

LA DÉRIVE DE MISSION : QUESTIONNEMENTS ET CONCEPTUALISATION À PARTIR DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL



Vincent ANGEL, maître de conférences

Université de Bordeaux
vincent.angel@u-bordeaux.fr

Julie HERMANS, maître de conférences

Université catholique de Louvain
julie.hermans@uclouvain.be

Résumé

La dérive de mission est un défi quotidien de l'entrepreneur social. Sous prétexte de génération de revenu ou de survie, un nouvel agenda peut modifier les objectifs initiaux d'un projet, parfois jusqu'à la disparition de sa mission de départ. Néanmoins, l'observation de la dérive présente de nombreux défis. Dans cette communication, nous proposons une réflexion conceptuelle relative à l'examen de la dérive de la mission en contexte entrepreneurial. Cette réflexion pose notamment la question des multiples niveaux d'observation de la dérive, depuis l'identification des « bonnes » opportunités d'affaire à leur exploitation opérationnelle. De même, nous tentons de situer les enjeux en termes d'évaluation des performances, et en particulier de la performance sociale. En d'autres termes, nous nous interrogeons sur la nature hybride des entreprises sociales et des opportunités qui les sous-tendent.

Mots-clés : opportunités, dérive, entrepreneuriat social

LA DÉRIVE DE MISSION : QUESTIONNEMENTS ET CONCEPTUALISATION À PARTIR DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Introduction

L'entrepreneuriat est parfois défini comme l'étude du processus¹ par lequel des individus identifient, évaluent et exploitent des opportunités d'affaires (Venkataraman & Shane, 2000). Au sein d'une entreprise existante, ces processus sont associés à des enjeux importants en termes de croissance et de renouvellement des activités de l'entreprise (Antoncic & Hisrich, 2001). Plus largement, ils participent à la reproduction des logiques qui sous-tendent l'organisation tout en donnant à l'entrepreneur la possibilité de les modifier (Alt & Craig, 2016). C'est notamment le cas des entreprises sociales hybrides, où la recherche de sens face à une opportunité d'affaire peut mener à une oscillation des logiques, une nouvelle synthèse de celles-ci, ou même la disparition de la nature hybride de l'entreprise (Jay, 2013). Ces modifications des logiques qui guident le projet entrepreneurial peuvent aboutir à des modifications plus ou moins subtiles de la mission de l'entreprise. Celles-ci, lorsqu'elles font perdre de vue les objectifs fondateurs et légitime de l'entreprise sociale au profit de nouveaux objectifs moins sont décrites comme aboutissant à une « dérive de mission » (Jones, 2007). Cette dérive est souvent conceptualisée comme une priorisation de la soutenabilité ou rentabilité économique au détriment de la mission sociale fondatrice de l'entreprise (Weisbrod, 2004). Si on peut supposer que la dérive de mission serait en fait le résultat d'une stratégie adaptative positive pour l'entreprise, il apparaît néanmoins que celle-ci brouille les messages en interne comme en externe sur les réels objectifs de l'entreprise, et aurait *in fine* des effets négatifs pour la performance de l'entreprise (Foster & Bradach, 2005). Bien comprendre les mécanismes de la dérive de mission, au niveau des processus cognitifs de décision des entrepreneurs, nous paraît être un enjeu important pour la bonne gestion des entreprises sociales. Dans cette contribution, nous examinons le rôle du processus entrepreneurial vis-à-vis la (re)production de la mission de l'entreprise et des logiques qui l'animent. Nous partons du cas des entreprises sociales, dont la complexité caractérisée par un pluralisme des logiques peut, parfois, mener à une dérive de mission (Smith, Gonin, & Besharov, 2013). Cette complexité fait courir à ces entreprises un risque qui leur est propre, le risque de perdre de vue leur mission initiale, ce pourquoi elles ont été créées, et finalement d'en dévier au point que certaines entreprises n'assument plus leur rôle initial. Ce phénomène qui n'est pas nouveau est cependant identifié et analysé comme un objet d'étude à part entière par les scientifiques depuis relativement peu de temps (Jones, 2007 ; Mersland & Strøm, 2010). Notre propos visera non-seulement à présenter les premiers cadres d'analyses qui émergent récemment dans la littérature sur la dérive de mission mais également à proposer des éléments complémentaires d'analyse au travers du processus entrepreneurial au sein des entreprises sociales. La compréhension de ce phénomène et des processus et mécanismes qui expliquent son apparition est très important. En effet, ces entreprises sont potentiellement porteuses d'innovations sociales qui contribuent au développement des sociétés. Comprendre et modéliser les processus qui

¹ Par processus, nous entendons une suite d'étapes généralement organisées chronologiquement ou logiquement décrivant l'évolution, la transformation, ou le passage d'un état à un autre. Dans le cas spécifique des processus socio-cognitifs qui concernent les décisions de l'entrepreneur, dans ce papier, nous considérons les étapes de traitement de l'information qui permettent d'aboutir à une prise de décision et un comportement mettant en œuvre le ou les opportunités identifiées, puis évaluées, puis enfin exploitées.

entravent ou favorisent leur développement est donc un enjeu capital. Nous verrons que jusqu'ici les travaux traitant de la dérive ont surtout identifié les facteurs qui influencent l'allocation des ressources aux niveaux macro (contexte légal et économique) et méso (les bailleurs institutionnels ou/et ou privés et les bénéficiaires). Nous proposerons ici de distinguer les niveaux stratégiques où émerge la dérive de mission via le processus entrepreneurial. Ainsi, nous verrons que si la dérive touche directement la définition du but et des valeurs de l'entreprise qui sont particulièrement prégnant lors de l'identification d'opportunités d'affaire, elle peut également s'exprimer au travers des moyens mis en œuvre lors de l'évaluation et l'exploitation des opportunités dites pérennes. En d'autres termes, la dérive de mission va également avoir des conséquences sur l'allocation des ressources financières, matérielles et humaines à différents niveaux de l'entreprise. De cette manière, nous identifions les enjeux particuliers qui émergent au fur et à mesure du processus entrepreneurial, de l'identification des opportunités à leur exploitation.

1. Contexte et source de la dérive de mission

Depuis de nombreuses années, les entreprises du tiers-secteur sont marquées par un mouvement constant de rationalisation et marchandisation (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014 ; Mair & Hehenberger, 2014). Les Entreprises Sociales (ES) dont la mission première est l'atteinte d'un objectif social adoptent de plus en plus souvent des pratiques managériales issues du monde marchand. Ainsi, au niveau du management, celles qui se définissent comme des entreprises ayant pour objectif de fournir un bien ou un services social (Defourny & Nyssens, 2013) ont également vu changer le type de managers, les pratiques et les outils employés pour monitorer leur fonctionnement et leur performance (Ebrahim et al., 2014). Certaines de ces entreprises ont même changé leurs activités et ont ainsi intégrées dans leur périmètre d'actions des activités marchandes et commerciales (Frumkin, 2002 ; Tuckman & Chang, 2006 ; Young & Salamon, 2002).

C'est dans ce contexte que le phénomène de dérive de mission émerge. La dérive de mission a été définie comme le détournement des ressources financières, matérielles et humaines (Jones 2007) qui ne seraient plus consacrées à la mission de départ mais à d'autres objectifs. Jones (2007) identifie par exemple les buts de croissance du capital, les projets personnels mais également la diversification des objectifs comme des sources possibles de dérive. Plus largement, la dérive émergerait suite à un changement des politiques et missions de l'entreprise sociale vers d'autres objectifs que ceux qui constituent sa mission initiale et ce pour quoi elle est légitime. Typiquement, la littérature rend compte de dérives des objectifs sociaux non-lucratifs vers des objectifs financiers répondant à des préoccupations de soutenabilité ou de rentabilité financière (Ebrahim et al., 2014 ; Fowler, 2000 ; Jones, 2007 ; Weisbrod, 2004).

Comprendre ce phénomène est d'une importance capitale. En effet, les entreprises sociales qui s'engagent dans des activités commerciales alors que ce n'est pas leur cœur d'activité ne semblent pas générer de revenus au-delà des coûts engendrés par ce changement (Foster & Bradach, 2005). De plus, dans un contexte de rationalisation et de diminution des financements, ces derniers pourraient finalement servir à une autre mission que celle prévue initialement. Enfin, la dérive de mission peut avoir des impacts coûteux également sur les salariés et les bénévoles qui pourraient se désengager d'un travail dans lequel ils ne se retrouvent plus (Jones, 2007). Il est donc important de pouvoir mieux comprendre le phénomène. Dans un premier temps nous identifierons les sources potentielles de cette dérive de mission. Dans un second temps, nous tenterons de comprendre

comment et pourquoi ces sources représentent un défi pour la gouvernance des entreprises sociales. Enfin, nous clôturerons cette partie en proposant de distinguer les niveaux de la gestion d'une entreprise auxquels la dérive de mission se réalise.

1.1 Les sources et les mécanismes de la dérive

Les principales contributions concernant le risque de dérive de mission mettent en évidence ce phénomène dans des entreprises dites hybrides. L'hybridation signifie que l'entreprise fait face à des logiques multiples et parfois conflictuelles. En d'autres termes, deux logiques dominantes peuvent générer des instructions d'action qui entrent en compétition (Smith et al., 2013). Dans le cadre des ES, ces entreprises combinent un objectif de création de valeur financière et un objectif de création de valeur sociale (Doherty et al., 2014), le premier étant normalement au service du second (Battilana & Lee, 2014 ; Besharov & Smith, 2014 ; Mair, Mayer, & Lutz, 2014). Selon Weisbrod (2004), pour éviter la dérive de mission dans les entreprises sociales il faudrait donc éviter toute activité non-relées à la mission et en particulier les activités commerciales. En effet, il indique que la présence de ces activités non-relées à la mission initiale va nécessairement causer un désinvestissement au niveau du temps, de l'énergie et de l'argent normalement dévolus à la mission sociale. Dans le cas des entreprises hybrides, la dérive de mission serait due principalement à la présence d'activités commerciales, à but lucratif (Jones, 2007 ; Weisbrod, 2004). On comprend alors que manager la tension qui peut apparaître entre ces activités aux finalités différentes voire concurrentes est un défi pour la gouvernance de ces entreprises (Ebrahim et al., 2014). En effet, c'est la gouvernance organisationnelle des ES qui détermine les systèmes et processus permettant d'assurer la direction, le contrôle et la responsabilité des moyens engagés pour soutenir la mission sociale (Cornworth & Brown, 2013). Selon Ebrahim et al. (2014), l'enjeu pour les entreprises sociales n'est donc pas seulement de manager l'équilibre entre les objectifs sociaux et financiers qui peuvent être en conflits (le *quoi* pour lequel les décideurs sont responsables), mais également de manager les intérêts potentiellement divergents de leurs bailleurs/partenaires (le *vis-à-vis de qui* les décideurs sont responsables).

Selon Ebrahim et ses collègues (2014), la dérive ou le maintien de la mission vient donc de deux sources de responsabilités directement en lien avec la qualité et la quantité de biens ou de services produit, c'est-à-dire de ce que fait réellement l'entreprise. En fonction des informations que les responsables des entreprises sociales collectent sur ce qui est fait et à faire, ils vont décider des activités et des ressources allouées en interne pour leur réalisation. Ces décisions reposent donc sur les informations relatives au succès ou à l'échec des actions réalisées et ce tant sur le plan social que sur le plan financier. Cette détermination du succès ou de l'échec repose elle-même sur la définition de la performance sur laquelle les gouvernants s'appuient pour mettre en œuvre les moyens d'évaluation. Or, on constate que des outils standardisés existent pour la performance financière mais pas pour la performance sociale (DiMaggio, 2002 ; Ebrahim & Rangan, 2010 ; Paton, 2003). Ce différentiel entre les niveaux de précisions des mesures et des définitions de la performance sociale et de la performance financière peuvent contribuer à des biais dans les prises de décisions. En outre, au-delà de ces deux axes de performance Crucke et Decramer (2016) suggèrent que d'autres axes pourraient être pris en compte mais il faut bien considérer que l'évaluation et les prises de décisions seraient encore plus complexes. Ainsi mesurer et définir les standards du « quoi » sont importants pour la gouvernance interne, mais ils sont également des éléments importants pour rendre compte

de ce qui est fait auprès des partenaires et parties prenantes de l'entreprise (Ebrahim et al, 2014). Dans la lignée de Jones (2007), Ebrahim et ses collègues (2014) identifient donc le deuxième axe d'influence de la dérive ou du maintien de la mission dans la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses bailleurs. Parce que ces bailleurs ont eux-mêmes des feuilles de route à respecter, ils peuvent orienter les priorités des entreprises sociales. Plus l'entreprise serait dans l'obligation de faire appel à des bailleurs différents, plus le maintien de la mission initiale serait rendu difficile. En effet, pour correspondre aux intérêts des différents bailleurs, l'entreprise pourrait choisir de diversifier ces activités. Idéalement, les entreprises devraient pouvoir ne sélectionner que les bailleurs qui sont parfaitement alignés avec leur mission sociale, mais la réduction des financements et l'augmentation des candidats à ceux-ci diminuent cette possibilité de choix éclairé. Dans l'approche d'Ebrahim et ses collaborateurs (2014), les entreprises considérées sont des entreprises hybrides ayant une activité commerciale et une activité sociale. La définition qu'ils donnent dès lors de la dérive de mission et les risques de dérive qu'ils identifient sont donc envisagés dans ce cadre spécifique. Ainsi la dérive de mission, dans le cas des entreprises hybrides apparaît lorsque les celles-ci se donnent pour priorité de créer de la valeur pour leurs « clients » (activité commerciale) au détriment de leur « bénéficiaires » (activité sociale). En effet, cette dérive de l'attention et de la préoccupation va influencer les investissements et allocation de ressources vers la priorité du « client » au détriment du « bénéficiaire ». Si on élargit cette réflexion, on peut plus largement avancer que la dépendance de l'entreprise sociale à toute forme de bailleur, qu'il soit public ayant son propre agenda politique ou gestionnaire, ou privé ayant son agenda de création de profit, est potentiellement source d'une dérive. Cette dérive s'illustrant par la diminution de la création de valeur pour le « bénéficiaire légitime et originel » de la mission de l'entreprise au profit d'une création de valeur économique ou politique pour un « client privé ou public illégitime ».

1.2 Différents risques selon le type d'entreprise sociale

Le type d'entreprise pourrait donc faire varier les sources du risque de dérive. Définir précisément les formes de ces entreprises serait donc une étape importante de l'identification des sources et des mécanismes de la dérive de mission. Ainsi, si on considère que les formes hybrides des entreprises sociales sont de plus en plus fréquentes et que celles-ci sont particulièrement exposées au risque de dérive de mission, les causes et les processus qui mènent à la dérive de mission diffèrent selon que ces ES ont des activités sociales et commerciales intégrées ou différenciées. Dans les entreprises hybrides intégrées, les bénéficiaires sont aussi les clients. Ce serait ainsi le cas des entreprises de microfinances dont les clients emprunteurs sont des personnes qu'il s'agit d'aider à sortir de la pauvreté. C'est aussi le cas des supermarchés coopératifs dont les clients sont également des membres, et dont l'objectif est de rendre accessible à une population diverse des produits habituellement chers. Les entreprises hybrides différenciées sont quant à elles des entreprises qui mènent au moins une activité sociale et une activité commerciale mais avec des moyens et des objectifs séparés. Les revenus dégagés par l'activité commerciale permettent alors au moins en partie de soutenir l'activité sociale non-rentable, présentée comme la mission principale. C'est le cas de certaines entreprises qui développent par exemple des programmes de formations payants leur permettant de financer des actions sociales gratuites (ex. le cas de MobilSchool présenté par Ebrahim et al., 2014).

Selon, Ebrahim et ses collègues (2014), le risque décrit ci-dessus de favoriser les clients au détriment des bénéficiaires, n'existerait pas dans les entreprises sociales hybrides intégrées (HI) puisque les bénéficiaires sont aussi les clients. Mais d'autres risques peuvent apparaître à partir du moment où une priorité est donnée à la réalisation de profits, à la soutenabilité financière, ou encore l'atteinte d'un autre objectif fixé par un bailleur. Il suffirait par exemple de changer le type de bénéficiaires pour atteindre des bénéficiaires plus rentables pour que cette dérive soit effective. C'est ce que décrit Dart (2004) lorsqu'une organisation qui s'occupe d'accompagner des familles endettées considéra que ce service était trop coûteux. Le programme d'accompagnement est alors passé d'un service opérant des suivis individualisés et intensifs à long-terme, avec de faibles volumes, à un service traitant plus de volume et opérant des suivis moins intenses et moins individualisés. C'est également ce qui est décrit dans les analyses concernant la microfinance où on constate un changement dans la typologie des populations suivies et du type de prêts accordés (Armendáriz & Szafarz, 2009 ; Conning, 1999; Hermes & Lensink, 2011; Woller, 2007; Mersland & Strøm, 2010 ; Morduch, 2000).

La dérive de mission est donc un risque dont les sources et les mécanismes dépendent a priori du type d'entreprise sociale considéré. Selon le type considéré, la diversité des activités, les partenaires et les bénéficiaires seront différents. Ainsi, quand l'entreprise sociale considérée n'est pas de nature hybride, elle peut tout de même chercher à augmenter sa dotation en diversifiant ses bailleurs. Selon Jones (2007), cette focalisation sur l'accroissement de la dotation financière est porteuse de dérive à partir du moment où elle supplante en terme de priorité la mission sociale initiale. En outre, les bailleurs dans un principe de rationalisation des moyens évaluent plus systématiquement les résultats mais également les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs. Ainsi, ils participent indirectement à redéfinir les procédures et les objectifs de l'entreprise sociale. Un point important à vérifier lorsqu'on cherche à identifier la présence d'une dérive de mission ou d'un risque de dérive, est donc de savoir si la mission et les moyens pour l'atteindre sont pleinement définis par l'entreprise ou si ce sont des parties prenantes extérieures qui les définissent (Jones, 2007). Un exemple de la façon dont les bailleurs peuvent modifier la mission d'une organisation peut se voir dans la modification des priorités de recherche des universités sous l'influence des modalités d'octroi des financements. Pour les sciences fondamentales, l'accès plus faciles aux financements de projets appliqués ou cliniques peut produire une réduction de la recherche fondamentale qui de leur point de vue est une dérive de mission. Si les universités sont donc a priori libres de cibler et poursuivre leurs objectifs, on constate qu'un gouvernement peut les inciter à cibler certaines thématiques par le financement octroyé seulement sur projet dont les thèmes sont définis par lui. L'effet sera une distorsion de la mission puisqu'alors l'université produit un savoir considéré comme utile, répondant à une commande et non plus répondant aux objectifs et à l'évolution des travaux scientifiques passés.

1.3 Quelles dimensions de la dérive de mission ?

La dérive de mission concerne par essence la modification des buts et des valeurs de l'entreprise, et ce, quelles que soient les sources d'influences et la structure de l'entreprise sociale. En soi ce changement dans les objectifs et les valeurs de l'entreprise pourrait ne pas être un problème. Ce qui pose problème c'est que ce changement, cette dérive, se fait souvent à l'insu au moins des personnes ou entités auprès desquelles les responsables sont redevables, c'est-à-dire les bailleurs mais aussi les bénéficiaires. Augmenter la responsabilité vis-à-vis des bénéficiaires est d'ailleurs envisagée comme un moyen pour réduire la dérive (Brown, Ebrahim, & Batliwala, 2012 ; Cornworth, 2004 ; Twersky,

Buchanan, & Threlfall, 2013 ; Woods, 2001). Enfin, un autre problème de la dérive de mission qui jusque-là n'est pas abordé par la littérature, est que cette dérive peut également se faire à l'insu des salariés et bénévoles des entreprises sociales. Cette dérive peut produire des tensions chez les personnels de ces entreprises chargés de modifier leurs pratiques en étant potentiellement en désaccord avec les nouvelles modalités d'actions et leurs objectifs. Le risque est important que la performance de l'entreprise soit directement affaiblie par l'inefficience des pratiques voire l'émergence de comportements contre-productifs, mais également par les difficultés à trouver des employés ou bénévoles formés ou en adéquation avec le nouveau projet (Brolis & Angel, 2016). La dérive de mission représente avant tout un risque de perdre de vue le but et les valeurs face à la nécessité de survie et de recherche d'efficacité des organisations. Ce risque était déjà identifié par les sociologues qui s'intéressaient aux rapports entre les buts et les valeurs des individus et ceux des organisations (Selznick, 1949 ; Weber, 1952). Interroger les salariés sur leur perception de fidélité de la mission initiale de l'entreprise ainsi que sur l'évolution de leur perception d'adéquation avec les valeurs et les buts de l'entreprise peut fournir des informations et permettre d'identifier des indicateurs de la dérive de mission. La dérive de mission revêt donc différentes formes et a des conséquences multiples au-delà du changement de mission.

Nous avons déjà vu que les conséquences de la dérive de mission s'appréhendent soit directement par la mesure du niveau de priorité des buts déclarés, soit de façon indirecte par la mesure de l'allocation du temps, de l'énergie, des ressources financières, matérielles et humaines à l'une ou l'autre des activités associées à un but. Si les bailleurs influencent la dérive de mission, celle-ci pourra alors s'exprimer également par leur influence sur les pratiques formalisées en termes de planification stratégique, d'audit, et d'évaluation des procédures et de la performance (Brest, Katz, Peeler, & Stangler, 2012 ; Bromley & Meyer, 2014 ; Ebrahim, 2003 ; Hwang & Powell, 2009). Mais l'application de ces pratiques relève des décisions stratégiques des responsables de l'entreprise. En dehors de prioriser les buts, ceux-ci vont donc également définir comment atteindre ces objectifs. Une conséquence directe du changement des priorités sera une modification dans les stratégies de gestion des ressources humaines puisque nous savons que les conditions d'emploi, la définition des postes, les outils et les pratiques des salariés et des bénévoles découlent directement des systèmes de valeurs de l'organisation (Garza & Morgeson, 2012). En outre, au-delà de modifier l'environnement de travail des salariés et des bénévoles en poste, nous pouvons anticiper que l'organisation cherchera dès lors à recruter de nouveaux collaborateurs qui seront mieux en adéquation avec les nouveaux objectifs et les nouvelles tâches à réaliser. Ainsi, la dérive de mission devrait avoir un impact sur l'environnement de travail mais également sur les choix et les priorités en termes de recrutement (ex. qualifications, expériences, diversité, etc.). Par exemple, de nombreuses entreprises sociales dans le secteur de l'accompagnement à l'emploi ont diminué leur activité d'accompagnement individualisé au profit d'un suivi administratif des personnes accompagnées. Les aspirations, les compétences et les valeurs recherchées par ces entreprises ont évolué en conséquence et le type de salariés recrutés a changé. Enfin, l'analyse de la dérive de mission peut également concerner la typologie des bénéficiaires puisque certaines entreprises et leurs employés peuvent être amenés à sélectionner les bénéficiaires en fonction de leur potentiel au regard de la performance et des chances d'atteinte de la réussite attendues par les clients ou bailleurs. De cette façon, les bénéficiaires les plus en difficultés et pour lesquels les moyens à engager pour le succès de la mission peuvent paraître trop coûteux, seront écartés. Les salariés peuvent ainsi adapter des

comportements non-éthiques ou ne respectant pas la mission initiale par peur de ne pas correspondre à ce qui est attendu d'eux voire de perdre leur emploi (Petersen & Dietz, 2008).

Comprendre où, c'est-à-dire à quel niveau du fonctionnement et de la gestion d'une entreprise, et quand, c'est-à-dire à quel moment ou étape de gestion d'une entreprise, intervient la dérive de mission, est d'une importance capitale pour pouvoir l'identifier et l'étudier, et ainsi contribuer aux connaissances scientifiques et empiriques de ce phénomène. Dans la section suivante, nous suggérons que l'étude du processus entrepreneurial permettrait d'articuler ces éléments et, ce faisant, contribuerait de manière significative à la compréhension de la dérive de mission. Nous proposons l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités comme des moments privilégiés pour rendre visible et façonner les logiques dominantes de l'organisation. Nous identifions les enjeux propres à chaque étape du processus entrepreneurial en termes de dérive.

2. Dérives de mission et processus entrepreneurial

2.1 Logiques dominantes et légitimation des opportunités d'affaire

Dans une étude récente, Kuosmanen (2014) a montré comment le discours du monde à but lucratif était employé par les employés d'entreprises d'insertion afin de se donner de la légitimité auprès des entrepreneurs et des clients. Cette situation démontre le poids normatif qui pèse sur les salariés et les responsables des entreprises sociales, qui participent à la (re)définition des logiques au sein de leur entreprise. Bien que ces discours soient mobilisés quotidiennement, de récentes contributions mettent en évidence l'importance de certains événements critiques pour la (re)définition des logiques. Ainsi, Battilana, Sengul, Pache, et Model (2014) identifient le rôle essentiel du fondateur dans l'impression d'une logique dominante au sein de l'entreprise sociale au moment de sa création. Au-delà de la création de l'entreprise, Jay (2013) identifie les paradoxes de performance comme une source essentielle de partage de sens, permettant d'explicitier ce qui constitue un échec ou un succès pour l'entreprise sociale. Plus récemment encore, Alt et Craig (2016) identifient les opportunités d'affaire comme une occasion de façonner les logiques dominantes des entreprises conventionnelles en y intégrant des éléments de développement social. Le rôle central de l'intrapreneur social est alors mis en évidence pour (re)définir les discours de légitimation. De cette manière, l'opportunité est vue comme une source d'émancipation et de dérive par rapport au modèle capitaliste traditionnel. Le processus entrepreneurial en tant qu'il définit les processus de décision concernant le choix des opportunités nous semble donc essentiel pour comprendre la reproduction, et la modification, des logiques organisationnelles. Comme proposé par Jay (2013), la recherche de sens (sense making) face à une opportunité d'affaire peut mener à une oscillation des logiques, une nouvelle synthèse de celles-ci, ou même la disparition de la nature hybride d'une entreprise. Tout en donnant du sens à l'opportunité d'affaire, les individus se saisissent de la définition du succès pour leur entreprise sociale et façonnent les logiques existantes. C'est aussi l'occasion de réaffirmer les logiques qui animent l'organisation.

Le processus entrepreneurial est traditionnellement étudié au travers des actions qui entourent l'« opportunité entrepreneuriale ». Il peut donc être considéré comme un produit de la rationalité scientifique, une « incision dramatique » (Chia & Nayak, 2012) qui guide le chercheur dans son observation du phénomène.

Selon Companys et McMullen (2007)², des écoles de pensée distinctes vont considérer les stimuli de l'environnement comme étant soit majoritairement de nature objective, soit majoritairement de nature subjective. Selon l'approche objective, les opportunités d'affaires seraient des phénomènes objectifs préexistant dans l'espace et le temps, attendant d'être reconnus par les individus (Kirzner, 1973). En ce sens, ils existent même si ceux-ci ne sont pas détectés par les acteurs (Shane and Venkataraman, 2000). A l'inverse, l'approche subjective portée notamment par l'école de la cognition culturelle suggère que les connaissances des individus sont construites culturellement et contextuellement fondées par les unités de sens données par chaque système social. Autrement dit, dans cette perspective, les opportunités d'affaires sont construites sur la base des schémas de pensée développés dans chaque contexte culturel et social (Swidler, 1986).

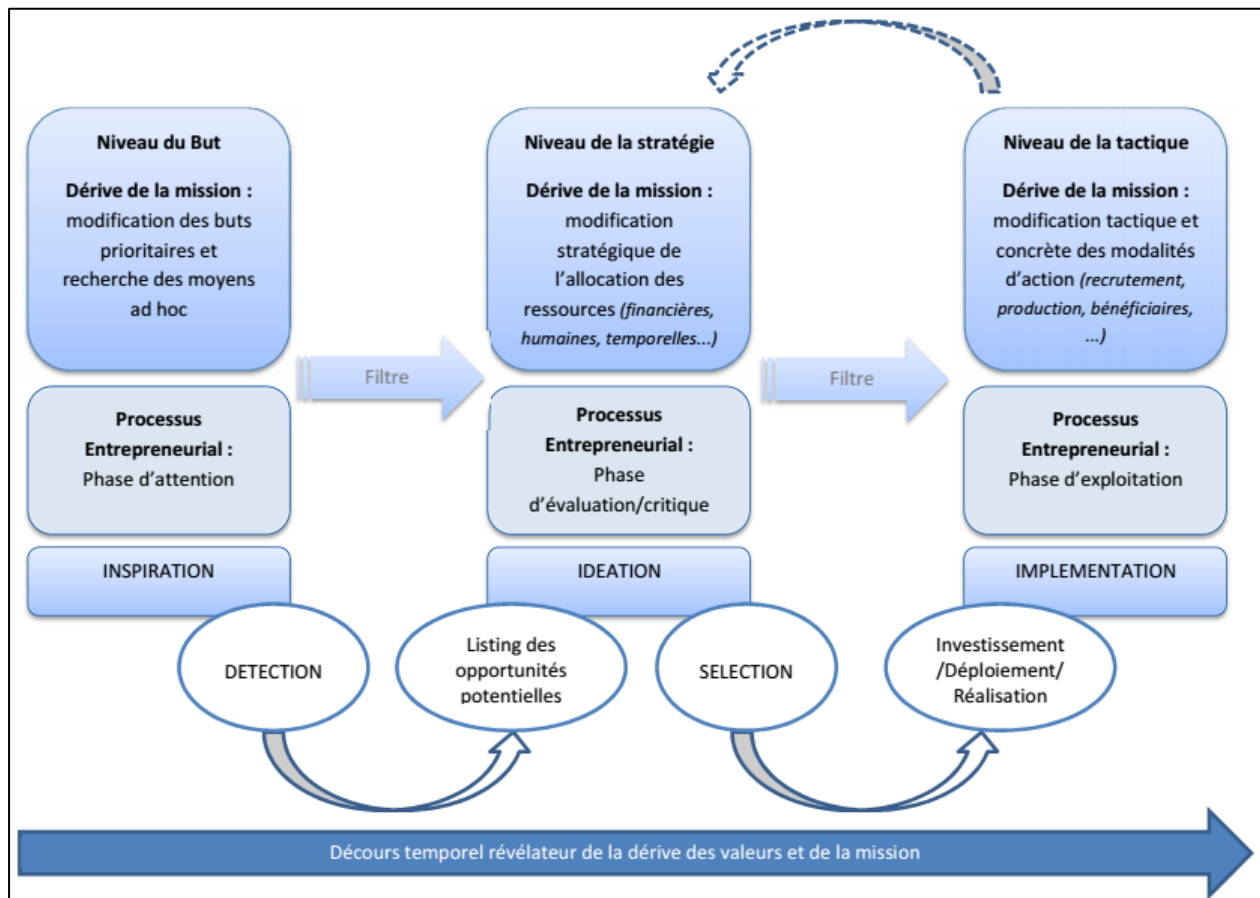
Récemment, McMullen (2015)³ dans une position quasiment intermédiaire propose que les opportunités sont en fait des situations ou des conditions environnementales mais qui sont perçues et interprétées comme étant des opportunités à partir du moment où elles rentrent en adéquation avec ou soutiennent l'atteinte d'un objectif. Si ces situations ne sont pas associées à un objectif de l'entrepreneur (de l'entreprise via l'entrepreneur) alors elles n'acquiescent pas le statut d'opportunités. En outre, nous considérons à l'instar de McMullen (2015), que l'opportunité est une construction sociale de l'entrepreneur, nourrit par la préexistence d'un but et d'une motivation, qu'elle soit précise (Locke and Latham, 1990) ou plus ambiguë (Lewin, 1999; March, 1982). L'opportunité devient un moyen tactique d'atteindre un objectif donné en fonction des situations et possibilités offertes par l'environnement, et des orientations motivationnelles et stratégiques de l'entrepreneur (Scholer and Higgins, 2008). De la même manière, il ne peut s'agir que de « croyances d'opportunités », et d'un appel à agir : « should I pursue this » ? (McMullen 2015), soit en décidant de ne pas poursuivre l'élaboration de l'opportunité, soit en débutant une phase d'élaboration, notamment en termes de la proposition de valeur sous-jacente et des moyens à mettre en place pour l'apporter au marché. Dans la question « should I pursue this » ? or « Is it a good idea ? », le "this" représente un ensemble de stimuli interprété par l'acteur, qu'ils soient objectifs ou socialement construits. L'opportunité serait alors, selon-nous, le produit de l'interaction entre l'entrepreneur et son environnement.

Trois étapes dans le processus entrepreneurial ont été proposées initialement par Venkataraman et Shane (2000) : l'identification, l'évaluation et l'exploitation de l'opportunité. Plus récemment, des chercheurs ont proposé d'intégrer les phases d'attention et d'évaluation pour mieux comprendre l'articulation entre identification et évaluation des opportunités (McMullen & Shepherd ; Shepherd, McMullen, & Jennings, 2007). Bien que ce découpage ne soit pas sans défaut, nous suggérons qu'il fournit un prisme très riche pour l'étude de la dérive et plus largement de la reproduction des logiques organisationnelles. Dans la lignée de l'évolution des conceptions des opportunités d'affaire que nous venons présenter, nous suggérons, ci-après en résumé de notre propos, de considérer la dérive de mission comme un processus que nous représentons dans un schéma intégrateur s'appuyant sur les propositions de McMullen et ses collègues (2007).

² Companys Y. E. et McMullen (2007) Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities, *Small Business Economics* (2007) 28:301-322

³ McMullen J. (2015). Entrepreneurial judgment as empathic accuracy: a sequential decision-making approach to entrepreneurial action. *Journal of Institutional Economics*, 11 (3), pp 651-681.

Figure 1. Modèle intégrateur de la dérive de mission et de l'action entrepreneuriale



Si l'opportunité est une construction socio-cognitive à l'interaction entre les caractéristiques de l'environnement et celle de l'entrepreneur, pour autant une série de mécanismes individuels vont par la suite renforcé l'engagement dans le choix d'une opportunité. Ainsi, les décideurs (les entrepreneurs) vont mettre en œuvre des stratégies de légitimation du choix visant l'engagement des parties prenantes au travers de discours où l'opportunité est présentée comme suffisamment compatible avec leurs valeurs et schémas de pensée existants tout en permettant le développement de nouveaux schémas (Company et McMullen 2007).

2.2 Phase d'attention et identification de l'opportunité

Pour Shepherd et al. (2007), l'action entrepreneuriale passe par une première phase d'attention où l'entrepreneur est confronté aux stimuli de son environnement externe et organisationnel. Deux mécanismes essentiels seraient à l'œuvre : la mise en correspondance (*matching*) entre les stimuli de l'environnement et les schémas de pensées de l'individu, mais également la mise à jour (*updating*) des schémas de pensées correspondants. De cette manière, l'entrepreneur décrit par Shepherd et al. (2007) est instruit, réflexif et tire de son environnement les règles et ressources qui rendent l'action possible tout en la contraignant (Giddens, 1984). L'éclairage de la théorie de la structuration permet

de comprendre l'entreprise comme un système social caractérisé par des règles multiples (Orlikowski 2000) et donc de faire le lien entre l'action entrepreneuriale et la (re)production des logiques qui l'animent.

Le mécanisme de mise en correspondance est sans doute celui qui a attiré le plus d'attention en entrepreneuriat (Shepherd et al. 2007, Baron & Ensley, 2006, Grégoire, Barr, and Shepherd, 2006). Il met en évidence le rôle des connaissances préalables pour guider l'attention de l'entrepreneur vers les éléments « essentiels » de l'environnement pour son organisation ou son projet personnel. L'identification d'une opportunité résulterait donc d'un processus de mise en correspondance (*matching*) (Gaglio & Katz, 2001 ; Sheperd et al. 2007) ou d'alignement structurel (Grégoire et al. 2010a) entre d'une part les stimuli présents dans l'environnement et captés par l'individu, et d'autre part les informations enregistrées dans sa mémoire sous forme de schéma de pensée (Fiske & Taylor, 1991; Mitchell & Beach, 1990) ou de structure de connaissance (McMullen & Sheperd, 2006 ; Walsh, 1995). Le rôle de l'expérience passée de l'entrepreneur sur le marché (Grégoire et al., 2006 ; Grégoire et al., 2010a ; Ucbasaran et al. 2009) ou dans un domaine spécifique (Cohen & Levinthal, 1990) est alors mis en évidence. Outre les schémas issus de l'expérience individuelle de l'entrepreneur, sa socialisation au sein de l'entreprise sociale sera essentielle pour la formation de schémas de pensée adéquats (Kogut & Zander, 1992). Les routines organisationnelles notamment sont intégrées par l'entrepreneur et lui permet de déterminer les stimuli pertinents pour son organisation, attirant l'attention de l'individu sur certains éléments de l'environnement tout en laissant d'autres dans l'ombre (Gavetti & Rivkin, 2007). Cette perspective montre l'importance de la socialisation pour les décideurs en entreprise sociale, mais également le risque de ne pas détecter les changements dans l'environnement externe (Rensink 2002). Shepherd et al. (2007) parlent alors de myopie stratégique, ou d'aveuglement au changement. Plus récemment (Shepherd et al., 2016), ils citent l'exemple des dirigeants de Polaroid qui se focalisèrent sur la vente de leurs pellicules au détriment de l'appareil et ont ainsi négligé les développements numériques. Il est alors nécessaire que l'entrepreneur puisse laisser à l'environnement la possibilité de « capturer » son attention (Shepherd et al., 2016) et de le surprendre (Wyble et al., 2013). Dès lors, l'environnement serait lui-même vu par l'entrepreneur au travers de représentations stabilisées et simplifiées (*gist*) qui lui sont propres et qui informent les croyances de l'entrepreneur (Shepherd et al., 2007). L'entrepreneur peut détecter les changements environnementaux qui ne seraient pas cohérent avec leur *gist* et, de cette façon, adaptera les schémas de pensée organisationnels en termes d'opportunités possibles. Ce mécanisme de mise à jour (*updating*) est essentiel pour éviter un aveuglement organisationnel et former les premières « idées » d'opportunités.

Selon le modèle de l'action entrepreneuriale (voir Figure 1), l'identification d'une opportunité conclut la phase d'attention. Elle est le fruit de la réflexion interne de l'entrepreneur qui combine son désir de dépasser une situation d'ignorance avec les connaissances nécessaires à l'identification d'opportunités, tant du point de vue organisationnel que de l'environnement externe (Shepherd et al. 2007). A cette étape, bien que l'entrepreneur soit convaincu de la présence d'une opportunité, celle-ci ne serait pas encore élaborée (Grégoire et al. 2010a). Il s'agirait plutôt d'une « idée de création d'activités » (Davidsson 2003 ; Grégoire et al. 2010b), une « croyance » (Shepherd et al ; 2007) générée par l'individu au travers de sa comparaison entre les stimuli extérieurs et ses schémas de pensée. L'idée ne serait d'ailleurs pas encore une opportunité pour l'individu ou l'organisation qu'il représente, mais bien une opportunité « pour un tiers » encore indéfini (Shepherd et al. 2007). Cette

étape de formation serait rapide et supportée par un processus holistique plutôt qu'analytique (Shepherd et al. 2007; Kirzner 1980) bien qu'informée par l'expérience les logiques organisationnelles dominantes au travers des schémas de pensées. Pour cette raison, nous suggérons que l'observation des opportunités nouvellement détectées renseignerait le chercheur sur les possibles dérives de mission au sein de son organisation. L'absence d'identification d'opportunités liées à la mission sociale pourrait donc être un effet de processus de dérive puisqu'alors les logiques dominantes intégrées par l'entrepreneur (i.e., les nouvelles valeurs et nouveaux objectifs répondant à la nécessité de création de valeurs pour le client ou le bailleur au détriment du bénéficiaire légitime) ne permettant pas ou plus leur identification. Il faut cependant noter, que distinguer les « idées » informées par les logiques organisationnelles de celles issues de l'expérience passée de l'entrepreneur ou même de ses propres représentations de soi, est particulièrement compliqué (Mitchell & Shepherd, 2010).

2.3 Phase d'évaluation et sélection de l'opportunité

Avec l'identification d'une « idée d'opportunité » débute la phase d'évaluation (voir Figure 1). Au cours de celle-ci, l'entrepreneur élabore l'opportunité et la confronte aux parties prenantes. Dans le contexte d'une entreprise sociale, les différentes composantes de l'opportunité (ressources, marché, proposition de valeur par exemple) sont précisées et évaluées en termes de gain pour l'entrepreneur, pour son organisation, ainsi que pour chaque partie prenantes concernées par l'opportunité, en particulier les bénéficiaires de la mission. L'entrepreneur vérifie donc que l'opportunité peut être réalisée avec succès au sein de son organisation, pour autant qu'elle s'inscrive dans sa stratégie (Shepherd et al 2007). Le but est de réduire le doute entrepreneurial en discutant de la faisabilité et de la désirabilité de l'opportunité pour l'entrepreneur lui-même ou pour son organisation. Comme le propose Jay (2013), un processus de partage du sens est amorcé entre parties prenantes sur ce qui constitue une « bonne » opportunité d'affaire, faisable et désirable. De ce fait, elle participe activement à la (re)production des logiques dominantes et à l'éventuelle mise à jour des schémas de pensées correspondants.

Dans la phase d'évaluation, des logiques alternatives peuvent être mobilisées, apportant une nouvelle interprétation à l'opportunité sous investigation. Ces logiques alternatives peuvent provenir de l'expérience passée l'entrepreneur mais également des parties prenantes engagées dans le processus, comme par exemple les bénéficiaires et/ou clients de l'opportunité en devenir (Alt & Cray, 2016). Néanmoins, c'est la sélection (ou au contraire la révocation) de l'opportunité comme faisable et désirable qui cristallisera la logique dominante et mettra à jour les schémas de pensée correspondants. Dans ce cadre, une dérive de mission est plus facilement identifiable, non seulement au travers des discours mobilisés, mais également au travers des critères évoqués pour justifier l'allocation des ressources vers la « bonne » opportunité. Ces critères pouvant porter tant sur la désirabilité de l'opportunité que sa faisabilité, elle permet d'affiner les effets de la dérive. Une entreprise sociale peut en effet garder des buts sociaux forts mais mobiliser une logique financière pour juger de la faisabilité des opportunités. Une grande majorité des projets de développements sociaux pouvant être déficitaires, cette façon de faire peut être symptomatique d'une dérive de moyens.

Outre la mise à jour des schémas de pensées de l'entrepreneur, la phase d'évaluation a également un effet essentiel au niveau des pratiques qui seront mises en œuvre par la suite dans la phase d'exploitation. Nous avons déjà discuté du rôle de certaines parties prenantes comme les bailleurs de fonds pour l'élaboration de certaines pratiques de reporting notamment. L'évaluation d'un projet s'exprime parfois en termes d'attentes de la part de ces parties prenantes, leur donnant l'opportunité de négocier le suivi des actions ultérieures et la forme de ce suivi. Les bailleurs dans un principe de rationalisation des moyens évaluent plus systématiquement les résultats mais également les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs, surtout dans un contexte où la performance est particulièrement difficile à mesurer (Galbraith, 1973). Ainsi, ils participent indirectement à redéfinir les procédures et objectifs de l'entreprise sociale. Un enjeu de taille de la phase d'évaluation est donc la définition de la performance ou plus largement du gain pour l'individu ou l'organisation (Grégoire et al. 2010a), qui sera mise en pratique dans la phase d'exploitation.

2.4 Phase d'exploitation des opportunités et dérive des pratiques

La phase d'exploitation est sans doute la phase la moins développée dans la littérature en entrepreneuriat. C'est le cas dans le modèle de McMullen et Shepherd (2006) qui se concentre sur les phases d'attention et d'évaluation de l'opportunité. Néanmoins, des effets de dérive spécifiques peuvent émerger lors de cette phase. Ainsi, des entreprises sociales, pour justifier un nombre élevé de bénéficiaires, sélectionneront ces derniers selon leur profil de risque. Dans une entreprise d'insertion, par exemple, il suffirait de sélectionner les demandeurs d'emploi ayant une plus haute chance de se réinsérer dans le monde de l'entreprise pour rapporter une « bonne » performance sociale, alors que leur mission de départ les orienterait plutôt vers les personnes les plus éloignées du monde du travail. En se concentrant sur la phase d'exploitation, le chercheur mettrait à jour des effets de dérive qui n'étaient pas identifiables lors des discussions sur la légitimité de l'opportunité. Ce phénomène peut toucher tant la **gestion des ressources humaines** (i.e. définition des tâches, définitions des postes, recrutement et promotion) que le **choix des bénéficiaires**. L'enjeu est d'autant plus important dans les entreprises d'insertion où le bénéficiaire est aussi l'employé, c'est-à-dire la ressource humaine au service de l'appareil commercial.

Un autre enjeu est le renforcement des effets de dérive lors de l'évaluation des opportunités ultérieures et donc la modification des schémas de pensée pertinents. En effet, les décisions stratégiques dans les entreprises sont de plus en plus fondées sur des pratiques d'évaluation standardisées de la performance (Brest & Harvey, 2008 ; Ebrahim et al., 2014 ; Hwand & Powell, 2009). Ces évaluations permettent aux responsables et décideurs stratégiques des entreprises sociales de fixer les indicateurs du succès et de l'échec, et c'est sur cette information que l'orientation ou la réorientation des priorités s'appliquera.

Conclusion

Dans ce travail, nous nous sommes interrogés sur le lien entre l'action entrepreneuriale et la dérive de mission. Cette réflexion pose notamment la question des multiples niveaux d'observation de la

dérive, depuis l'identification des « bonnes » opportunités d'affaire à leur exploitation opérationnelle. Au travers de cette analyse, nous avons tenté de situer les enjeux à différents niveaux d'analyse concernant la redéfinition de la mission, des moyens alloués, de l'activité et des pratiques, de la sélection des personnels et même des bénéficiaires. A ces différents niveaux, nous avons vu que la définition du succès pose des questions en termes d'évaluation des performances, et en particulier d'évaluation de la performance sociale.

La pertinence de ces niveaux d'analyse dépend de l'organisation elle-même (i.e., entreprise sociale, entreprise hybride différenciée ou entreprise hybride intégrée, etc.), mais dans l'ensemble ils permettent d'envisager les indicateurs pertinents pour identifier la dérive. Ils permettent également de considérer la dérive comme un phénomène dynamique, intersubjectif, émergent de la confrontation des logiques lors de l'évaluation des nouvelles opportunités par les différentes parties prenantes. Les sources de dérives sont conceptualisées sous forme de logiques alternatives, provenant de schémas de pensées propres à l'entrepreneur dans la phase d'attention ou de nouvelles parties prenantes engagées dans la phase d'évaluation. Si la phase d'évaluation semble un moment privilégié pour observer une dérive en construction, notamment en termes de priorité des buts et de l'allocation des ressources, l'exploitation des opportunités attire l'attention sur les outils de gestion mis en place pour exploiter l'opportunité, du reporting à la gestion des ressources humaines.

Au travers de ce travail, nous apportons une double contribution. D'une part, nous proposons l'action entrepreneuriale comme un prisme privilégié pour étudier les effets de dérive de mission. D'autre part, nous proposons une conceptualisation de la dérive de mission qui va au-delà de l'allocation de ressources pour intégrer la notion de logique dominante. Ce choix permet de prendre en compte la nature intersubjective de l'opportunité d'affaire (Shepherd et al. 2007 ; 2016) qui peut mener à une oscillation des logiques, une nouvelle synthèse de celles-ci, ou même la disparition de la nature hybride de l'entreprise sociales.

Certaines questions émergent de cette analyse. En effet, comment expliquer les décisions des entrepreneurs sociaux aboutissant à la dérive de mission ? A partir de quel moment la dérive de mission apparaît dans l'orientation stratégique de l'entreprise ? Pouvons-nous prévenir la dérive de mission ? Nous suggérons que certaines réponses peuvent être apportées par l'examen des processus socio-cognitifs présidant à l'action entrepreneuriale. Quelques pistes sont particulièrement prometteuses. Ainsi, Tumasjan et al. (2013), mobilisant la théorie des Niveaux de Construits (Construal Level Theory, Trope & Liberman, 2010), suggèrent que la désirabilité de l'opportunité prend plus de poids lors de son évaluation si la phase d'exploitation semble temporellement distante aux décideurs, alors que la faisabilité de l'opportunité aura plus d'effet lorsque l'exploitation est considérée comme proche. De même, l'étude des processus d'autorégulation comme ceux décrit par la théorie des focus régulateurs (Higgins 1997, 1998) permettrait de mieux comprendre la façon dont les décideurs fixent leurs objectifs et sélectionnent les stratégies les plus adéquates pour les atteindre. Ebrahim et ses collègues (2014) proposent une analyse « désincarnée » de la responsabilité de la gouvernance dans la dérive de mission. Nous proposons pour notre part une analyse des processus socio-cognitifs des décideurs afin de comprendre comment ces décisions sont prises.

Références

- Alt, E., & Craig, J. B. (2016). Selling issues with solutions: Igniting social intrapreneurship in for-profit organizations. *Journal of Management Studies*.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Armendáriz, B., & Szafarz, A. (2009). Microfinance Mission Drift. *Solvay Brussels School, Centre Emile Bernheim, Working Paper*, 9, 015.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science*, 52(9), 1331-1344.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2014). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 34, 81-100.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Brest, P., Katz, S., Peeler, H., & Stangler, D. (2012). A decade of outcome-oriented philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, 10(2), 42-47.
- Brolis, O. and Angel, V. (2016). Workers' Motivation and Managerial Practices in Non-For-Profit Social Enterprises. *EMES Conferences Selected Papers series*.
- Bromley, P., & Meyer, J. W. (2014). "They Are All Organizations" The Cultural Roots of Blurring Between the Nonprofit, Business, and Government Sectors. *Administration & Society*, 0095399714548268.
- Brown, L. D., Ebrahim, A., & Batliwala, S. (2012). Governing international advocacy NGOs. *World Development*, 40(6), 1098-1108.
- Chia, R., & Nayak, A. (2012). Décisions dramatiques ou incisions imperceptibles? Vers une théorie de la prise de décision en devenir. *Revue française de gestion*, 225(June), 147-166.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Conning, J. (1999). Outreach, sustainability and leverage in monitored and peer-monitored lending. *Journal of development economics*, 60(1), 51-77.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Cornforth, C., & Brown, W. A. (2013). *Nonprofit governance: Innovative perspectives and approaches*. Routledge.
- Crucke, S., & Decramer, A. (2016). The Development of a Measurement Instrument for the Organizational Performance of Social Enterprises. *Sustainability*, 8(2), 161.
- Dart, R. (2004). Being "business-like" in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(2), 290-310.
- Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 6(3), 315-372.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). Social co-operatives: When social enterprises meet the co-operative tradition. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2), 11-33.
- DiMaggio, P. (2002). Measuring the impact of the nonprofit sector on society is probably impossible but possibly useful. In *Measuring the impact of the nonprofit sector* (pp. 249-272). Springer US.
- Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2), 191-212.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Ebrahim, A. S., & Rangan, V. K. (2010). The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance. *Harvard Business School General Management Unit Working Paper*, (10-099), 10-099.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*, 2nd. NY: McGraw-Hill, 16-15.
- Foster, W., & Bradach, J. (2005). Should nonprofit seek profits. *Harvard business review*, 83(2), 92-100.
- Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21, 637-654.

- Frumkin, H. (2002). Urban sprawl and public health. *Public health reports*, 117(3), 201.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small business economics*, 16(2), 95-111.
- Garza, A. S., & Morgeson, F. P. (2012). Exploring the link between organizational values and human resource certification. *Human Resource Management Review*, 22(4), 271-278.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science*, 18(3), 420-439.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Grégoire, D. A., Barr, P. S., & Shepherd, D. A. (2006, August). OPPORTUNITY ACKNOWLEDGEMENT AS A COGNITIVE PROCESS OF ALIGNMENT: EVIDENCE FROM VERBAL PROTOCOLS. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. B1-B6). Academy of Management.
- Grégoire, D. A., Barr, P. S., & Shepherd, D. A. (2010a). Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment. *Organization Science*, 21(2), 413-431.
- Grégoire, D. A., Shepherd, D. A., & Lambert, L. S. (2010). Measuring opportunity-recognition beliefs illustrating and validating an experimental approach. *Organizational Research Methods*, 13(1), 114-145.
- Chicago Hermes, N., & Lensink, R. (2011). Microfinance: its impact, outreach, and sustainability. *World development*, 39(6), 875-881.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Jones, M. B. (2007). The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299-307.
- Kirzner, I. M. (1980). The Austrian Perspective. *The Public Interest*, 111.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kuosmanen, J. (2014). Care provision, empowerment, and market forces: The art of establishing legitimacy for work integration social enterprises (WISEs). *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 248-269.
- Mair, J., & Hehenberger, L. (2014). Front-stage and backstage convening: The transition from opposition to mutualistic coexistence in organizational philanthropy. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1174-1200.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.
- Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2010). Microfinance mission drift?. *World Development*, 38(1), 28-36.
- Mitchell, T. R., & Beach, L. R. (1990). "... Do I love thee? Let me count..." Toward an understanding of intuitive and automatic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 1-20.
- Mitchell, J. R., & Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138-154.
- Morduch, J. (2000). The microfinance schism. *World development*, 28(4), 617-629.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4), 404-428.
- Paton, R. (2003). *Managing and measuring social enterprises*. Sage.
- Rensink, R. A. (2002). Change detection. *Annual review of psychology*, 53(1), 245-277.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 75-95.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W. (2016). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*. (en presse - disponible en ligne)

- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(03), 407-442.
- Tuckman, H. T., & Chang, C. F. (2006). Commercial activity, technological change and nonprofit mission. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 629-644). New Haven, CN: Yale University Press.
- Twersky, F., Buchanan, P., & Threlfall, V. (2013). Listening to those who matter most, the beneficiaries. *Stanford Social Innovation Review*, 11, 41-45.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 24(2), 99-115.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.
- Weber, M. (1952). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York, NY: Scribner.
- Weisbrod, B. A. (2004). The pitfalls of profits. *Stanford Social Innovation Review*, 2, 40-47.
- Woller, G. (2007). Trade-offs between social & financial performance. *ESR Review*, 9(2), 14.
- Woods, N. (2001). Making the IMF and the World Bank more accountable. *International Affairs*, 77(1), 83-100.
- Wyble, B., Folk, C., & Potter, M. C. (2013). Contingent attentional capture by conceptually relevant images. *Journal of experimental psychology: human perception and performance*, 39(3), 861.
- Young, D. R., & Salamon, L. M. (2002). Commercialization, social ventures, and for-profit competition. In L. M. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America*. Washington, DC: Brookings Institution Press