

Tout comme pour un véhicule s'engageant dans une courbe, le virage vers l'entrepreneuriat durable doit se faire au bon moment, à la bonne vitesse et en respectant les caractéristiques et propriétés du véhicule. Que vous vous identifiez à une voiture de course ou à un convoi routier, voici comment se partage la route du développement durable.

par Benoît Richard et Anne-Marie Pichette, avec la contribution de Olfa Ben Hamadi

## Entrepreneuriat durable ?

Qu'il soit à l'œuvre au sein d'une PME ou d'une grande entreprise, l'entrepreneur durable carbure aux grandes intentions : minimiser son impact environnemental, maximiser son rayonnement social et optimiser sa performance économique. Surtout, il se définit par sa capacité d'innovation radicale.

Ce n'est donc pas la carrosserie, ou la taille de l'entreprise, qui définit l'entrepreneur durable, mais sa faculté à transformer une industrie entière, en initiant l'intégration d'innovations environnementales et sociales. Et pour cette course, chaque véhicule possède des atouts.

Deux chercheurs allemands, Kai Hockerts et Rolf Wüstenhagen, se sont intéressés à la dynamique de transformation d'une industrie sous les élançons conjugués des petites entreprises innovantes et des grandes organisations performantes. Leur conclusion ? Les deux types de « véhicules » doivent se relayer pour qu'une industrie devienne durable.

### Les «startups durables»: agilité, rapidité, et limitations

Plus agile que les entreprises établies, la startup durable se compare à une voiture sport. Elle prendra le virage environnemental avec brio, et plus rapidement que tous les autres, dans la mesure où les caractéristiques de la chaussée correspondent à l'étroite fourchette de conditions pour laquelle elle a été conçue.

Quel est le moteur des startups créées par des entrepreneurs durables ? Leur mission intrinsèque consiste à proposer une approche et une offre de valeur impliquant des changements sociaux ou environnementaux.

Ces petites entreprises possèdent la crédibilité, la capacité d'innovation et l'agilité opérationnelle leur permettant de se définir et d'agir comme agent de changement.

Par contre, les limites de leurs ressources humaines, financières et technologiques ne leur permettent généralement que de se spécialiser, avec une passion parfois empreinte d'entêtement ou même d'obsession, dans un segment social ou environnemental bien défini.

Ces entreprises, souvent surspécialisées, très innovatrices, s'intéressent à des niches de marché particulières et exclusives. D'emblée, ces niches ne devraient pas attirer prématurément l'attention des joueurs plus grands. L'entrepreneur très innovateur pourrait même choisir d'agir en ce sens.

### Les grandes entreprises durables: rigidité, latence et force de frappe

De son côté comparée à un train routier, la grande entreprise semble moins bien équipée pour prendre le virage de la durabilité. La diversité de ses produits, la complexité de ses opérations, la multitude de lieux et de collectivités qu'elle rejoint, toutes ces caractéristiques la ralentissent.

Prospère, forte d'une structure éprouvée, et rentable, elle craint entre autres de cannibaliser ses propres parts de marchés en adoptant des innovations radicales. Elle se trouve néanmoins poussée à changer de voie par les innovations ponctuelles des petites entreprises agiles.

	<b>Caractéristiques des entrepreneurs durables selon la taille</b>	
<b>Petites startups</b>		<b>Grandes organisations</b>
<b>Récente</b>	◀ Existence ▶	<b>Mature</b>
<b>Vert, Social et \$</b>	◀ Objectifs ▶	<b>\$</b>
<b>Petite taille, agilité</b>	◀ Atouts ▶	<b>Ressources et force de frappe</b>
<b>Impact réduit</b>	◀ Limites ▶	<b>Lourdeur, lenteur de réaction</b>
<b>Le suscite</b>	◀ Changement ▶	<b>Le met en œuvre</b>

En général, les grandes entreprises ne suscitent pas l'innovation radicale. Elles possèdent néanmoins une capacité indéniable à adopter des innovations et à concurrencer les plus petits joueurs. Trois principales stratégies sont à sa portée :

- **Copier** les produits, les services ou les fonctions de petites entreprises afin d'offrir un produit comparable à moindre coût ;
- **Investir** dans des fonds de capitaux de risques afin d'être à l'affût des innovations intéressantes pouvant avoir un effet sur leurs opérations et leur offre de produits ;
- **Influencer** en adhérant à des processus de standardisation et de normalisation environnementale, souvent en faisant la promotion de spécifications minimales, afin d'ériger une barrière à l'entrée de leurs marchés ou maintenir un équilibre concurrentiel qui les avantage.

### Participant-elles à la même course ?

La question se pose : startups durables et grandes organisations en quête de nouveaux marchés

participent-elles à la même course ? N'appartenant pas à la même catégorie, elles ne partent pas du même point et n'évoluent pas sur le même circuit, jusqu'à ce qu'elles se rejoignent.

Les professeurs Hockerts et Wüstenhagen sont catégoriques : « *Les actions des unes influencent l'environnement des autres, pendant que leur évolution parallèle mène à des changements favorables à un développement durable* ».

### La transformation d'une industrie provient de l'innovation, puis de sa diffusion de masse

Les entrepreneurs durables des startups initient donc le changement en apportant l'innovation, en suscitant l'adoption des premiers groupes d'usagers et en procurant la conviction nécessaire à la conversion d'une industrie.

Les entreprises de plus petite taille possèdent cette capacité d'identifier, de saisir et d'exploiter de nouvelles opportunités. Leur agilité et leur force d'innovation créent un effet d'entraînement dans l'industrie.

Mais pour être durable, le changement, engendré par l'adoption de produits et services à forte performance

environnementale et sociale, doit être largement accepté et, à terme, structuré.

La grande entreprise mature possède justement la capacité à intégrer les innovations et à leur donner la diffusion nécessaire au réel changement.

Les entrepreneurs durables des grandes entreprises transposent les innovations acceptées par les niches de marché vers le marché de masse. Avec impact, ils misent sur leurs forces : l'accès aux capitaux, la maîtrise des processus et le contrôle de la distribution.

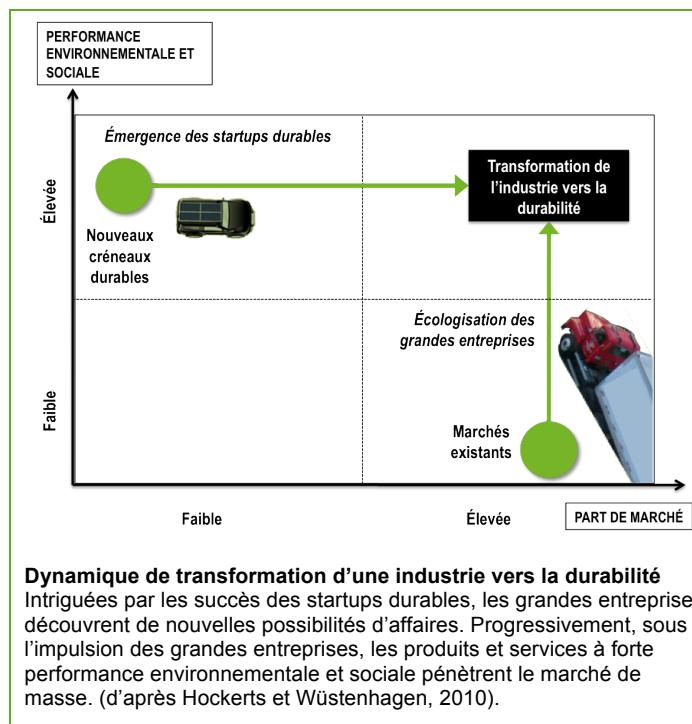
À terme, les innovations durables possèdent donc le pouvoir de transformer une industrie... avec la contribution essentielle des grandes entreprises en place. Tout comme les innovations testées par les voitures de Formule 1 se

retrouvent éventuellement intégrées à des voitures de série et même aux véhicules lourds !

#### Pratiques clés

@vigeipme #ddpme

*La petite entreprise frondeuse innove, la grande adopte et diffuse les innovations vertes ; ainsi se transforme une industrie complète.*



#### Pour en savoir plus

Hockerts, Kai et Wüstenhagen, Rolf. (2010). **Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship**. *Journal of Business Venturing*, 25 (2010) 481–492.

- Kai Hockerts : Copenhagen Business School, Centre for Corporate Social Responsibility (cbsCSR), Denmark, [www.cbs.dk/en/Research/Departments-Centres/Institutter/cbsCSR](http://www.cbs.dk/en/Research/Departments-Centres/Institutter/cbsCSR)
- Rolf Wüstenhagen : University St. Gallen, Institute for Economy and the Environment (IWOe-HSG), Switzerland, [www.iwoe.unisg.ch/en/Institut.aspx](http://www.iwoe.unisg.ch/en/Institut.aspx)

#### À propos des auteurs

**Benoit Richard** est étudiant au programme de MBA de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

*Sous licence Creative Commons*



**Anne-Marie Pichette**, MBA, est coordonnatrice du projet de vulgarisation de Vigie-PME.

**Olfa Ben Hamadi** est étudiant au programme de MBA de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

[redaction@vigeipme.org](mailto:redaction@vigeipme.org)