

La prise de décision en entrepreneuriat responsable : Une approche axiologique

Matthias Pepin

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec (Québec), G1V 0A6,
Canada

Matthias.Pepin@fsa.ulaval.ca

Maripier Tremblay

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec (Québec), G1V 0A6,
Canada

Maripier.Tremblay@fsa.ulaval.ca

Luc K. Audebrand

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec (Québec), G1V 0A6,
Canada

Luc.Audebrand@fsa.ulaval.ca

Mots-clés :

Entrepreneuriat responsable; développement durable; prise de décision; valeurs; axiologie.

Résumé :

La recherche contemporaine laisse entendre que les valeurs personnelles joueraient un rôle prépondérant dans les processus décisionnels en entrepreneuriat responsable, c'est-à-dire qui s'inscrit en cohérence avec les exigences du développement durable. Mais quelles sont ces valeurs? Et quel rôle jouent-elles concrètement dans les décisions des entrepreneur(e)s? Prenant appui sur la récente proposition de sociologie axiologique (relative aux valeurs) de Nathalie Heinich, cette recherche conçoit les valeurs comme des principes qui permettent de poser des jugements et, en définitive, de faire des choix. Cette approche invite à explorer les jugements dans les contextes où ils prennent place afin d'identifier les valeurs qui agissent comme principes décisionnels. Dans cette étude de cas multiples, 16 entrepreneur(e)s engagé(e)s dans une démarche de création d'entreprise responsable ont été interviewé(e)s et invité(e)s à parler de l'évolution de leur entreprise et des grandes décisions qui ont marqué son évolution. Dans le cadre de cet article, six des 16 retranscriptions d'entrevues ont été analysées en profondeur pour : 1) faire ressortir la logique axiologique de chaque cas, soit les principales valeurs qui sont invoquées pour justifier les décisions prises (analyse intra-cas) et 2) tenter d'identifier les valeurs récurrentes entre les différents cas (analyse inter-cas) afin d'élaborer une « grammaire axiologique » propre à l'entrepreneuriat responsable. Cette recherche propose une opérationnalisation méthodologique de la conception sociologique de la valeur d'Heinich dans le domaine entrepreneurial. Elle éclaire par ailleurs les valeurs récurrentes de l'entrepreneuriat responsable, au sens des principes qui y guident les prises de décision.

1. Introduction

Le concept d'entrepreneuriat responsable inscrit le phénomène de création d'entreprise en cohérence avec les trois piliers—économique, social et environnemental—du développement durable (DD) (Bon & Van Der Yeught, 2018). Si la prise de décision est au cœur de la capacité des entrepreneur(e)s à identifier et exploiter des opportunités en vue de créer de la valeur (Shepherd & al., 2015), elle est encore sous-étudiée lorsqu'il est question d'entrepreneuriat responsable (Muñoz, 2018). Pourtant, équilibrer les trois dimensions du développement durable ajoute de la complexité au processus de prise de décision, en particulier chez les entrepreneur(e)s en démarrage, qui subissent des contraintes importantes en raison de leurs ressources (financières, humaines, etc.) limitées et qui n'ont bien souvent pas le luxe de prendre les décisions idéales à leurs yeux (Belz & Binder, 2017). En ce sens, il apparaît pertinent d'analyser empiriquement le processus de prise de décision d'entrepreneur(e)s responsables en démarrage afin d'en éclairer les ressorts.

Les recherches portant sur la création d'entreprise en cohérence avec les principes du développement durable sont encore en émergence (Terán-Yépez et al., 2020). La grande diversité de termes utilisés pour y référer est probablement le meilleur indicateur de l'absence de maturité de ce sujet de recherche. On parle notamment d'entrepreneuriat responsable, durable, vert, environnemental ou encore d'éco-entrepreneuriat. Ces recherches ont jusqu'à présent abordé l'entrepreneuriat responsable essentiellement par son début ou sa fin à travers, respectivement, les notions d'opportunités de durabilité (Patzelt & Shepherd, 2011) et de création de valeur durable (Schmitt, 2017). Pourtant, chaque décision prise par l'entrepreneur(e) oriente son projet d'entreprise et sa capacité à exploiter une opportunité pour, ultimement, créer de la valeur durable. Il est donc pertinent d'étudier le processus de prise de décision des entrepreneur(e)s face aux obstacles et aux dilemmes qui se dressent tout au long de leur parcours entrepreneurial et qui font appel à leur responsabilité envers les trois piliers du développement durable.

Bon & Van Der Yeught (2019) ont montré que l'entrepreneur responsable se caractérise par ses valeurs orientées vers le développement durable, de même que ses dispositions éthiques. Dans la même lignée, Persais (2020) souligne que l'entrepreneur responsable concilie à la fois une vision normative (basée sur les valeurs) et instrumentale (basée sur les opportunités). Dans un numéro thématique portant sur les manières d'enseigner l'entrepreneuriat responsable (Ballereau et al., 2020), plusieurs contributions convergent vers l'identification des valeurs comme levier pédagogique principal à activer (Catanzaro & Cheriet, 2020; Sarrouy-Watkins & Gahlam, 2020). Ainsi les valeurs personnelles joueraient-elles un rôle prépondérant dans le processus décisionnel en entrepreneuriat responsable (Parra, 2013; Thelken, & de Jong, 2020); un constat déjà démontré dans d'autres contextes, dont celui du leadership responsable (Pourquier & Igalens, 2020) et de la RSE (Hemingway, 2005). Dans ce contexte, notre question de recherche s'articule comme suit : Quels rôles les valeurs jouent-elles dans le processus de prise de décision d'entrepreneur(e)s responsables en démarrage?

2. Cadre théorique : la sociologie axiologique ou l'étude des valeurs

Comme le fait remarquer Heinich (2017a), le terme « valeur » est extrêmement polysémique : « son spectre sémantique va de la morale à la finance, de la philosophie aux mathématiques, de la musique à la peinture et à la linguistique, tandis que son extension chronologique va de la bravoure du guerrier antique à la technique informatique » (p. 133). Elle propose une sociologie axiologique (Heinich, 2006) qui s'avère particulièrement pertinente pour aborder notre question de recherche.

2.1. Le projet de la sociologie axiologique

L'axiologie est l'étude des valeurs et de l'acte de poser des jugements, d'évaluer. Elle se décline en deux approches principales, l'une compréhensive, l'autre normative. L'approche compréhensive est représentée par la sociologie des valeurs qui cherche essentiellement à déterminer par des enquêtes empiriques ce que des individus ou des groupes donnés valorisent. Le problème de cette approche est qu'elle tend à présenter les valeurs comme des opinions, nécessairement subjectives et relatives selon l'époque, le statut social ou l'appartenance culturelle des répondant(e)s (Heinich, 2017b). L'approche normative, qui comprend la sociologie morale (empirique) et la philosophie morale (spéculative), traite des obligations et des normes qui agissent ou devraient agir comme des idéaux et être valorisées en elles-mêmes et pour elles-mêmes. Le caractère normatif de cette approche, et sa fusion occasionnelle avec la sphère du « sacré », tend à imposer certaines valeurs en leur attribuant une valeur subjective (Heinich, 2017a).

Heinich propose une sociologie axiologique, qui consiste à étudier les principes par lesquels les gens valorisent des « objets » spécifiques. L'approche de Heinich est contextuelle. Pour elle, les valeurs se voient essentiellement dans les jugements de valeur car les individus eux-mêmes n'ont pas accès spontanément à l'ensemble de leurs critères ou principes de jugement (leur logique axiologique) et ne sont donc pas en mesure de justifier pleinement ce qui les fait apprécier telle ou telle chose. En continuité avec l'approche pragmatique de l'évaluation de Dewey (1939), la sociologie axiologique invite à enquêter sur les valeurs *in situ*, à travers l'observation des jugements de valeur posés par les gens, en prenant en compte trois paramètres : 1) le sujet et ses ressources axiologiques; 2) l'objet de l'évaluation et les caractéristiques qu'il offre au jugement et 3) la situation d'évaluation et ses contraintes normatives.

2.2. La valeur comme principe d'évaluation (logique axiologique)

Heinich distingue trois acceptions principales de la notion de valeur :

- La *valeur-grandeur* se comprend strictement comme « la » valeur qui est accordée à quelque chose et est synonyme d'importance, de mérite, de qualité, de quantité, de vertu, voire de prix. C'est le sens le plus commun de la valeur, d'ailleurs cher aux économistes. La valeur-grandeur est donc le résultat d'une appréciation sur « ce que vaut » quelque chose et, en conséquence, sur la valeur qu'on peut lui accorder.
- Dans son sens de *valeur-objet*, la valeur renvoie aux objets dotés « de » valeur, c'est-à-dire les objets auxquels nous accordons une valeur positive, même si elles ne valent rien en termes monétaires (p.ex., j'ai reçu cette montre de mon grand-père, elle ne fonctionne plus, mais a de la valeur à mes yeux). Dans sa dimension concrète, la valeur-objet renvoie aux biens, mais elle s'applique également de manière abstraite à des entités auxquelles nous accordons de la valeur (p.ex., la famille, la nation, le travail, l'art).
- Enfin, la *valeur-principe* n'est pas à une appréciation (comme avec la valeur-grandeur), ni à un objet concret ou abstrait (comme avec la valeur-objet), mais réfère plutôt au principe qui sous-tend une évaluation ou un jugement de valeur¹. Par exemple, un film peut être apprécié pour sa beauté, sa sensualité, son originalité, son authenticité, autant de valeurs agissant alors comme des principes qui conduiront à autant de jugements différents.

¹ Le jugement de valeur n'est pas à comprendre dans un sens péjoratif, mais bien comme un jugement qui est posé à partir d'une valeur servant de principe d'évaluation.

C'est ce troisième sens de la valeur, comme principe, qui sert d'assise à la sociologie axiologique. Il faut tout d'abord faire remarquer le caractère autotélique de la valeur-principe, autrement dit le fait qu'elle soit sa propre fin. Ainsi, la valeur-principe est « ce qui *cause* l'évaluation, alors que la valeur-grandeur et la valeur-objet *résultent* de l'évaluation » (Heinich, 2017a, p. 135, italique dans l'original). Une valeur qui sert de principe pour porter un jugement « ne relève pas de la démonstration, mais de la conviction, pas de la vérité, mais de l'adhésion » (p. 203). Autrement dit, on pourra toujours essayer de convaincre une personne qu'elle a tort d'attacher de la valeur à un objet (p.ex., telle œuvre d'art), mais non pas remettre en cause la valeur précise qui lui fait l'apprécier (p.ex., la beauté). Ceci renvoie au caractère non démonstratif d'une valeur-principe, c'est-à-dire qu'elle s'impose comme critère de jugement, mais ne se démontre pas.

2.3. *Les registres de valeurs (grammaire axiologique)*

L'approche contextuelle et pragmatique de Heinich conduit à un pluralisme des valeurs comme principes de jugement. Cela ne signifie pas pour autant que certaines valeurs ne sont pas plus généralement acceptées ou soutenues que d'autres. Cependant, comme nous venons de le voir, pour Heinich, il n'y a pas de valeurs fondamentales en soi. Contrairement à l'approche de Hartman, ancrée dans une perspective morale (Edwards, 2014), Heinich ne pense pas que les valeurs puissent être pondérées. Elle suggère plutôt que les valeurs présentant un certain « air de famille » peuvent être regroupées en catégories évaluatives. Cette réflexion l'amène à proposer sa « grammaire axiologique », composée de seize catégories de valeurs qui ne se rapportent plus à l'explication des comportements réels, mais plutôt à leur compréhension, en mettant en évidence ce que les individus ont en commun (Heinich, 2017). Le Tableau 1 résume ces registres.

2.4. *Objectifs de recherche*

Sur la base de ce qui précède, nos objectifs spécifiques de recherche s'articulent comme suit :

- 1) documenter, sur une base individuelle, les valeurs-principes sur lesquelles s'appuient des entrepreneur(e)s responsables en démarrage pour prendre leurs décisions. Il s'agit ici de mettre en lumière la « logique axiologique » individuelle inhérente à chaque entrepreneur(e);
- 2) identifier, transversalement, les valeurs fondamentales récurrentes dans les prises de décision d'entrepreneur(e)s responsables, de même que les registres les plus souvent convoqués. Il s'agit ici, grâce à une montée en généralité, de mettre au jour une « grammaire axiologique » propre aux entrepreneur(e)s responsables.

Registres	Définition	Exemples
Affectif	Gouverne le domaine des rapports interindividuels, de la conjugalité, de la parentalité (p. 252)	Attachement, émotion, amour, tendresse, sensibilité
Civique	Concerne des communautés ou des collectifs abstraits présents, passés ou à venir (comme dans l'écologie). Gouverne par excellence la politique (p. 250)	Responsabilité, patriotisme, souci de l'intérêt général
Domestique	Maintien des liens, temporels ou spatiaux. Renvoie à des échelles très variées (de la famille à la nation) vécues comme espace d'appartenance organisant la frontière entre « eux » et « nous » (p. 252)	Proximité, présence, lien, entraide, protection
Économique	Gouverne le rapport quotidien à l'argent, aux richesses, aux activités marchandes. Renvoie au domaine de l'économie ou du marché et à son outil central, la monnaie (p. 252)	Cherté, coût, juste prix
Épistémique	Valeur de référence dans le domaine scientifique, normes déontologiques, transmission du vrai (p. 249)	Vérité, connaissance, savoir
Esthétique	Renvoie au domaine de l'art par excellence, à la beauté (p. 246)	Beauté, art
Éthique	Souci de ne pas blesser autrui soit par une injustice, soit par un manque de générosité ou d'empathie (p. 249)	Moralité, fraternité, charité, sollicitude, décence, respect
Fonctionnel	Propre à tout ce qui relève d'une bonne adéquation aux besoins. Il gouverne moins un domaine d'activité que, dans chaque domaine, un mode d'organisation ou de conception (p. 250)	Utilité, commodité, sécurité
Herméneutique	Exige de mettre en œuvre l'activité interprétative, la notion de symbole, la mise en relation d'un objet présent avec une entité absente, qu'il s'agisse d'un mystère, d'un secret, d'une catégorie abstraite à laquelle il appartiendrait (p. 248)	Sens, significativité
Juridique	Domaine du droit, formalisation des valeurs civiques et éthiques (avec lesquelles il peut en venir à s'opposer) (p. 250)	Légalité, conformité aux règles
Ludique	Concerne le domaine de l'enfance, mais aussi du divertissement aux adultes, la fiction, le sport (p. 251)	Jeu, humour, distanciation, exploration, expérimentation
Mystique	Particulièrement adapté au domaine religieux, associé à la foi, à la sacralité (p. 249)	Spiritualité, foi, sacralité
Pur	Renvoie à l'intégrité du lien avec l'origine. Concerne aussi bien l'art et le patrimoine que l'écologie et l'hygiène (p. 247)	Pureté, authenticité, propreté, intégrité, sincérité
Réputationnel	Valeur associée à l'opinion d'autrui. Concerne le domaine des médias, des interrelations familiales et individuelles (p. 251)	Renom, réputation, honneur, célébrité, visibilité
Sensoriel ²	Prééminence accordée à la sensation (p. 248)	Plaisir, gourmandise, sensualité
Technique	Particulièrement pertinente dans les domaines artisanal et industriel. Il peut être objectivé dans des artefacts ou incorporé dans des savoir-faire personnels (p. 251)	Efficacité, performance, virtuosité

Tableau 1 : les registres de valeurs et leur définition (Heinich, 2017, pp. 246-253)

² Heinich (2017, p. 248) utilise l'adjectif *aesthétique*, mais nous lui avons préféré celui de *sensoriel* par souci de clarté et pour le distinguer d'*esthétique*, qui est un autre registre.

3. Méthodologie : une étude de cas multiples

Pour atteindre ces objectifs, cette recherche s'appuie sur une étude de cas multiples qualitative. L'étude de cas est une stratégie de recherche qui vise à étudier un phénomène contemporain, en prenant en compte l'interaction entre le phénomène et son contexte (Stake, 2008). En l'occurrence, l'étude de cas apparaît particulièrement adaptée pour étudier la prise de décision qui ne saurait être dissociée du contexte à chaque fois unique où elle prend place. L'étude de cas multiples se justifie ici par la volonté de comparer les valeurs-principes sous-jacentes aux prises de décision de plusieurs entrepreneur(e)s, afin de gagner en validité externe (Creswell, 2007).

3.1. Participant(e)s

Pour pouvoir parler d'un cas, ce dernier doit être suffisamment circonscrit dans l'espace et dans le temps pour déterminer méthodologiquement les données à colliger (Merriam, 2009). Les critères d'inclusion dans cette étude étaient les suivants : avoir démarré une entreprise depuis moins de 5 ans (afin de minimiser le biais de mémoire et de demeurer à l'étape du démarrage), en être le(la) (co-)fondateur(trice) (afin d'accéder à une des personnes centrales ayant pris les décisions dans l'entreprise), avoir réalisé des ventes (pour assurer le réalisme des prises de décision), démontrer une réflexion sur l'intégration du développement durable à la création de son entreprise (afin de demeurer concentré sur l'objet d'étude). Sur la base de ces critères, 16 entreprises ont été sélectionnées pour participer à cette étude, constituant son échantillon. Les entreprises présentent la caractéristique commune d'avoir été créés par des universitaires, durant leurs études. Les secteurs d'activité des entreprises sont très variés allant de la biotechnologie (solutions antimicrobiennes naturelles) au commerce de détail (épicerie zéro déchet). Plusieurs entreprises s'appuient sur des technologies innovantes (p.ex. : produits cosmétiques sur mesure élaborés sur la base d'une analyse par intelligence artificielle). De ces 16 cas, six ont été sélectionnés dans le cadre de cet article. Pour ce dernier, une certaine uniformité était recherchée entre les cas sélectionnés. Tous sont donc des entreprises incorporées qui proposent un produit. Cela étant, toutes les entreprises opèrent dans des secteurs différents. Le tableau 2 décrit brièvement les cas retenus pour la présente étude.

N°	Proposition de valeur	Fondation	Équipe fondatrice	Rentable	Chiffre d'affaires
1	Chaussures végans, écoresponsables et éthiques	2018	1	Non	- de 100K
2	Cosmétiques naturels, végans et personnalisés	2018	2	Oui	1 à 3M
3	Skis haute performance écoresponsables	2018	3	Oui	- de 100K
4	Gaufres congelées à base de légumes	2019	3	Non	- de 100K
5	Composteur de comptoir	2018	2	Non	500K à 1M
6	Équipement de plein air avec isolant végétal	2019	1	Non	- de 100K

Tableau 2 : Description sommaire des entreprises participantes

3.2. Documentation des cas

Les cas ont principalement été documentés à l'appui d'une entrevue semi-dirigée de 90 minutes en moyenne chacune, entre décembre 2020 et mars 2021. Les entrevues, réalisées sur la plateforme TEAMS, ont été enregistrées (audio) et retranscrites. Le canevas d'entrevue couvrait l'histoire de l'entrepreneur(e) (études, antécédents, motivations) et de l'entreprise (de

l'idée initiale jusqu'à l'entreprise dans sa forme actuelle), de même que les moments où des décisions importantes (incluant les pivots) ont dû être prises depuis la création de l'entreprise, ainsi que les perspectives d'avenir de l'entreprise (conception de la croissance, anticipation des futures décisions à prendre). Deux des trois membres de l'équipe de recherche étaient systématiquement présents lors de chaque entrevue, l'un conduisant l'entrevue et l'autre s'assurant de poser des questions de relance hors-canevas d'entrevue afin d'approfondir les sujets d'intérêt évoqués par l'entrepreneur(e). Certaines entrevues ont été menées avec plus d'un(e) répondant(e) par entreprise, dans le cas des équipes entrepreneuriales. Les entreprises 1, 3, 4 et 5 ont été fondées par des équipes entrepreneuriales. Cependant, seule l'entrevue 3 a été conduite avec deux des trois fondateurs. Ces données ont été complétées, d'une part, par des données factuelles sur l'entreprise recueillies par formulaire avant l'entrevue et, d'autre part, par l'analyse des sites Internet et des réseaux sociaux des entreprises participantes.

3.3. Analyse des données

3.3.1. Analyse intra-cas

Pour les besoins de cet article, seules les retranscriptions d'entrevues seront considérées, pour 6 des 16 cas, tel que précédemment mentionné. Chaque membre de l'équipe de recherche a plus spécifiquement analysé deux cas ; analyses qui ont ensuite été discutées et validées en équipe. À noter que tous les membres de l'équipe de recherche ont par ailleurs une bonne connaissance de tous les cas. Pour identifier les valeurs-principes au niveau individuel (analyse intra-cas), Heinich affirme que les jugements de valeur s'appuient sur les *prises* offertes par les objets concrets ou abstraits qui sont évalués. La prise relève de l'objet et constitue l'un de ses attributs sur lequel s'appuie la personne pour poser un jugement. À titre illustratif, dans l'évaluation de l'intérêt d'un fournisseur, des exemples de prises peuvent être sa situation géographique, son offre, ses sources d'approvisionnement, ses prix, ses valeurs d'entreprise. Notons qu'une condition objectale ne devient une prise que si elle est reconnue comme pertinente par la personne dans le cadre d'un jugement donné. En outre, lorsque les objets d'évaluation sont plus abstraits, les prises sont parfois plus difficiles à identifier.

Pour poser un jugement, la personne va utiliser spontanément un ou des *critères*. Le critère renvoie aux ressources préalables à sa disposition pour poser un jugement. Il exprime ce que la personne valorise de l'objet évalué. Le critère est généralement explicite dans le discours d'une personne, ou à tout le moins accessible par le questionnement, là où la prise est plus souvent implicite et doit être déduite du critère mis de l'avant pour poser un jugement. Deux situations évaluatives peuvent se présenter : soit la personne pose un jugement sur un objet donné (contexte d'évaluation), soit ce jugement est posé pour faire un choix entre deux ou plusieurs alternatives (contexte de sélection). Dans le cas du contexte d'évaluation, la personne attribue une ou plusieurs *qualités* à l'objet pour l'évaluer, alors que dans un contexte de sélection, ces qualités deviennent des *critères* pour poser un jugement d'appréciation (Heinich, 2017, p. 228). Revenant à notre exemple, pour faire un choix entre deux fournisseurs, la personne pourrait justifier qu'elle valorise son emplacement stratégique ou sa proximité, la variété, l'unicité ou le caractère éthique de son offre, le caractère local ou écoresponsable de ses sources d'approvisionnement, ses prix réduits ou justes, l'alignement avec ses valeurs d'entreprise.

Les critères peuvent ensuite, en fonction d'une même « tonalité évaluative », être regroupés en différentes *valeurs* qui servent donc de principes pour poser des jugements et, ultimement, prendre des décisions. Pour poursuivre avec l'exemple du choix entre deux fournisseurs, les valeurs découlant des critères mentionnés sont l'efficacité, la commodité, la responsabilité, la localité, la cherté, l'affinité. Ces valeurs ne sont pas toujours directement explicitées dans le

discours et il importe, méthodologiquement, de veiller à questionner la personne sur le pourquoi elle valorise tel ou tel critère pour faire un choix. Il faut aussi noter qu'un même critère peut renvoyer à deux valeurs différentes, en fonction du contexte d'énonciation. Par exemple, une personne pourrait valoriser la proximité de son fournisseur pour des raisons de facilité, là où une autre personne pourrait valoriser la proximité de ce même fournisseur pour des raisons qui relèvent de l'éco-responsabilité (p.ex., préférer les circuits courts). *A contrario*, la personne peut directement expliciter la valeur à la base d'un choix sans mentionner de critère, par exemple : « j'ai choisi ce fournisseur parce que c'est plus simple ». En ce cas, il faut pousser la personne à expliciter le critère (ici, la proximité) qui l'a fait privilégier la valeur mentionnée.

Finalement, les valeurs peuvent elles-mêmes être regroupées en catégories plus larges qu'Heinich appelle les *registres*, au nombre de seize (voir Tableau 1). Ces registres éclairent la logique axiologique fondamentale de la personne qui pose un jugement. Pour terminer l'exemple du choix entre les fournisseurs, les différentes valeurs mentionnées renvoient respectivement aux registres technique, fonctionnel, civique, domestique, économique et herméneutique. C'est ce cheminement des prises jusqu'aux registres qu'il s'est agi de repérer dans le discours de chaque participant(e) pour mettre en lumière leur logique axiologique. Notons que les registres, bien qu'ils soient identifiés au stade de l'analyse intra-cas, serviront surtout de base de comparaison pour l'analyse inter-cas, tel qu'expliqué au point suivant Le Tableau 3, ci-dessous, définit et illustre les catégories d'analyse.

	Prise(s)	Qualités(s)/Critère(s)	Valeur(s)	Registre(s)
Définition	Relève de l'objet évalué, un de ses attributs qui est reconnu (souvent implicitement) comme pertinent pour appuyer un jugement	Relève de la personne, ce qu'elle valorise (ou dévalorise) de l'objet évalué, généralement explicitement énoncé	Relève du pourquoi la personne valorise (ou non) une qualité/un critère, dépend du contexte d'énonciation	Relève de la logique axiologique fondamentale de la personne
Exemple 1	Situation géographique du fournisseur	Proximité (facilité)	Commodité	Fonctionnel
Exemple 2	Situation géographique du fournisseur	Proximité (circuit court)	Responsabilité	Civique

Tableau 3 : Définition et exemplification des catégories d'analyse

En termes méthodologiques, l'analyse intra-cas a suivi une logique mixte. Dans l'esprit d'une analyse thématique inductive, la première étape a consisté à faire ressortir les grands thèmes autour desquels s'articulaient les discussions, c'est-à-dire aussi les grands thèmes de prise de décision de chaque entrepreneur(e). Par exemple, dans l'entreprise 1 (chaussures végans, écoresponsables et éthiques), les thèmes sont : le choix des matériaux qui composent la chaussure, le choix du lieu de production, le choix du manufacturier, le choix des fournisseurs, le choix de l'approche client, le choix du prix de vente des produits. Bien qu'ils ne sont sans doute pas infinis puisqu'ils tournent autour des décisions à prendre dans un modèle d'affaires, les thèmes varient d'un cas à l'autre en fonction des spécificités de chaque entreprise. L'analyse a ensuite consisté, pour chacun de ces thèmes, à identifier de manière déductive les prises, critères, valeurs et registres mis de l'avant par le(la) participant(e) pour justifier ses différentes décisions.

À titre illustratif de l'analyse intra-cas, le Tableau 4 reprend l'analyse des réflexions de l'entrepreneure du cas 1 autour du choix du Portugal (plutôt que du Québec) comme lieu de production (contexte de sélection). Les extraits de verbatim ci-dessous montrent comment elle justifie cette décision et illustrent le passage des prises, aux critères, puis aux valeurs et aux

registres. L'analyse permet de mettre en évidence qu'un petit nombre de valeurs entrent en ligne de compte dans le discours de l'entrepreneure : l'efficacité, la commodité, l'affinité (de valeurs), l'impact environnemental et le respect des travailleurs. En effet, la chaussure est une industrie établie au Portugal, ce qui est moins vrai au Québec. Cela implique un écosystème bien établi où la compétence est déjà présente, la collaboration entre entreprises bien établies, où la proximité des fournisseurs permet d'être réactif et où leur abondance installe une saine compétition notamment au niveau des pratiques écoresponsables, ce qui permet à l'entrepreneure de choisir les fournisseurs qui sont les plus alignés avec ses valeurs. Cette proximité permet aussi de minimiser le transport des matériaux et, *in fine*, de minimiser l'impact environnemental de l'entreprise contrairement à ce que l'on pourrait penser initialement du choix d'une production délocalisée. De plus, les lois du travail y sont strictes et bien respectées, ce qui assure un respect des conditions de travail. Les registres technique, fonctionnel, herméneutique, civique et éthique sont ainsi convoqués par l'entrepreneure pour justifier la décision ici analysée.

3.3.2. Analyse inter-cas

Pour identifier les valeurs fondamentales (analyse inter-cas), et tenter de se rapprocher d'une « grammaire axiologique » propres aux entrepreneur(e)s responsables, les valeurs issues de la première étape de l'analyse ont fait l'objet de comparaisons afin de faire ressortir les *registres* de valeur qui sont convoqués le plus souvent par les participant(e)s.

4. Résultats

La section méthodologique a permis de montrer comment l'analyse des retranscriptions d'entrevues a été conduite minutieusement pour identifier les prises, critères, valeurs et registres relatifs à chaque thème de prise de décision dans le discours des six cas ici considérés. Néanmoins, il n'est pas possible, faute d'espace, de rendre compte de cette analyse fine pour chaque thème dans chacun des six cas. L'intérêt de ce travail d'analyse est en définitive de mettre en évidence les valeurs, puis les registres mobilisés par les entrepreneur(e)s dans leurs processus de décision. L'annexe 1 présente une synthèse détaillée de ce travail d'analyse en insistant en particulier sur les valeurs et les registres qui ont été identifiés en lien avec les thématiques émergentes dans chaque cas. Les valeurs et les registres, mais aussi les thèmes de prise de décision dégagés, permettront, dans un second temps, de proposer des analyses transversales (inter-cas). Ci-dessous, nous présentons brièvement les résultats sous l'angle de l'opportunité d'affaires qui est à l'origine des cas, de même que des principales valeurs et le(s) registre(s) dominant(s) pour chacun. En effet, dans le champ de l'entrepreneuriat durable, on considère généralement que ce type d'entrepreneuriat tire son origine d'une opportunité dite de durabilité (Muñoz et Cohen, 2018), soit une opportunité qui, dès le départ, est porteuse de la possibilité de créer de la valeur sur les plans social, environnemental et économique simultanément. Or, nos résultats permettent déjà de questionner, au sens de la nuancer, cette exigence associée à la définition de l'entrepreneuriat durable. Ainsi, les points de départ des entreprises sont plutôt variés.

Une véritable opportunité de durabilité. Seul le cas 1 correspond à la définition stricte de l'entrepreneuriat durable au sens de Muñoz et Cohen (2018). Dans ce cas, on l'a dit, l'entrepreneure veut prouver qu'il est possible de créer des chaussures vegan, écoresponsables et éthiques. Ici, on peut soutenir que, dès le départ, l'opportunité à la base de l'entreprise permet de créer de la valeur en lien avec les trois dimensions du DD. Son recours à des certifications qui garantissent des salaires décentés aux ouvrier(ère)s dans les champs, des bonnes conditions de travail et le respect de normes environnementales strictes (relative



notamment à l'usage de l'eau et des pesticides) en est une illustration; de même que son profond respect pour la vie animale, le choix de produire ses chaussures dans un pays où les normes de travail sont élevées

Extraits de verbatim (page)	Prise(s)	Qualité(s)/Critère(s)	Valeur(s)	Registre(s)
« [...] mon choix du Portugal comme pays pour faire la production de mes chaussures, c'était un choix qui était très réfléchi, puis cette opportunité-là ou cette offre-là de fournisseurs en a certainement fait partie parce que, au Québec, il y a certaines entreprises qui produisent des chaussures, pas beaucoup dans mon style de chaussures, mais il y a quand même quelque chose qui aurait probablement pu être travaillé. » (24)	Degré de maturité de l'industrie	Abondance des fournisseurs, écosystème établi	Efficacité Commodité	Technique Fonctionnel
« [...] dans un contexte d'innovation, le Portugal m'offrait cette opportunité-là d'avoir un manufacturier qui est... Parce que l'industrie de la chaussure, c'est une très, très grosse industrie au Portugal » (24)	Degré de maturité de l'industrie	Capacité de soutenir l'innovation	Efficacité	Technique
« [...] ça me permettait d'avoir accès à un réseau de fournisseurs, premièrement, qui étaient habitués de travailler avec mon manufacturier, donc ça aide énormément d'un point de vue de la langue [...] on sait qu'ils sont capables de faire ça. Donc, il y a quand même une collaboration qui est déjà établie » (25)	Degré de maturité de l'industrie	Accès à un réseau de fournisseurs, habitudes de travailler ensemble, savoir-faire	Compétence Commodité Efficacité	Fonctionnel Technique
« [...] du fait qu'ils sont tous à proximité, ça me permet aussi d'avoir une certaine liberté dans les délais. Donc, ça me permet de mettre plus de temps sur travailler sur de l'innovation, faire des essais et erreurs puis d'être plus réactive dans le processus d'élaboration de mon design » (25)	Proximité des fournisseurs (temps libéré)	Flexibilité Réactivité Temps sur le développement du produit	Commodité Efficacité	Fonctionnel Technique
« [...] cette proximité-là fait qu'il y a quand même une compétitivité qui s'installe entre eux, et, au niveau végan, c'est plus difficile, mais au niveau environnemental, il y a quand même une certaine prise de conscience » (26)	Proximité des fournisseurs (compétitivité)	Conscientisation, pratiques écoresponsables	Affinité	Affectif
« [...] j'étais capable d'aller chercher des éléments, là, qui correspondaient plus à mes valeurs; j'avais un certain choix. » (26)	Variété des fournisseurs	Possibilité de choix aligné avec ses valeurs	Affinité	Affectif
« Par exemple, on a eu un problème avec la colle, pour coller la semelle à la chaussure; je n'ai pas eu besoin de faire venir un expert de [loin]. [...] Tu sais, tous mes fournisseurs sont à... le plus loin est à deux heures de mon manufacturier » (27)	Proximité du manufacturier et des fournisseurs	Expertise sur place	Commodité	Fonctionnel
« [...] en bout de ligne, c'est vraiment l'arrangement qui me permettait de minimiser le transport. » (28)	Proximité du manufacturier et des fournisseurs	Minimiser le transport	Impact environnemental	Civique
« [...] au Portugal, il y a déjà des lois qui sont assez strictes et très bien respectées sur le travail. » (62)	Environnement légal	Lois du travail strictes et respectées	Respect des travailleurs Respect des lois	Éthique Juridique

Tableau 4 : exemple d'analyse (le choix du lieu de production, entreprise 1)

et bien respectées ou encore de travailler avec des fournisseurs qui démontrent des actions avancées par rapport à l'écoresponsabilité (p.ex., choisir un fournisseur dont l'usine fonctionne à 100% à l'énergie solaire l'été). À cet égard, on peut noter que le registre dominant du cas 1 renvoie à l'éthique, à travers les valeurs de respect de la vie humaine, animale et naturelle.

Du naturel efficace. Dans le cas 2, l'opportunité est différente. En effet, les produits cosmétiques naturels existent déjà. L'opportunité consiste ici plutôt à faire des cosmétiques naturels qui fonctionnent (efficacité dermatologique, innocuité, personnalisation) grâce à la science. Les produits n'en sont pas moins responsables (ingrédients naturels et végans à 95%, non testés sur des animaux), mais pas l'opportunité à la base de la création de l'entreprise. Autrement dit, le défi, ici, ce n'est pas tant d'être responsable, que de faire du responsable qui fonctionne. D'ailleurs, la recherche d'efficacité fait en sorte que les entrepreneures du cas 2 n'envisagent pas de s'approvisionner localement, car les ingrédients locaux disponibles n'offrent pas les propriétés nécessaires pour atteindre l'efficacité recherchée pour leurs cosmétiques. Elles optent alors pour des stratégies de compensation comme soutenir des causes locales à l'étranger, par exemple un programme de préservation d'un animal donné qui vit dans une zone d'où l'un des ingrédients composant leurs cosmétiques est issu. Les cosmétiques sont cependant produits localement et d'autres gestes sont posés au regard de la durabilité, notamment du point de vue de l'emballage des produits. On notera que le registre dominant du cas 2 renvoie au technique, à travers les valeurs de performance, d'efficacité; le registre épistémique venant en appui à travers la valorisation de la science.

Des produits plus responsables. Bien qu'ils soient différents sur le fond (skis, aliments congelés, manteaux), les cas 3, 4 et 6 se ressemblent en cela que l'opportunité consiste ici à proposer une amélioration d'un produit existant du point de vue de la durabilité (cela vaut également pour les chaussures du cas 1 dont il a été question plus haut). Dans le cas 3 (skis écoresponsables), la fibre de lin remplace la fibre synthétique, la colle d'époxy est biosourcée et le bois utilisé est local. Le registre technique joue un grand rôle dans la démarche des trois entrepreneurs, car le ski doit avant tout avoir de très bonnes qualités mécaniques, mais le registre domestique est aussi très important, à travers l'adaptation des skis pour les conditions de glisse local, l'approvisionnement local et la production locale. Dans le cas 4 (produit congelé à base de légumes), l'aliment ultra-transformé est composé à 50% de légumes « moches » et locaux. Le registre civique joue un rôle important dans la démarche de l'entrepreneure, à travers la volonté de faire manger plus de légumes « incognito » et de valoriser les légumes moches. Néanmoins, le registre économique est également très présent dans le discours de l'entrepreneur, notamment en lien avec le prix du produit, la rentabilité de l'entreprise, le fait de sauver des coûts grâce au contrat d'exclusivité pour la distribution. Dans le cas 6 (manteau avec isolant végétal), la fibre végétale remplace les isolants synthétiques ou issus des animaux. C'est le registre technique qui domine ici les réflexions, à travers la nécessaire performance technique de l'isolant végétal pour rejoindre les normes élevées de l'industrie du plein air.

Une opportunité de modifier les comportements des consommateur(trice)s. Dans le cas 5, l'opportunité est également différente et consiste en la promesse de modifier les comportements à l'égard du compostage, en le rendant facile et accessible, à l'appui d'une innovation de produit (composteur de comptoir), en particulier pour celles et ceux qui ne disposent pas d'espace extérieur ou de service de collecte municipal et en éliminant ses irritants, comme les odeurs. Autrement dit, ici, ce n'est pas tant le produit qui est responsable en lui-même, mais plutôt l'effet qu'il génère chez les client(e)s, soit davantage de compostage

et une diminution subséquente de déchets à gérer par les services municipaux, sachant que l'enfouissement de matières organiques produit par ailleurs des effets environnementaux très néfastes par l'entremise du méthane produit par la décomposition anaérobie (sans air). Ceci étant, des gestes sont également posés pour que le produit soit lui-même plus responsable, notamment une production locale de certaines composantes et une usine d'assemblage locale. La réparabilité du produit est également l'un de ses caractères distinctifs. Si le registre civique est au fondement de la démarche des entrepreneures (favoriser l'adoption de comportements plus écoresponsables), ce sont les registres technique et fonctionnel qui dominent les réflexions des entrepreneures, à travers l'idée d'un produit efficace et simple à utiliser.

Une valeur-objet comme point de départ. Du cas 6, on peut aussi dire que c'est une valeur-objet qui est le point de départ de l'aventure entrepreneuriale. C'est en effet initialement le désir de valoriser l'asclépiade, une plante indigène négligée, mais qui présente pourtant des propriétés isolantes et hydrofuges intéressantes, qui pousse l'entrepreneur à essayer de dompter sa fibre pour en faire un isolant de qualité. Le secteur est cependant encore jeune. Considérée comme une mauvaise herbe, la plante pousse très bien mais s'avère beaucoup plus difficile à récolter à grande échelle que prévu. Plusieurs entreprises s'y casseront d'ailleurs les dents; compliquant l'approvisionnement. La fibre d'asclépiade s'avèrera également plus difficile à travailler que prévu, du moins pour produire un isolant qui rencontre les exigences élevées du plein air. En définitive, l'entrepreneur sera contraint d'opter pour un mélange de fibres, dont une partie provient de l'étranger. Afin de rester cohérent, cela le poussera d'ailleurs à modifier son message pour parler désormais plus généralement d'isolant végétal, plutôt que d'isolant 100% local. À ce titre, le registre domestique occupe une grande place au départ dans le discours de l'entrepreneur (valoriser une plante locale, produire localement), mais il est contrebalancé en cours de route par le registre technique et la recherche d'efficacité pour répondre aux exigences élevées du plein air.

5. Interprétations et discussion

5.1. Des valeurs communes

Une comparaison des cas permet de faire ressortir des valeurs communes partagées.

La **performance** ressort comme étant une valeur commune à tous les cas analysés, bien qu'elle prenne à chaque fois un sens propre au projet porté par les participant(e)s. La performance se présente comme un mélange de fonctionnalité (registre qui relève d'une bonne adéquation aux besoins : le produit fait ce pour quoi il est conçu) et d'une ou plusieurs valeurs propres à chaque cas. Ce constat n'est pas étonnant et renvoie à l'essence de l'entrepreneuriat en lui-même plutôt qu'à l'entrepreneuriat responsable en particulier. Il est d'ailleurs intéressant de constater que la performance et l'aspect durable des entreprises peuvent être séparés, comme le montre le Tableau 5. Autrement dit, la performance des produits n'est pas relative à leur dimension durable (sauf peut-être pour le cas 6). Ainsi, même si elle est composée de matériaux végans, écoresponsables et éthiques, la chaussure du cas 1 doit aussi être confortable; bien que composés à 95% d'ingrédients naturels, les cosmétiques du cas 2 se doivent d'être efficaces pour les problèmes de peau qu'ils sont censés traiter, les skis du cas 3, s'ils sont composés de matériaux plus responsables, doivent malgré tout être performants en termes de glisse; le produit congelé du cas 4, s'il est bon pour la santé, ne doit pas moins être appétissant et soutenant; le composteur de comptoir du cas 5, doit certes composter, mais le faire surtout très simplement et sans odeur; le manteau du cas 6, bien que composé d'isolant végétal, doit effectivement bien isoler selon les exigences élevées du plein air.

Cas	Produit	Performance	Aspect durable
1	Chaussures	Confort, beauté, facilité d'entretien	Matériaux végans, écoresponsables et éthiques
2	Cosmétiques	Efficience dermatologique, innocuité, personnalisation	Ingrédients naturels et végans à 95%, fabrication locale
3	Skis	Skiabilité (agilité, polyvalence), adapté aux conditions de neige locales, fiabilité	Composition du ski (fibres de lin, aluminium, époxy biosourcé), production locale
4	Aliment congelé	Goûteux, soutenant, appétissant, facile et rapide à préparer	Légumes « moches » et locaux, fabrication locale, conservation (produit congelé)
5	Composteur de comptoir	Efficace, facilité d'utilisation, rapidité, beauté	Changement de comportement (faciliter l'accès au compostage), assemblage local, approvisionnement en partie local, réparabilité
6	Manteau	Isolant, respirabilité, confort, beauté	Isolant végétal, approvisionnement en partie local, fabrication locale

Tableau 5 : performance et durabilité

Une autre valeur qui semble commune à tous les cas renvoie à la **cherté**. Cela ne sous-entend pas que les entrepreneur(e)s cherchent explicitement à vendre des produits dispendieux, mais leurs démarches responsables se répercutent sur le coût de leurs produits. Tous et toutes essaient de s'aligner sur les prix de la concurrence, en visant un marché moyen-haut de gamme. Aucun des produits ne vise un marché de masse et bien que la volonté de presque tou(te)s les entrepreneur(e)s de l'échantillon soit de démocratiser leurs produits, de les rendre accessibles, force est de constater que la démarche responsable conduit à « écrémer la clientèle », comme le dira l'entrepreneure du cas 4, ou encore à être « abordable dans une certaine mesure », selon les termes de l'entrepreneure du cas 1.

La **naturalité** semble également ressortir comme une valeur commune aux discours analysés. Cette recherche de naturalité se présente comme une alternative aux produits chimiques (ingrédients naturels dans les cosmétiques du cas 2, composition à base de légumes de l'aliment congelé du cas 4), à l'exploitation animale (matériaux vegan de la chaussure du cas 1, ingrédients non testés sur des animaux dans le cas 2, isolant végétal comme alternative aux isolants issus des animaux dans les manteaux du cas 6) ou encore aux matériaux synthétiques (matériaux écoresponsable dans la chaussure du cas 1, fibre de lin à la place des fibres synthétiques dans les skis du cas 3 et isolant végétal comme alternative aux isolants synthétiques dans les manteaux du cas 6) qui caractérisent en bonne partie les produits que nous consommons aujourd'hui. Elle concerne les produits eux-mêmes, mais surtout ce qui les compose, qu'il s'agisse d'ingrédients ou de matériaux.

À ce titre, le caractère **local** soit des matériaux/ingrédients utilisés, soit de la production/de l'assemblage est une autre valeur partagée par la majorité des entrepreneur(e)s ici analysés. Les cas 4 (skis écoresponsables) et 6 (manteaux avec isolant végétal) sont particulièrement représentatifs de l'insistance sur cette valeur, à travers la volonté de valoriser des produits locaux et de produire localement. Ceci dit, à peu près tous les cas évoquent cette valeur, même si c'est pour la mettre de côté, en particulier dans le cas 2 (cosmétiques naturels) où l'approvisionnement local n'est pas une option, car les ingrédients locaux ne permettent pas d'atteindre l'efficience dermatologique recherchée, de même que dans le cas 1 (chaussures végans) où la production locale ne peut rivaliser avec l'écosystème établi au Portugal. Dans le

cas 5 (composteur de comptoir), les entrepreneures déplorent que les composantes électroniques ne soient pas disponibles localement, et se voient donc contraintes de s’approvisionner en partie à l’étranger.

L’*authenticité* ressort également comme une valeur commune à tous les cas. Être cohérent(e) entre ses actions et son message, l’imputabilité face aux promesses faites aux client(e)s, la transparence pour expliquer ses choix, ses démarches, ne pas tenir de propos qui ne sont pas validés par des personnes compétentes sont autant de manifestations de cette valeur d’authenticité. Dans les relations avec la clientèle, pour ne pas pervertir les efforts responsables de l’entreprise dans un climat de méfiance face à l’écoblanchiment, l’authenticité semble être une valeur qui s’impose d’elle-même dans le discours des entrepreneur(e)s. L’authenticité est fortement liée à la fois au fait d’être honnête et transparent dans ses discours par rapport aux actions réelles qui sont posées, mais aussi à la réputation de l’entreprise par rapport à ses prétentions responsables qui, on l’a dit, constituent souvent son caractère distinctif par rapport à la concurrence.

5.2. Des registres de valeurs communs

Si l’on s’intéresse maintenant transversalement aux registres qui ressortent dans les différents cas, il est intéressant de constater qu’ils sont souvent évoqués en avec un thème précis. Par exemple le registre pur (qui renvoie à l’authenticité, la transparence, l’honnêteté) est presque invariablement évoqué en lien avec les relations avec la clientèle. Le Tableau 6, ci-dessous, reprend une catégorisation des thèmes de prise de décision issus de l’analyse intra-cas (voir le tableau à l’Annexe 1), autour desquels s’agrègent certains registres de valeurs. Quatre grandes catégories ressortent ainsi : la démarche sous-jacente à la création de l’entreprise, le produit en lui-même, la logistique et, finalement, les relations.

Catégories	Thèmes	Registre(s) dominants
La démarche	Démarche, vision	Civique, éthique
Le produit	Produit(s), matériaux, ingrédients, prix de vente	Fonctionnel, esthétique, sensoriel, économique
La logistique	Approvisionnement, lieu de production, emballage, distribution	Technique, domestique
Les relations	Approche clientèle, partenariats	Pur, affectif, réputationnel

Tableau 6 : classification des principaux registres identifiés

À l’exception du cas 2 qui a été discuté préalablement, la *démarche* des entrepreneur(e)s repose sur le registre civique qui est probablement l’un des traits distinctifs de l’entrepreneuriat responsable. En support au registre civique, le registre éthique intervient aussi dans cette catégorie, à travers la valeur de respect (des autres, des animaux, de la nature). L’entrepreneuriat en lui-même repose essentiellement sur les registres fonctionnel (qui relève d’une bonne adéquation aux besoins) et économique (vendre, faire des profits, vivre de son activité d’entreprise). En cela, les entrepreneur(e)s de cette étude ne se distinguent pas d’une démarche entrepreneuriale « traditionnelle ». Toutes et tous visent à vendre des produits qui répondent aux besoins identifiés et, ultimement, espèrent vivre de leur activité. Cependant, là où la dimension responsable semble ressortir et se distinguer ainsi d’autres types de démarches entrepreneuriales renvoie à cette volonté de faire mieux que ce qui se fait actuellement sur le marché en matière de durabilité. Le registre civique, qui renvoie précisément aux valeurs de responsabilité face à la société en général ou une communauté en particulier, de souci de l’intérêt général, illustre bien la spécificité de la dimension responsable de l’entrepreneuriat.

L'exemplarité, c'est-à-dire la volonté d'être un modèle de durabilité, de participer à la transformation de son industrie vis-à-vis du développement durable ressortent ainsi comme un trait distinctif, une motivation commune qui relie les cas. Cette volonté passe soit par la création d'un produit lui-même plus responsable, par une combinaison des éléments suivants : a) la recherche de matériaux plus durables (cas 1, 3, 4 et 6); b) l'approvisionnement local (cas 3, 4, 5 et 6 partiellement) et/ou c) la production locale (cas 2, 3, 4, 5 et 6); soit par la création d'un produit qui induit des comportements plus responsables (cas 5). Dans le cas 1, il s'agit de prouver qu'on peut faire des chaussures végan, écoresponsable et éthique. Dans le cas 3, la démarche consiste à démontrer qu'il est possible de faire des skis plus durables. Dans le cas 4, que les produits ultra-transformés peuvent être bons pour la santé. Dans le cas 6, qu'on peut produire un manteau de plein air efficace, mais composé d'isolant végétal (plutôt que synthétique ou d'origine animale). Et dans le cas 5, l'ambition est bien de faire adopter des gestes plus écoresponsables aux client(e)s. Cela étant dit, on constate que la volonté de faire mieux dont sont porteurs les cas est souvent reliée soit à l'aspect environnemental (le plus souvent), soit à l'aspect social, plutôt qu'à une réelle combinaison des trois dimensions du DD.

En ce qui concerne le **produit**, le registre dominant renvoie à la fonctionnalité. En effet, le produit doit avant tout faire ce pour quoi il est prévu, répondre au besoin qu'il est censé combler, ce qui est le fondement même d'une démarche entrepreneuriale. Ceci étant, à ce registre s'ajoutent presque toujours les registres sensoriel et/ou esthétique. Ainsi, non seulement le produit doit-il être fonctionnel (facilité, rapidité, commodité, etc.), mais il doit aussi le plus souvent procurer du plaisir aux client(e)s (p.ex., les chaussures du cas doivent être confortables, les skis du cas 3 doivent procurer une sensation agréable de glisse, le produit congelé du cas 4 doit être appétissant, voire gourmand) et être beau (coloré, esthétique, etc.). Le registre économique est aussi indissociable du produit comme on l'a vu précédemment, la démarche responsable augmentant le prix des produits (cherté), en contradiction avec une volonté presque unanimement partagée d'accessibilité, de démocratisation.

La **logistique** renvoie à des activités aussi variées que l'approvisionnement, la production et la distribution. Évidemment, ces activités sont très variées en soi, mais on constate que ce sont souvent les mêmes registres qui sont convoqués pour prendre des décisions relativement à ces aspects plus logistiques. Le registre dominant est incontestablement ici le technique, qui renvoie à l'efficacité, c'est-à-dire à l'atteinte des résultats attendus. Les activités logistiques se doivent avant tout d'être efficaces, incluant en termes de coûts. Non loin derrière, le registre domestique occupe une place importante et est probablement un autre trait distinctif de l'entrepreneuriat responsable, à travers les valeurs d'approvisionnement local et de production locale.

Les **relations**, finalement, renvoient aussi bien aux communications à l'interne qu'à l'externe avec les clients et les partenaires. Ici, le registre pur joue un rôle prépondérant, comme on l'a déjà vu à travers les valeurs d'authenticité, d'honnêteté, de transparence. Le registre affectif joue aussi un grand rôle dans les relations, en particulier dans le choix de partenaires qui partagent les valeurs de l'entreprise, mais aussi dans la confiance accordée aussi bien aux employés qu'aux partenaires. Ces deux éléments viennent en soutien à un élément qui est moins souvent explicitement évoqué dans les discours des entrepreneur(e)s mais qui est très présent de manière latente, à savoir la réputation de leur entreprise, qui est particulièrement importante non seulement par rapport à ses prétentions responsables, mais aussi par rapport à sa communauté de premier(ères) client(e)s qui la soutient.

Il est intéressant de constater que les entrepreneur(e)s mobilisent plusieurs registres de valeurs, et que ces derniers ne sont pas les mêmes selon la nature des décisions à prendre. Ainsi bien que se fondant sur des registres de valeurs « responsables » dans leur démarche entrepreneuriale (civique, éthique), qui sont aussi les valeurs qui sont généralement déclarées ouvertement en particulier aux client(e)s, les entrepreneur(e)s font également appel à d'autres registres lorsqu'il est question de poser des choix relatifs aux produits, à la logistique ou aux relations avec différentes parties prenantes.

6. Conclusion

Bien entendu, cette recherche n'est pas exempte de limites. Premièrement, les analyses sont encore exploratoires, au sens où toutes les données disponibles n'ont pas encore été analysées (6 cas sur 16 analysés). Deuxièmement, l'échantillon présente une certaine uniformité au sens où tous les entrepreneur(e)s sont des ex-étudiant(e)s qui ont développé leur entreprise pendant leurs études. On ne peut pas totalement exclure que les formations et l'accompagnement qu'ils et elles ont reçus ait biaisé en partie leur approche de la responsabilité. En ce sens, il sera important d'élargir la démarche d'analyse à d'autres types de participant(e)s.

En dépit de ces limites, cette recherche offre un potentiel de contributions important. Au niveau théorique, elle contribue à diffuser la conception sociologique de la valeur développée par Heinich (2006, 2017a, 2017b), au-delà d'une approche normative des valeurs privilégiée par les approches morales. À travers la notion de valeur-principe, il ne s'agit pas de mettre en évidence quelles valeurs les entrepreneur(e)s devraient favoriser, mais bien plutôt de comprendre celles qu'ils et elles invoquent spontanément dans leurs prises de décision. Cette recherche permet également de questionner certains présupposés du champ de l'entrepreneuriat durable, en particulier l'insistance sur les trois dimensions du DD pour caractériser la prise de décision dans ce domaine et l'exigence selon laquelle une démarche d'entrepreneuriat responsable devrait nécessairement tirer son origine d'une opportunité de durabilité.

Au niveau méthodologique, l'ambition consiste également à outiller la communauté de recherche pour identifier empiriquement des valeurs dans les discours, en opérationnalisant le cadre de la sociologie axiologique aux objets de la recherche managériale. En effet, d'une part, Heinich s'appuie essentiellement sur le domaine de l'art dans les exemples qu'elle fournit. D'autre part, son projet consiste avant tout à montrer la valeur ontologique de sa proposition de sociologie axiologique, moins que d'en démontrer l'applicabilité comme outil analytique pertinent pour une diversité d'objets et de domaines. Notre travail a donc également consisté à traduire ses propositions théoriques en termes méthodologiques, afin d'en faire des outils utiles à une démarche analytique et interprétative.

Au niveau managérial, comprendre les valeurs sur lesquelles s'appuient les entrepreneur(e)s responsables permettra à terme, c'est l'ambition sous-jacente dans une prochaine partie du travail, de revoir nos manières de les former et de les accompagner (Ballereau et al., 2020).

7. Bibliographie

- Ballereau, V., Pepin, M., Toutain, O., & Tremblay, M. (2020). La formation à l'entrepreneuriat durable et responsable: un champ scientifique et pédagogique en émergence. *Entreprendre & Innover*, 45(2), 5-9.
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-17.

- Bon, V., & Van Der Yeught, C. (2019). Responsabilité sociétale de l'entrepreneur: les paradigmes de l'entrepreneuriat revisités. *Revue de l'organisation responsable*, 14(1), 5-20.
- Bon, V., & Van Der Yeught, C. (2018). L'entrepreneur responsable en développement durable: un cadre conceptuel intégrateur. *Revue internationale PME*, 31(2), 127-160.
- Catanzaro, A., & Cheriet, F. (2020). Enseignant et entrepreneur: expérience pédagogique à partir d'un cas réel d'entreprise éco-responsable. *Entreprendre & Innover*, 45(2), 81-93.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches* (2e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Fischer, D., Brettel, M., & Mauer, R. (2018). The Three Dimensions of Sustainability: A Delicate Balancing Act for Entrepreneurs Made More Complex by Stakeholder Expectations. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235-248.
- Heinich, N. (2017a). *Des valeurs: une approche sociologique*. Paris: Gallimard.
- Heinich, N. (2017b). Dix propositions sur les valeurs. *Questions de communication*, 31, 291-313.
- Heinich, N. (2006). La sociologie à l'épreuve des valeurs. *Cahiers internationaux de sociologie*, (2), 287-315.
- Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233-249.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Muñoz, P. (2018). A cognitive map of sustainable decision-making in entrepreneurship: A configurational approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 787-813.
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300-322.
- Parra, S. (2013). Exploring the incorporation of values for sustainable entrepreneurship teaching/learning. *Journal of technology management & innovation*, 8(1), 11-20.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.
- Persais, É. (2020). L'entrepreneuriat responsable: quels enjeux, quels leviers? *Entreprendre Innover*, 45(2), 10-21.
- Pourquier, C., & Igalens, J. (2020). Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE. *Revue française de gestion*, 289(4), 11-34.
- Sarrouy-Watkins, N., & Gahlam, N. (2020). Développer les valeurs de durabilité et les aspirations: une pédagogie inspirée des foodpreneurs. *Entreprendre & Innover*, 45(2), 58-68.
- Schmitt, C. (2017). Integrating sustainable development in value models in entrepreneurship. *Projectics*, 18(3), 107-122.
- Shepherd, D. A., Williams, T.A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision-making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46.

- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Soderstrom, S. B., & Heinze, K. L. (2019). From Paradoxical Thinking to Practicing Sustainable Business: The Role of a Business Collective Organization in Supporting Entrepreneurs. *Organization & Environment*, 1-25.
- Stake, R. E. (2008). Qualitative case studies. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Éds), *Strategies of qualitative inquiry* (3e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., del Pilar Casado-Belmonte, M., & de las Mercedes Capobianco-Uriarte, M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119742.
- Thelken, H. N., & de Jong, G. (2020). The impact of values and future orientation on intention formation within sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 266, 122052.
- van Bommel, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. *Journal of Cleaner Production*, 196, 829-841.
- Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54-79.
- 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.

Annexe 1 : principales valeurs et registres identifiés dans les différents cas

	Thèmes	Valeurs principales	Registres dominants et complémentaires
Cas 1	La démarche	L'entrepreneure se voit comme une activiste et croit que l'entrepreneuriat peut changer les comportements. Elle s'attaque à la chaussure parce que cela constitue un défi. Lorsqu'il sera réglé, elle passera à un autre défi	Civique, ludique
	Les produits	Les chaussures doivent répondre aux valeurs fortes de l'entrepreneure (surtout végétan), mais aussi être fonctionnelles, agréables (confortables, faciles à entretenir), belles (colorées)	Éthique, fonctionnel, esthétique, sensoriel
	Les matériaux	Hierarchie de valeurs pour choisir : végétan (valeur supérieure), écoresponsable, éthique (respect des conditions de travail); doivent aussi pouvoir être travaillés en usine et être performants par rapport à leur rôle dans la chaussure	Éthique, technique
	Le lieu de production	Commodité et efficacité de l'écosystème établi au Portugal (proximité et variété des fournisseurs, compétence, habitude de travailler ensemble)	Fonctionnel, technique
	Le manufacturier et les fournisseurs	Affinité de valeurs par rapport aux pratiques d'entreprise, proximité du manufacturier et des fournisseurs, flexibilité/réactivité dans les processus de fabrication, compétence	Affectif, domestique, technique
	L'approche clientèle	Éducation des clientes sur la composition du produit mais aussi l'écoblanchiment dans l'industrie, authenticité par rapport aux engagements pris	Civique, Pur
	Le prix de vente	Le produit doit être abordable dans une certaine mesure, permettre aussi de dégager des marges pour vivre de l'entreprise (décence)	Économique
La vision	L'entrepreneure envisage une croissance lente, organique, en élargissant progressivement les territoires touchés. Elle se questionne quant à la possibilité de développer deux gammes de produits, l'une de luxe et l'autre plus abordable, ce qui impliquerait des concessions au niveau de ses valeurs	Économique, pur	
Cas 2	La démarche	Les deux entrepreneures, l'une avec un bagage en gestion, l'autre en sciences, ont toutes deux travaillé dans le domaine des cosmétiques et ont constaté l'inefficacité de nombreux produits, de même que le gaspillage qui en découle.	Technique, civique
	Les produits	L'efficacité des cosmétiques prime : ils doivent régler les problèmes particuliers de peau des client(e)s (personnalisation) et sans danger (innocuité, hypoallergéniques). La science est au cœur du développement des produits. La personnalisation des produits est assistée par l'intelligence artificielle	Technique, épistémique
	Les ingrédients	Les ingrédients sont naturels et végétans à 95%, non testés sur des animaux.	Civique
	L'approvisionnement	Fondé sur la volonté de trouver des ingrédients qui possèdent les propriétés recherchées, même si cela implique qu'ils ne soient pas locaux. En contrepartie, les entrepreneures financent des causes locales. Les ingrédients traçables (fiches ou certifications) permettent de faire des choix éclairés.	Technique, domestique, civique, fonctionnel
	L'emballage	Les entrepreneures souhaitent que leurs emballages soient plus écoresponsables. Toutefois, les différents formats de contenants et les réalités pratiques du transport de leurs produits limitent pour l'instant les options.	Civique, fonctionnel

	L'approche clientèle	La pleine satisfaction des client(e)s prime. Les entrepreneures s'engagent à continuer la personnalisation des produits jusqu'à trouver la formule parfaite pour chaque client(e). Elles sont imputables et ont à cœur de respecter leurs promesses	Pur, réputationnel
	La vision	Les entrepreneures ont une vision de croissance internationale pour l'entreprise. Elles sont motivées par l'excellence et l'innovation. Elles aspirent à devenir des leaders dans leur domaine	Économique, réputationnel
Cas 3	La démarche	L'entreprise est issue d'une association entre trois étudiants en génie, amoureux du ski. L'équipe propose des skis écoresponsables et adaptés aux conditions de glisse du Québec, car la neige y est différente de ce que l'on retrouve dans les Alpes et les Rocheuses.	Civique, fonctionnel
	Le produit	Les entrepreneurs proposent des skis qui ont une performance mécanique élevée, qui sont agiles et polyvalents, et très fiables. Ils doivent aussi procurer une sensation agréable de glisse	Technique, sensoriel
	Matériaux	Les skis sont composés de matériaux qui sont plus naturels, comme la fibre de lin à la place de la fibre synthétique et la colle époxy biosourcée. Le bois qui compose le ski est issu de source locale. À terme, les entrepreneurs veulent favoriser la recyclabilité de leurs skis en développant un concept à base d'aluminium du Québec	Civique, domestique
	La production	Les concepts de skis sont développés dans l'arrière-boutique d'un vendeur local de skis qui loue une partie de ses locaux parce qu'il croit au projet des entrepreneurs. Les skis sont fabriqués en usine au Québec pour faire travailler des gens d'ici	Domestique, affectif
	La distribution	La vente se fait en ligne et dans un petit magasin local (mais réputé) de skis dans lequel l'un des entrepreneurs travaille depuis plusieurs années. D'autres points de vente distribueront bientôt les skis, mais ils seront choisis avec soin car ils doivent correspondre aux valeurs de l'équipe	Fonctionnel, affectif
	L'approche clientèle	Les entrepreneurs veulent être transparents avec leurs clients en leur disant où ils en sont dans leurs démarches et ce qu'ils arrivent à faire jusqu'à maintenant, en admettant que ce n'est pas parfait	Pur
	Le prix de vente	Les entrepreneurs veulent que les skis soient accessibles, même s'il s'agit d'un produit haut de gamme	Économique
	La vision	Les entrepreneurs veulent être un exemple pour l'industrie, des leaders dans la façon de produire des skis de façon plus écoresponsable	Réputationnel
Cas 4	La démarche	L'entreprise est issue d'un projet dans le cadre d'un cours universitaire. Au départ, l'idée est de faire manger plus de légumes aux enfants, en les incorporant « incognito » au produit alimentaire développé. L'entrepreneure voit l'entreprise comme un défi personnel	Ludique
	Le produit	Le produit doit être bon pour la santé (pas de sucre ajouté, ni d'additifs alimentaires ou d'agents de conservation), facile à conserver (congélation), soutenant, facile et rapide à utiliser, appétissant	Pur, fonctionnel, sensoriel
	Les ingrédients	Le produit est composé à 50% de légumes « moches » (lutte contre le gaspillage alimentaire) et de provenance locale	Civique, domestique
	La production	La production se fait à petite échelle, au sein d'un incubateur alimentaire (capacité réduite). La production semi-industrielle est envisagée à l'externe. Des investisseurs étaient présents pour la construction d'une usine, mais l'option a été écartée, car jugée trop compliquée et pour se concentrer sur le développement de l'entreprise	Technique, fonctionnel
	La distribution	Outre la vente dans quelques petites épiceries spécialisées et dans une épicerie en ligne, la distribution se fait	Économique,

		via un contrat d'exclusivité avec une grande chaîne pour sauver des coûts, par souci de facilité également	fonctionnel
	L'emballage	L'emballage a été pensé pour favoriser son réemploi par les consommateurs. Malheureusement, il ne remplit pas ses promesses : les clients ne le réutilisent pas, il n'est pas pratique à ranger sur les tablettes d'épicerie, son format complique l'automatisation de la production, il coûte plus cher	Civique, fonctionnel, économique
	L'approche clientèle	La composition du produit n'est pas encore reflétée aux clients car l'approvisionnement n'est pas encore 100% local (authenticité). Un plan de communication est prêt, mais les prétentions de l'entreprise à l'égard du produit devront être validées par des nutritionnistes (légitimité) avant diffusion	Pur, réputationnel
	Le prix de vente	La composition du produit augmente le prix de vente (cherté) et entre en contradiction avec la volonté de démocratisation. Le distributeur trouve le produit trop peu cher pour sa valeur ajoutée. L'entrepreneure envisage d'augmenter le prix de vente pour augmenter les marges de profits	Économique
	Les partenariats	Du <i>co-branding</i> est envisagé, mais seulement avec des partenaires qui prônent le même genre de valeurs que l'entreprise (alignement, cohérence)	Affectif
Cas 5	La démarche	L'entreprise est le fruit d'une association entre deux designers qui ont d'abord développé le concept du produit dans le cadre d'un cours universitaire. Les entrepreneures proposent un composteur de comptoir qui va contribuer à modifier les habitudes des gens en matière de compostage	Civique, fonctionnel
	Le produit	Les entrepreneures veulent proposer un produit efficace, simple à utiliser, qui facilite le compostage en éliminant ses irritants (temps, odeurs). Pour ce faire, le produit a été développé en partie par une firme d'ingénierie et a été testé en laboratoire. Il est également important que le produit soit beau	Technique, fonctionnel, esthétique
	L'équipe	Les entrepreneures connaissent leurs limites et veulent s'entourer d'une équipe dont les membres vont combler leurs lacunes	Pur
	Les partenariats	Dans les relations avec leurs partenaires (internes et externes), les entrepreneures valorisent le savoir-être, la qualité des liens qui se tissent	Affectif
	L'approche clientèle	Après une levée de fonds sur Kickstarter, les entrepreneures veulent rassurer la clientèle concernant les retards importants dans la production en étant transparentes par rapport aux difficultés rencontrées. Il est également important pour elles d'être honnêtes, notamment à l'égard du fait que la matière produite par leur appareil n'est pas du compost, mais un fertilisant	Pur
	L'emballage	Pour l'instant, l'emballage du produit n'est pas parfait selon les entrepreneures, mais c'est un compromis entre le suremballage et la protection du produit pour qu'il arrive en bon état chez les client(e)s	Fonctionnel, civique
	Approvisionnement	Certaines composantes, comme la coque en plastique de l'appareil, sont fabriquées au Québec. Par contre, les composantes électroniques viennent de Chine, car elles ne se font pas au Québec, même si les entrepreneures voudraient que ce soit le cas	Domestique, fonctionnel
	La production	Le produit est assemblé au Québec avec un manufacturier « clé-en-main »	Domestique, fonctionnel
	Prix de vente	Les entrepreneures veulent trouver le juste prix qui assure la rentabilité de l'entreprise, mais qui n'est pas exorbitant pour la clientèle. Le prix final reste dispendieux	Économique
Cas 6	La démarche	À la base de l'entreprise se trouve la volonté de valoriser l'asclépiade, une plante indigène considérée comme une mauvaise herbe, dont les fibres possèdent pourtant des propriétés isolantes et hydrofuges	Affectif, domestique, technique, ludique

	intéressantes. L'entrepreneur choisit d'abord de valoriser la plante dans le plein air, où les exigences sont élevées (respirabilité, compression, isolation, etc.), puis s'oriente vers les manteaux où il reste de la place pour innover, bien que la concurrence soit établie	
Le produit	La performance du manteau prime, en cohérence avec les exigences élevées du plein air. L'asclépiade se révèle plus difficile à travailler qu'anticipé. La recherche de performance contraint l'entrepreneur à privilégier un mélange de fibres naturelles, dont l'asclépiade mais aussi des plantes non indigènes. Le message passe d'un isolant 100% local à un isolant 100% végétal comme alternative aux isolants synthétiques ou issus des animaux. Le manteau doit aussi être beau et confortable.	Technique, esthétique, sensoriel
Le prix de vente	Le prix élevé du manteau repose sur l'analyse de la concurrence et sur les qualités techniques, esthétiques et innovantes du produit	Économique
La commercialisation	Le mode de commercialisation repose beaucoup sur la prudence et les choix stratégiques. En effet, l'entrepreneur avance à petits pas (sécurité), par une approche qui lui permet d'apprendre, de réagir. Il privilégie des stratégies numériques qu'il maîtrise pour faire des gains rapides	Fonctionnel
La production	La production est faite à l'interne, même si cela implique une capacité moindre. L'entrepreneur souhaite ainsi garder le contrôle et se donner toute la flexibilité possible pour réagir en cours de production. Cela permet aussi de mettre de l'avant une production locale	Fonctionnel, domestique
La vision	L'entrepreneur veut concurrencer les grandes marques. Sa conception de la performance est double : financière, mais aussi liée à son impact, à sa volonté de faire bouger l'industrie du plein air	Économique, civique