, on peut dire que l'orientation durable permet à l'entrepreneur d'évoluer en prenant en compte les attentes de la société pour ne pas être marginalisé de générer un sens lisible et cohérent pour toutes ses parties prenantes, dans une approche globale de renforcer sa vigilance sur les risques économiques, environnementaux et sociaux.

## BIBLIOGRAPHIE

- Barbat, G. (2009). Quelques réflexions autour du lien compétences-développement durable et de son impact sur le management de l'entreprise. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 3(3), 111-121.
- Belz, F.M., & Binder, J.K. (2017). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-17.
- Binder, J. K., & Belz, F. M. (2015). Sustainable entrepreneurship: what it is. In *Handbook of entrepreneurship and sustainable development research*. Edward Elgar Publishing, 30-72. doi:10.4337/9781849808248.
- Bon, V., & Van Der Yeught C. (2018). L'entrepreneur responsable en développement durable : un cadre conceptuel intégrateur. *Revue internationale P.M.E*, 31(2), 127-160.
- Bon, V. (2009). Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux. *Revue Management et Avenir*, (29), 172-190.
- Bos-Brouwers, H-E-J. (2009). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*, (19), 417-435.
- Bres, L., Raufflet, E., & Fillion, L.-J. (2011). Développement durable et entrepreneuriat. Colloque de l'association des sciences administratives du Canada, Université du Québec, Montréal.
- Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour l'obtention d'un doctorat en gestion, soutenue le 20/10/1993. Université Pierre Mendès France (Grenoble II).
- Castellano, S., & Dutot, V. (2013). Une analyse de l'e-réputation par analogie ou contraste avec la réputation : une approche par les médias sociaux. *Revue Française de Marketing*, 243, 35-51.
- Choi, D.Y., & Gray, E.R. (2008). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies ?. *Business Horizons*, (51), 341-352.
- Clarke, J., & Holt, R. (2010). Reflective Judgment: understanding Entrepreneurship as Ethical Practice. *Journal of Business Ethics*, (14), 317-331.
- Cohen, B., & Winn, M.I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, (22), 29-49.

- Crals, E., & Vereeck, L. (2004). Sustainable entrepreneurship in SMEs: Theory and Practice. Global Conference on Environmental Justice, Copenhagen.
- De Colle, S., Henriques, A., & Sarasvathy, S. (2014). The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics*, (125), 177-191.
- Dean, T.J., & Mc Mullen, J.S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22, 50-76.
- Delamare-Le-Deist, F., & Winterton, J. (2005). What Is Competence ?. *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Deslandes, R. (2012). Un modèle du développement humain au service de la réussite éducative du jeune : vers un modèle intégrateur des facteurs et processus de la collaboration école-famille. *Revue Développement humain, handicap et changement social*, 20(3), 77-92.
- Esteves, A., & al. (2021). Sustainable entrepreneurship and the Sustainable Development Goals: Community-led initiatives, the social solidarity economy and commons ecologies. *Business Strategy and the Environment*, 30(3), 1423-1435.
- Ezzerhouni, A., & El Malki, T. (2021). Intention entrepreneuriale hybride : L'importance de l'innovation. *Moroccan Journal of Business Studies*, 2(2), 1-19.
- Farny, S., & Binder, J. (2021). Sustainable entrepreneurship. In *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, 605-611.
- Fassin, Y., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, (98), 425-453.
- Fonrouge, C., & Petzold, S. (2013). *Le grand livre de l'entrepreneuriat*. Paris : Dunod.
- Fuller, T., & Tian, Y. (2006). Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics*, (67), 287-304.
- Gahlam, N. (2019). *Entrepreneuriat durable: essai de modélisation d'un processus innovant*, Thèse pour obtenir le grade de docteur en Sciences de gestion de l'université de Reims Champagne-Ardenne, Spécialité : Entrepreneuriat.
- Gibbs, D. (2006). Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. *Greener Management International*, 55, 63-78.
- Hitchens, D., & al. (2005). Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe. *Journal de la géographie économique et sociale*, 96(5), 541-

557.

- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids- Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25, 481-492.
- Isaak, R. (2002). The making of ecopreneur. *Greener Management International*, (38), 81-91.
- Izaidin, A., & Wei-loon, K. (2012). Sustainable Entrepreneurship (SE): A Revised Model Based on Triple Bottom Line (TBL). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 293-310.
- Katsikis, I.N., & Kyrgidou, L.P. (2007). The concept of sustainable entrepreneurship: a conceptual framework and empirical analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1-6.
- Kechiche, A., & Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature Review. *International Business Research*, 5(7), 97-104.
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524-539.
- Labelle, F., St-Jean, É., & Dutot, V. (2012). Déterminants de l'entrepreneuriat durable : Quelques constats auprès d'étudiants universitaires. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(255-256), 23-30.
- Loue, C., Laviolette, E. M., & Bonnafous-Boucher, M. (2008). L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences, éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 63-83.
- Mathieu, A., & Reynaud, E. (2005). Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME : entre réduction des coûts et légitimité. *Revue de l'économie méridionale*, 53(211), 357-380.
- Munoz, P. (2013). The Distinctive Importance of Sustainable Entrepreneurship, Current Opinion in Creativity. *Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1-6.
- Murillo, D., & Lozano, J.M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, (67), 227-240.
- Neil, A.T., Herrmann, A., & Hekkert, M.P. (2014). How sustainable entrepreneurs engage in institutional change: Insights from biomass torrefaction in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, (106), 608-618.
- O'Neill, G.D., Hershauer, J.C., & Golden, J.S. (2006). The cultural context of sustainability

- entrepreneurship. *Greener Management International*, 55, 33-46.
- Omrane, A., Fayolle, A., & Zeribi-Benslimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (251), 91-100.
- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, (25), 510-523.
- Rodgers, C. (2010). Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Case Study Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (17), 125-132.
- Sarango-Lalangui, P., Santos, J.L.S., & Hormiga, E. (2018). The development of sustainable entrepreneurship research field. *Sustainability*, 10(6), 2005, <https://doi.org/10.3390/su10062005>.
- Schaltegger, S. (2002). A framework for ecopreneurship. *Greener Management International*, (38), 45-58.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2008). Types of sustainable entrepreneurship and conditions for sustainability innovation: from the administration of technical challenge to the management of an entrepreneurial opportunity. (in), Wüstenhagen R. & al. (dirs.), *Sustainable innovation and entrepreneurship*, UK.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and Environment*, (20), 222-237.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shepherd, D.A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
- Spence, L. (2007). CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five “C”s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4), 533-552.
- Terán-Yépez, E., & al. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, (252), 119742.
- Tubbs, S. L., & Schulz, E. (2006). Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-Competencies. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.
- Van Der Yeught, C. (2014). Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation durable des

- petites organisations. *Revue de l'Organisation Responsable*, 9(2), 21-45.
- Van Der Yeught, C. (2015). Quelles compétences pour un management du développement durable organisationnel ? Le cas des petites organisations touristiques. *Revue Management et Avenir*, (78), 79-98.
- Van Der Yeught, C. (2017). Les compétences de l'entrepreneur responsable : Proposition d'un cadre conceptuel. *Revue de l'organisation responsable*, 12(1), 5-16.
- Van Der Yeught, C., BergerY, L., & Dherment-Ferere, I. (2013). Les compétences éthiques: un déterminant du développement durable organisationnel. *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, (96), 217-241.
- Walley, L., & Taylor, D. (2002). Opportunist, champions, mavericks... ? A typology of green entrepreneurs. *Greener Management International*, (38), 31-43.
- Wesselink, R., & al. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, (106), 497-506.
- Willard, M., & al. (2010). The Sustainability Professional: 2010 Competency Survey Report. *Environmental Quality Management*, autumn 2010, 49-83.
- York, J.G., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, (25), 449-463.