

Développer les valeurs de durabilité et les aspirations une pédagogie inspirée des *foodpreneurs*

Nathalie Sarrouy-Watkins, Nadia Gahlam

DANS **ENTREPRENDRE & INNOVER** 2020/2 n° 45, PAGES 58 À 68
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 2034-7634

ISBN 9782807393660

DOI 10.3917/entin.045.0058

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2020-2-page-58?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Développer les valeurs de durabilité et les aspirations : une pédagogie inspirée des *foodpreneurs*

Developing the values of sustainability and aspirations: A pedagogy inspired by *foodpreneurs*

> **Nathalie Sarrouy-Watkins**

> **Nadia Gahlam**

Résumé

L'éducation à l'entrepreneuriat en développement durable (DD) est une étape essentielle dans la mise en place et le développement d'une politique de DD. L'hypothèse est faite dans cet article que celle-ci repose sur les valeurs du futur entrepreneur qui lui permettent de définir puis d'atteindre ses buts supérieurs en matière de durabilité. Les récits de vie de trois *foodpreneurs* illustrent le lien entre les idéaux de durabilité et les aspirations qui se matérialisent par la création d'entreprises aux pratiques durables. Les récits révèlent également que ces idéaux suscitent un désir constant de surmonter les difficultés inhérentes aux engagements sociaux et environnementaux. Ainsi, c'est sur la base de ces constats que nous contribuons à la création d'une pédagogie pouvant s'insérer dans un programme de formation supérieure en entrepreneuriat, visant à identifier les valeurs durables et faire émerger les aspirations des apprenants.

Abstract

Entrepreneurship education in sustainable development (SD) is an essential step in the implementation and development of an SD policy. The assumption is made in this article that it is based on the values of the future entrepreneur, which allow him/her to define and then achieve his/her higher goals in terms of

sustainability. The stories of three foodpreneurs illustrate the link between the ideals of sustainability and the aspirations that materialize through the creation of sustainable businesses. The stories also reveal that these ideals arouse a constant desire to overcome the difficulties inherent in social and environmental commitments. Thus, it is on the basis of these findings that we contribute to the creation of a pedagogy that can be integrated into a higher education program in entrepreneurship, aimed at identifying sustainable values and bringing out the aspirations of learners.

Les points forts

- **L'article permet une plongée dans le monde de l'alimentaire (la food), grand consommateur de ressources et grand producteur de déchets, et les initiatives en DD de ses entrepreneurs.**
- **Illustré par les récits de vie de trois foodpreneurs, l'article révèle l'importance des valeurs partagées et de l'“aspiration”, dans la recherche et la mise en place des pratiques permettant de dépasser les difficultés liées à la démarche de DD.**
- **L'article se conclut par des propositions pédagogiques concrètes à mettre en pratique dans des formations initiales supérieures en entrepreneuriat. Elles visent à faire émerger les aspirations des apprenants et aider ces derniers à opérationnaliser leurs aspirations via un projet entrepreneurial dans le milieu associatif et citoyen.**

Kuckertz et Wagner¹ ont conduit des études empiriques à grande échelle sur des étudiants engagés dans des formations supérieures et sont parvenus à la conclusion que seules celles dédiées à l'entrepreneuriat en DD² sont susceptibles de les inciter à s'engager dans la création d'entreprises de ce type. Ils constatent que l'enseignement en management et l'expérience managériale ont tendance à réfréner leur désir de transformer leurs convictions

éthiques, sociales et environnementales en projet de création durable. La question n'est plus alors de savoir si ces formations sont nécessaires mais bien de définir ce qui doit les inspirer et les structurer.

Nous pensons que la réussite des projets durables dépend du désir constant d'adhésion des parties prenantes à un but supérieur de durabilité porté par l'entrepreneur, appelé également « aspiration », dans la théorie de l'effectuation³. Un but supérieur qui prend selon nous ses racines dans l'identité de l'entrepreneur, et notamment dans les valeurs qu'il partage avec ses partenaires : ses employés, ses

1 Kuckertz, A. & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability on entrepreneurial intentions—investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524-539.

2 Selon la terminologie employée par Brès & al. (2011) dans Brès, L., Raufflet, E. & Fillion, L.-J. (2011). Développement durable et entrepreneuriat. *Colloque de l'association des sciences administratives du Canada*, Université du Québec, Montréal.

3 Read, S., Sarasvathy, S.D., Dew, N. & Wiltbank, R. (2016). Official Response to Arend, Sarooghi and Burkemper (2015): Co-Creating Effectual Entrepreneurship Research. *Academy of Management Review*, 41(3), 528-536.

fournisseurs et ses clients. Il nous semble donc que toute formation supérieure à l'entrepreneuriat en DD doit démarrer par un module centré sur l'identification des valeurs durables des apprenants, et sur l'émergence d'aspirations visant à créer du bien-être commun.

L'article s'appuie sur les récits de vie de trois *foodpreneurs*⁴ engagés dans une démarche de DD, pour préciser le lien entre les valeurs de durabilité, les aspirations et leur opérationnalisation en matière de pratiques entrepreneuriales durables. Il révèle également comment ces aspirations et ces valeurs permettent de surmonter les difficultés rencontrées par les *foodpreneurs* lors des processus de création ou de transformation de leurs entreprises en DD. Une pédagogie, basée sur des techniques rationnelles et créatives, est ensuite proposée afin d'amener les apprenants à identifier leurs valeurs environnementales et sociales, à formuler leurs aspirations et à les opérationnaliser au travers de projets concrets à visée transformative.

Le choix du secteur n'est pas anodin. Le marché de la restauration pesait 70 Mds d'euros en 2016⁵, les métiers de bouche générant en moyenne 2,6 tonnes/établissement/an de gaspillage alimentaire.⁶ La filière alimentaire regroupe l'ensemble des acteurs de l'alimentation, soit l'agriculture, l'agroalimentaire, la distribution, les commerces de proximité et la restauration. Le terme « monde de la *food* » est utilisé pour y inclure les services qui

apportent des solutions techniques et valorisent les métiers liés à la production et à la transformation alimentaire⁷. Et le terme *foodpreneur* désigne les entrepreneurs du monde de la *food*.

De quoi parle-t-on ? Définition des concepts

› **Entrepreneuriat en développement durable, responsable ou soutenable ?**

Nous utiliserons dans cet article le terme d'entrepreneuriat en DD qui caractérise les créations d'entreprise cherchant à instaurer deux types de compromis : le premier entre l'activité de création de valeur et la protection des écosystèmes, et le second entre les besoins des générations actuelles et ceux des générations futures⁸. L'entrepreneuriat en DD implique la création d'entreprises viables économiquement, soutenables dans leur gestion des ressources, et équitables d'un point de vue socioéconomique⁹. Il concerne des entrepreneurs responsables de leurs décisions/actions¹⁰, qui résultent d'un arbitrage entre leur prise de conscience de l'urgence climatique et socio-économique, et les opportunités d'affaires qu'ils détectent dans l'environnement¹¹.

7 Brégeon de St-Quentin, V. & Lemerrier, B. (2018). *Le grand livre du marketing culinaire*. Paris: Dunod.

8 Dubigeon, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable, 2^e édition*, Village Mondial.

9 Pépin, M., Tremblay, M. & Audebrand, L. K. (2017). *L'entrepreneuriat responsable : cadre conceptuel et implications pour la formation*. Document de travail 2017-008. Université de Laval, Québec. <http://www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/publications/documents-de-travail/>.

10 Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

11 *Ibid.* note 5.

4 Entrepreneurs du monde de la *food*, voir 1.3 pour plus d'explications.

5 Source : <https://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/commerce/hcr/filiere-restauration>.

6 Source : CMA du Limousin <http://www.artisans-gourmands.fr/project/reduction-du-gaspillage-alimentaire/>.

› Entrepreneurs : leurs aspirations, leur identité, leurs valeurs

Les aspirations peuvent se définir comme l'ensemble des envies, buts ou ambitions des individus, en termes de possessions ou de ce qu'ils souhaitent devenir¹². Elles ont une influence majeure sur leurs actions¹³. La théorie de l'effectuation les assimile à des buts de niveau supérieur¹⁴ qui guident l'élaboration des buts intermédiaires¹⁵. Les buts coexistent ainsi selon une hiérarchie, les buts intermédiaires servant d'étapes dans l'atteinte des buts supérieurs. La création d'entreprise est un but intermédiaire que l'entrepreneur va modifier selon les moyens qu'il a à sa disposition. C'est une opérationnalisation de son aspiration lointaine qui, elle, est généralement considérée comme stable¹⁶.

L'identité des individus englobe plusieurs entités : leurs valeurs, leurs goûts, leurs préférences, leurs passions, leurs passe-temps et leurs intérêts¹⁷. Les valeurs sont considérées comme une série d'idéaux qui valent la peine d'être poursuivis¹⁸ et qui servent de cohésion au « soi » des individus. Ce « soi » se compose d'une multitude d'identités de rôle et d'identités sociales.

12 Farmer, S.M., Yao, X. & Kung-McIntyre, K. (2011). The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 35(2), 245-273.

13 Stets, J.E. & Burke, P.J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 3, 224-237.

14 Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288.

15 *Ibid.* note 3.

16 Read, S., Sarasvathy, S.D., Dew, N. & Wiltbank, R. (2017). *Effectual entrepreneurship*, 2nd edition. Routledge.

17 *Ibid.* note 12.

18 Obrecht, J.-J. (2016). Sustainable entrepreneurship education: a new field for research in step with the 'effectual entrepreneur'. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 29(1), 83-102.

Les individus endossent des identités de rôles lorsqu'ils s'identifient à des rôles sociaux tels que ceux de parent, de professeur, ou d'entrepreneur. Ils se construisent des identités sociales lorsqu'ils appartiennent à des groupes sociaux définis, par exemple, par leur classe sociale, leur religion ou leur ethnie¹⁹.

› Les débuts de l'Éducation à l'entrepreneuriat en développement durable

Considérée depuis peu comme un sujet sociétal et un objet de recherche à part entière, l'éducation à l'entrepreneuriat en DD est à un stade naissant, qu'il s'agisse du cadre théorique censé la sous-tendre²⁰, ou des principes censés la régir. Marzi et Caputo (2019)²¹ suggèrent de s'inspirer des 6 principes érigés en 2007 par les Nations Unies pour la fonder. Il s'agit : 1) de former des étudiants à la création de valeur durable, 2) de renforcer la notion de responsabilité sociale, économique et environnementale au sein des programmes, des activités et des pratiques académiques, 3) d'entreprendre des travaux de recherche pour comprendre les dynamiques des entreprises en DD, 4) de développer une pédagogie (méthodes, supports, environnements...) favorisant un apprentissage au leadership durable, 5) d'établir des partenariats avec les entreprises et 6) d'entretenir un dialogue avec les parties prenantes (étudiants, université, entreprises, gouvernements, media, consommateurs...).

19 *Ibid.* note 9.

20 *Ibid.* note 17.

21 Marzi, G. & Caputo, A. (2019). *Responsible Entrepreneurship Education. Emerging research and opportunities*. Herschley : IGI Global.

Cette recherche s'inscrit dans cette ambition générale. Il s'agit de proposer une pédagogie permettant aux apprenants d'identifier leurs valeurs de durabilité, et de faire émerger les aspirations susceptibles de soutenir des projets durables face aux difficultés inévitables.

Récits de vie de 3 foodpreneurs engagés dans une démarche durable

Si les préoccupations environnementales ont émergé au cours des années 70, elles restent difficiles à envisager pour certains métiers, voire pour certains secteurs d'activité, en raison de traditions et de savoir-faire transmis de générations en générations. La restauration et les métiers de bouche en font partie, un constat d'autant plus préoccupant que les établissements génèrent une quantité importante de déchets et de gaspillage alimentaire (2,6T/an). Ces pratiques ont un impact à la fois écologique et économique, ce qui incite la profession à reconsidérer l'ensemble des processus de production. Certains *foodpreneurs*, conscients de l'importance de l'enjeu, ont décidé de relever le défi. Ils ont fait appel à leur créativité afin de répondre aux problématiques environnementales et sociales en les intégrant au cœur de leur métier. Ce sont pour l'instant des initiatives individuelles : ces *foodpreneurs* œuvrent à leur niveau pour contrer les externalités négatives que peuvent engendrer leur métier, et la profession dans son ensemble.

› Les foodpreneurs et leur entreprise

Cas n°1 : Le Mesturet, Paris

Alain Fontaine a fondé Le Mesturet à Paris en 2003, un restaurant bistrannique

proposant une cuisine traditionnelle mais créative, à base de produits frais et bruts. Son engagement en faveur de la défense de l'environnement et du tissu économique local se matérialise au travers d'actions visant à lutter pour la protection de la faune aquatique et contre le gaspillage, à favoriser le recyclage et la récupération des déchets, à limiter l'utilisation de produits carnés grands consommateurs d'eau, et à limiter l'impact carbone en adoptant une démarche locavore (approvisionnement auprès d'agriculteurs, de maraichers et d'éleveurs locaux).

Le Mesturet se veut également « *un refuge, un local où les gens se sentent bien à toute heure de la journée et pas seulement aux moments des repas* ». On y propose une cuisine traditionnelle française créative à base de produits frais « *à un prix étudié* ». Alain Fontaine s'est, au fil du temps, entouré de plusieurs partenaires partageant les mêmes priorités : enjeux climatiques (recyclage, et méthanisation des bio-déchets), protection de la faune (Éthique Océan) et préservation du tissu économique local (locavorisme), sans oublier l'engagement social envers le handicap et l'autisme. Les valeurs du fondateur lui ont permis de créer une communauté « *qui ira plus loin pour que l'ensemble aille au minimum* ». Sa démarche tend à responsabiliser les consommateurs « *en faisant de l'environnement un schéma de bien-être et non pas un schéma de sanction* », et lui permet de contrer le manque à gagner et le manque d'informations et de connaissances sur l'environnement.

Cas n°2 : La Végé Table, Reims

Rémi Leroux a créé La Végé Table à Reims en 2016, un restaurant végétalien proposant des produits issus de l'agriculture

biologique. Au-delà de la cuisine, c'est un mode général de consommation qu'il remet en cause, en adoptant une démarche locavore (circuits courts), de récupération (meubles, ustensiles et arts de la table), de réduction des déchets, et en favorisant les énergies renouvelables.

Rémi Leroux est avant tout végétalien. En 2015, alors qu'il travaille pour un restaurant étoilé qui sert des produits d'origine animale, il ne supporte plus « *de servir du veau, des bébés dans des assiettes* ». Son engagement personnel dans le milieu associatif pendant la COP 21²² (Les Colibris, La Disco Soupe) fait le reste. Il décide de quitter son emploi pour suivre son aspiration qui est de proposer d'autres modes de consommation. Il l'opérationnalise en créant un restaurant d'alternative. L'idée est de proposer d'autres façons de consommer à une population convaincue par le mouvement végétalien et à tous ceux souhaitant manger « mieux et bio ». « *L'objectif principal n'est pas de faire culpabiliser les gens ou de les convaincre, mais de leur faire prendre conscience de leur impact sur la planète. Pour cela, j'ai fait un bel emballage pour vendre mes convictions : un beau restaurant en plein centre-ville* ». Il ambitionne d'étendre son offre à la boulangerie et à la pâtisserie végétaliennes car « *comme rien n'existe, tout est faisable* ».

Cas n° 3 : Ten Belles Bread, Paris

Anselme Blayney a créé Ten Belles Bread en 2016, avec Alice Quillet et Anna Trattles, un coffee shop/boulangerie installé dans le 11^e arrondissement de Paris. C'est le fruit d'une passion pour

le pain au levain et le café de spécialité. Très soucieux de l'impact écologique de leur activité, les associés se sont engagés dans une démarche durable fondée sur un approvisionnement de produits issus de l'agriculture biologique, un processus de production sans déchet alimentaire et 100 % carbone neutre. Que ce soit dans leurs recettes (recyclant les déchets alimentaires), leurs activités de compostage, leurs livraisons à vélo, ils visent à sensibiliser collaborateurs et clients à la nécessité de l'adoption des principes de l'économie circulaire.

Leur concept de coffee shop/boulangerie repose sur le « fait maison », le localisme et la réutilisation optimale des restes et des déchets. L'équipe a réussi à fédérer autour d'elle un ensemble de partenaires et d'acteurs partageant les mêmes valeurs : l'anti-gaspillage et la protection de la planète. Les associés se donnent « *le rôle d'éducateurs de [leur] staff en priorité, ensuite de [leurs] clients au niveau local pour atteindre progressivement un niveau global* ». « *Think global act local* » explique Anselme Blayney. Leur engagement ainsi que leur travail sur le goût, la qualité des produits, la convivialité et le partage humain suscitent l'engagement de clients, convaincus de la valeur des produits et prêts à payer davantage.

› Une étude qualitative à partir des récits de vie

Des entretiens, d'une durée variant entre 45 et 90 minutes, ont été menés avec les *foodpreneurs* durant le mois de juin 2019. L'approche retenue était celle du récit de vie²³, un entretien narratif qui invite

22 « *Conférence Of Parties* ». La Conférence internationale sur le climat COP 21 s'est tenue de 30 novembre au 11 décembre à Paris.

23 Bertaux, D. (2003). *Les récits de vie*. Paris : Nathan Université.

l'interviewé à raconter avec un regard rétrospectif une expérience vécue, en l'occurrence la création ou la transformation d'entreprises en DD. Les questions posées visaient à 1) décrire la spécificité des projets d'entreprise et de leurs parties prenantes, 2) identifier les raisons pour lesquelles les partenaires s'engageaient, 3) clarifier le rôle des aspirations et valeurs communes dans la poursuite des projets et 4), exprimer leurs suggestions de formations.

Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription écrite et d'un traitement par une approche thématique²⁴. Elle a consisté à identifier dans chaque récit les passages relatifs à différents thèmes (aspirations, valeurs, pratiques, difficultés opérationnelles et leurs solutions) afin de comparer ensuite ces passages d'un récit à l'autre. Un lien a été établi entre les valeurs des *foodpreneurs*, leurs aspirations et la manière dont ils les opérationnalisent dans leurs pratiques quotidiennes, puis entre les difficultés résultant de ces pratiques durables (surcoûts de production, financement et accès à l'information/formation) et les solutions apportées, inspirées par leurs idéaux (ex. l'anti-gaspillage pour contrer les surcoûts de production dus au « bio »).

Des valeurs partagées pour dépasser les difficultés liées à la démarche de DD

› Le lien entre valeurs, aspirations et leur opérationnalisation

Chez les *foodpreneurs* interrogés, les aspirations prennent la forme d'ambitions irrésistibles (sauver la planète, la rendre

plus propre, sauver la biodiversité...) qui se développent avec le temps, guidant les entreprises en création ou transformant les entreprises existantes. Elles ont pour origine leurs valeurs environnementales et sociales et agissent comme une série d'idéaux qui valent la peine d'être poursuivis. Ces idéaux fédèrent une multitude d'acteurs (fournisseurs, clients, employés, institutionnels) et cimentent le projet de *food-entreprise* durable : il s'agit de lutter contre le réchauffement climatique, la pollution, la disparition des espèces, la surconsommation et/ou de faire preuve de solidarité et de compassion envers les humains et les animaux. Ces idéaux prennent diverses formes, mais toutes visent à limiter l'empreinte carbone des activités de restauration par le recyclage des déchets et des restes alimentaires, le compostage et la méthanisation des bio-déchets, une démarche locavore, l'utilisation de produits biologiques, la création de circuits d'économie circulaire, la limitation/suppression des produits carnés des cartes, la protection des espèces et l'engagement pour l'emploi des personnes handicapées (voir tableau 1).

› Surmonter les difficultés en conservant ses valeurs

Pour lutter contre le réchauffement climatique, la pollution, la disparition des espèces, la surconsommation, faire preuve de solidarité, de compassion envers humains et animaux, les *foodpreneurs* transforment leurs entreprises ou en créent de nouvelles, sujettes plus que d'autres, à des difficultés économiques en raison de surcoûts de production. Dans cette configuration, leurs valeurs créent de la stabilité pour l'entreprise, car elles parviennent à susciter ce désir

²⁴ *Ibid.* note 23.

Tableau 1 : Valeurs, aspirations et leur opérationnalisation en pratiques entrepreneuriales durables

Food-preneur	Les valeurs des <i>foodpreneurs</i>	Leurs aspirations	L'opérationnalisation de ces aspirations en pratiques entrepreneuriales durables
Blayne	<ul style="list-style-type: none"> • La protection de la planète • Le goût, la cuisine et la convivialité 	« <i>Changer le monde, sauver la planète</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures zéro gaspillage en interne et en externe (réutilisation des restes alimentaires, commercialisation des invendus à prix coutant avec « Too Good to Go ») • Transformation des bio-déchets en méthane • Livraisons en vélo • Compostage des déchets • Démarche locavore avec circuits d'économie circulaire pour éviter les flux négatifs
Fontaine	<ul style="list-style-type: none"> • La lutte contre le réchauffement climatique • La protection de la biodiversité • La préservation du tissu économique local • La socialisation de personnes marginalisées (handicapés, autistes) 	« <i>Faire prendre conscience de l'urgence climatique ; rendre les gens plus responsables, les faire se rendre compte que les choses ne sont plus immuables</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Recyclage du verre (France Boissons) • Méthanisation des déchets (Moulinot) • Limitation des produits carnés, grands consommateurs d'eau • Engagement pour protéger la faune aquatique (Ethique Océan) • Démarche locavore • Insertion des autistes et des handicapés
Leroux	<ul style="list-style-type: none"> • La décroissance • La lutte contre l'élevage intensif, source de souffrance animale et de destruction des ressources • La protection de la biodiversité et de la santé des consommateurs 	« <i>Proposer des modes de consommation alternatifs et couler les grandes chaînes de restauration rapide comme McDonald's</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Offre végétalienne et biologique • Carte courte avec des produits de saison • Démarche locavore • Militantisme (Colibris, Disco Soupe, Cop21)

persistant chez les parties prenantes, y compris chez les clients, de vouloir créer des solutions aux problématiques environnementales et sociales. Il ne s'agit pas juste de créer de la valeur économique pour l'entreprise, mais également de la valeur environnementale et sociale pour les clients. Ces derniers s'engagent au côté des entreprises, lorsqu'ils reconnaissent cette valeur environnementale et

sociale additionnelle, et qu'ils acceptent de payer plus cher... sachant que cette hausse de tarifs se doit d'être maîtrisée pour maintenir l'attractivité de l'offre, notamment par la gestion des restes et le recyclage.

Les *foodpreneurs* considèrent que les bénéfices retirés, en termes d'attractivité, d'économie (notamment par le recyclage)

Tableau 2 : Comment certaines pratiques portées par leurs idéaux de durabilité permettent aux *foodpreneurs* de relever les défis liés au développement durable

Difficultés liées au DD	Description	Solutions portées par leurs idéaux de durabilité
Les surcoûts de production	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de produits frais et issus de l'agriculture biologique, plus chers, et qui plombent les marges et la rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> S'approvisionner localement pour baisser les coûts de transport) Réutiliser les restes alimentaires Récupérer les coûts des invendus (« Too Good To Go ») Convaincre les clients de payer plus cher pour une plus grande valeur environnementale et sociale Accepter de faire moins de profit
Les problèmes de financement	<ul style="list-style-type: none"> Pas de taux de crédit préférentiels pour les entreprises qui s'engagent dans le DD 	<ul style="list-style-type: none"> Se financer autrement (crowdfunding, autofinancement, lean startup...)
L'accès à l'information et à la formation	<ul style="list-style-type: none"> Connaissances limitées des <i>foodpreneurs</i> et de leurs clients sur la gestion des questions environnementales Peu d'information accessible, pas de réelle formation en la matière 	<ul style="list-style-type: none"> Créer des communautés à l'interne et à l'externe autour du recyclage, de la gestion des déchets, du sourcing local et de la protection de la biodiversité S'engager, expérimenter, puis recenser les connaissances et les bonnes pratiques et les diffuser

et de cohésion des parties prenantes sont supérieurs aux difficultés économiques engendrées par des surcoûts de matières premières. Ils trouvent des solutions alternatives à leurs difficultés de financement, et s'organisent pour partager connaissances et bonnes pratiques (voir tableau 2).

Une pédagogie active pour identifier les valeurs et faire émerger les aspirations

Les récits de vie des *foodpreneurs* illustrent l'importance de l'aspiration et des valeurs dans les projets d'entreprises en DD. Lorsqu'elles sont partagées par les partenaires, clients, employés, fournisseurs et institutionnels, les valeurs deviennent un moyen leur permettant de mener ces entreprises à terme et d'en garantir la pérennité. Parce qu'elle crée de la valeur

économique, mais aussi de la valeur environnementale et sociale par les solutions qu'elle apporte, la *food-entreprise* en DD parvient à susciter un désir persistant chez les parties prenantes, et ce malgré les difficultés rencontrées.

Faire émerger des idéaux de durabilité et des aspirations se matérialisant dans des projets aux pratiques durables apparaît ainsi comme un préalable à toute éducation à l'entrepreneuriat en DD dans une optique de formation initiale supérieure. Face à ce constat, un processus pédagogique actif apparaît pertinent. Le processus pédagogique actif²⁵ comporte une série d'étapes et viserait ainsi à 1) faire prendre conscience aux apprenants des valeurs de durabilité qui guident leur vie

25 Fayolle, A. & Verzat, C. (2009). Pédagogies actives et entrepreneuriat : Quelle place dans nos enseignements ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(2), 1-15.

et leurs actions, 2) faire émerger leurs aspirations et 3) générer leur opérationnalisation par un projet entrepreneurial collectif à visée transformative.

La première étape fait appel à la réflexion rationnelle, grâce notamment à la technique de l'introspection²⁶. L'enseignant demande aux apprenants de lister leurs préférences (par exemple en matière alimentaire), leurs centres d'intérêt et leurs passions, au travers d'un examen des projets passés ou présents dans lesquels ils se sont investis. Il s'agit d'un travail réflexif et individuel leur permettant d'identifier les valeurs durables pouvant les soutenir et qui peut faire l'objet d'une présentation devant le groupe.

Dans les secondes et troisièmes phases du processus pédagogique, l'enseignant peut s'appuyer sur des techniques créatives²⁷ et l'apprentissage par l'action, qui s'inspire des programmes éducatifs américains (Junior Achievement)²⁸. L'objectif est de faire émerger des coalitions d'apprenants autour d'aspirations durables, puis de les faire imaginer un projet entrepreneurial collectif pouvant les opérationnaliser et ce faisant, développer leurs savoirs et savoir-faire en DD.

Pour faire émerger leurs aspirations, l'enseignant peut utiliser la technique créative du *mind mapping*²⁹ (carte men-

tales). Krémer et Verstraete³⁰ montrent, dans le cadre d'une recherche-action auprès d'étudiants en management, que la carte mentale facilite l'apprentissage du business model et stimule la créativité d'autant plus qu'elle est mobilisée au sein d'un groupe. L'exercice peut se concevoir en deux phases. Lors de la première, l'enseignant demande par exemple aux apprenants de construire individuellement une carte mentale autour des problèmes actuels qu'ils trouvent difficiles à supporter : environnementaux, sociaux et économiques. Lors de la seconde phase, il les invite à imaginer un monde futur idéal pour faire émerger leurs aspirations dans ces trois domaines. Afin de créer des coalitions d'apprenants autour des mêmes aspirations, ce second travail individuel peut faire l'objet d'une présentation devant le groupe.

Pour faire émerger un projet entrepreneurial que les groupes d'apprenants seraient prêts à mener collectivement pour opérationnaliser les aspirations durables auxquels ils adhèrent, l'enseignant peut recourir à la technique créative du *brainstorming*³¹ et à un apprentissage par l'action³² basé sur l'engagement citoyen, une des bases du processus éducatif au DD³³. Le *brainstorming* est une technique particulièrement indiquée dans le cas de groupes

26 L'introspection, en tant que pédagogie, est défendue par A. de La Garanderie (1989) dans *Défense et Illustration de l'Introspection*, au travers de la pédagogie de la Gestion Mentale.

27 Carrier, C., Cadieux, L. & Tremblay, M. (2010). Créativité et génération collective d'opportunités. Quelles techniques pour supporter l'idéation. *Revue Française de Gestion*, 6(7), 113-127.

28 Pépin, M. (2011). L'entrepreneuriat en milieu scolaire. De quoi s'agit-il ? *McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'Éducation McGill*, 46(2), 303-326.

29 Buzan, T. & Buzan, B. (2012). *Mind map. Dessine-moi l'intelligence*. Paris, Eyrolles.

30 Krémer, F. & Verstraete, T. (2014). La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants. *Revue Internationale PME*, 27(1), 65-98.

31 McFadzean, E. (1998). Enhancing creative thinking within organizations. *Management Decision*, 36(5), 309-315.

32 *Ibid.* note 28.

33 Lange, J. M. (2011). Éducation au développement durable : éléments pour une problématisation de la formation des enseignants. *Carrefours de l'éducation*, HS, 1, 71-85.

peu expérimentés en matière d'idéation³⁴ ainsi qu'en matière de DD car il renvoie à un « bouillonnement d'idées » issues du monde réel³⁵. Plusieurs pistes peuvent être suggérées par l'enseignant. Les apprenants peuvent s'engager dans des associations et des mouvements citoyens, comme celui des Colibris³⁶ qui facilite l'émergence de projets respectueux des hommes et de la nature tels que : des épiceries participatives, des potagers, des cabines à livres, des *repair* cafés... Ils peuvent également mener des projets au sein des écoles/universités visant à transformer des processus peu vertueux comme la gestion des emballages du coin café, le recyclage des déchets alimentaires ou la lutte anti-gaspillage à la cantine.

En somme, enseigner l'entrepreneuriat en DD nécessite de développer l'esprit d'entreprendre³⁷ en DD par une approche expérientielle et en mobilisant des pédagogies actives³⁸. Il s'agit de développer les savoir-faire et les savoir-être méthodologiques et relationnels visant à résoudre

les problèmes complexes³⁹ inhérents à la création d'entreprises en DD⁴⁰. La mise en situation réelle permet de faire prendre conscience aux apprenants des valeurs qui vont sous-tendre leurs aspirations en termes de DD et de leur importance dans le processus entrepreneurial visant à les opérationnaliser. Le processus pédagogique proposé s'appuie sur diverses techniques de développement des idées et une action collective via un projet entrepreneurial à visée transformative dans le milieu associatif et citoyen.

Nathalie Sarrouy-Watkins est enseignante chercheur chez Ferrandi Paris. Ses recherches portent sur l'effectuation, l'identité d'entrepreneur, le risque et la motivation à entreprendre, notamment dans le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme.

Nadia Gahlam est docteure en sciences de Gestion depuis mars 2019, et membre du laboratoire REGARDS (EA 6292). Ses recherches sont centrées sur l'entrepreneuriat durable. Ses travaux de thèse portent sur le processus entrepreneurial durable.

34 *Ibid.* note 27.

35 Diemer, A. (2014). L'éducation systémique, une réponse aux défis posés par le développement durable. *Éducation relative à l'environnement. Regards-Recherches-Réflexions*, 11, <http://journals.openedition.org/ere/805>.

36 Voir <https://www.colibris-lemouvement.org/>.

37 Verzat, C. (2012). « Esprit d'entreprendre, es-tu là ? ». Mais de quoi parle-t-on ? *Entreprendre et innover*, 11-12, 7-18.

38 Bourachnikova, O. & Merdiger-Rumpler, C. (2019). Quels enjeux pédagogiques pour une formation entrepreneuriale fondée sur l'apprentissage par l'action ? *Entreprendre et Innover*, 42-43, 61-71.

39 *Ibid.* note 25.

40 *Ibid.* note 35.