

## L'HYBRIDITÉ DES ENTREPRISES SOCIALES MENACÉE PAR LA DÉRIVE DE MISSION. NOUVELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHE PAR L'ÉTUDE DU CAPITAL SOCIAL



***Laurent LAHAYE, professeur adjoint***  
ICHEC Brussels Management School  
laurent.lahaye@ichec.be

***Frank JANSSEN, professeur***  
CRECIS  
Louvain School of Management  
Université Catholique de Louvain

### Résumé

L'entrepreneuriat social est un domaine de recherche qui profite d'une attention croissante dans la littérature. Une de ses caractéristiques attire particulièrement l'attention des chercheurs : sa nature hybride (Battilana et Lee, 2014). Les entreprises sociales sont par nature hybrides car elles allient une mission sociale à une activité économique. La recherche tente de comprendre le fragile équilibre qui permet aux entreprises sociales de maintenir cette dualité. Lorsqu'une entreprise sociale privilégie l'optimisation économique aux dépens de la mission sociale, ce processus est appelé dérive de mission ou glissement de mission (Cornforth, 2014; Ebrahim et al., 2014). La revue de littérature de la dérive de mission des entreprises sociales développée aux niveaux individuel, organisationnel et société montre que les connaissances actuelles ne permettent pas d'avoir une vue d'ensemble et complète du phénomène. Les causes du glissement de mission sont principalement étudiées à un niveau individuel, alors que les stratégies développées pour limiter la dérive sont davantage étudiées à un niveau organisationnel. Quelques études abordent l'entrepreneuriat social au niveau sociétal, mais elles s'inscrivent principalement dans des contextes institutionnels forts, des zones géographiques où des règles ou des lois spécifiques aux entreprises sociales ont vu le jour. L'objectif de cette communication est de proposer d'analyser la dérive de mission au travers d'un canevas multiniveau et de l'étude du capital social. Une approche basée sur le capital social devrait générer une meilleure compréhension globale des causes de la dérive de mission des entreprises sociales. L'étude du capital social et l'analyse des réseaux sociaux devrait dévoiler les liens entre l'individu, l'organisation et la société. Ces analyses amélioreront la compréhension de la dérive de mission et permettront d'identifier les stratégies à mettre en place aux différents niveaux pour y faire face. Ces études constituent de nouvelles pistes de recherche intéressantes pour étudier la dérive de mission au sein des entreprises sociales.

**Mots-clés :** entrepreneuriat social, hybridité, dérive de mission, capital social, réseaux sociaux

## L'HYBRIDITÉ DES ENTREPRISES SOCIALES MENACÉE PAR LA DÉRIVE DE MISSION. NOUVELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHE PAR L'ÉTUDE DU CAPITAL SOCIAL

### Introduction

Bien que l'entrepreneuriat social trouve de plus en plus d'échos dans la littérature récente, ces structures existent depuis des décennies dans des secteurs tels que l'éducation ou les soins de santé (Ebrahim et al., 2014; Jones, 2007). Les entreprises sociales sont de nature hybride. Elles tentent d'atteindre des objectifs sociaux et/ou environnementaux grâce à une activité commerciale (Cornforth, 2014; Germak et Robinson, 2014). Tout en s'assurant une bonne santé économique, leur principale mission est donc sociétale. Les entreprises sociales doivent donc à la fois répondre aux logiques économique et sociale. Ebrahim et al. (2014) identifient deux types idéaux d'entreprises sociales hybrides ; les hybrides différenciés et les hybrides intégrés. La mission sociale et l'activité économique sont séparées dans deux entités distinctes dans le premier cas et intégrées au travers d'une même activité, et au sein d'une même entité dans le second (Battilana et Lee, 2014).

Divers travaux (Cornforth, 2014; Ebrahim et al., 2014; Jones, 2007) ont pu démontrer que l'hybridité des entreprises sociales n'est pas garantie. Les entreprises sociales peuvent être confrontées à une dérive de leur mission sociale au profit des impératifs économiques.

Pour répondre à l'appel d'Ebrahim et al. (2014), il est nécessaire de développer davantage de recherches conceptuelles et empiriques sur les conditions nécessaires pour le maintien de l'hybridité des entreprises sociales. Dans cette optique, un canevas qui offre une vue globale sur le glissement de mission permettra de mieux comprendre les différentes tensions qui tiraillent l'entrepreneur social et son organisation entre mission sociale et survie économique.

Il s'avère nécessaire d'élaborer une approche systématique pour analyser la dérive de mission, et ensuite pour identifier les stratégies mises en place par les entreprises sociales afin de maintenir leur hybridité. Cet article propose d'analyser le glissement de mission à différents niveaux. Au niveau individuel, les travaux sur la motivation de l'entrepreneur social semble prometteurs. Ensuite au niveau organisationnel, les études sont rares et se concentrent sur les bonnes pratiques et stratégies à mettre en place pour restreindre la dérive de mission, mais elles ne permettent pas de bien comprendre les causes ou les freins à la dérive de mission. Et pour terminer, les théories institutionnelles peuvent apporter un éclairage sur les relations entre l'entreprise sociale et la société. Les interactions entre ces différents niveaux offrent également des perspectives de recherche intéressantes. Nous proposons dans cette communication de mobiliser la théorie du capital social et les outils d'analyse des réseaux sociaux pour mieux comprendre les dynamiques qui se jouent à différents niveaux, et donc mieux appréhender la dérive de mission et pouvoir compléter l'analyse des potentielles stratégies pour y faire face.

### 1. Entreprises sociales en tant qu'organisations hybrides

Alors que l'entreprise sociale profite d'une attention croissante de la part des chercheurs, les différents courants en Europe ou aux Etats-Unis n'ont pu s'accorder sur une définition (Bac et

Janssen, 2011). L'entreprise sociale (ES) dispose d'une constellation de définitions et de frontières encore ambiguës et floues (Battilana et Lee, 2014; Cornforth, 2014). Le concept a été utilisé pour décrire autant les organisations sans but lucratif que les entreprises qui s'inscrivent dans une démarche RSE, sous diverses formes légales (Ebrahim et al., 2014). Malgré la variété de définitions de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social, les chercheurs s'accordent pour leur reconnaître deux caractéristiques : une activité économique qui est au service d'une mission sociale (Sophie Bacq et al., 2016; Cornforth, 2014; Zahra et al., 2009), en opposition aux entreprises classiques où la maximisation du profit est l'objectif principal (Bacq et al., 2016; Mair et al., 2012).

Cette dualité fait de l'entreprise sociale une organisation hybride, car elle permet la coexistence de multiples formes organisationnelles (Battilana et Lee, 2014; Gupta et al., 2015; A.-C. Pache et Santos, 2013). Avant l'émergence de ces structures hybrides, les entreprises commerciales, les organisations publiques et les organismes caritatifs étaient clairement distincts. Les frontières entre les secteurs privés, publics et non marchands ne sont plus autant marquées depuis l'émergence des organisations hybrides que constituent les ES (Battilana et Lee, 2014). Cette hybridité peut être source de créativité mais également de tensions car différentes logiques peuvent se confronter au sein d'une même structure (Battilana et Lee, 2014; Battilana et al., 2012).

L'étude des ES en tant qu'organisations hybrides ont fait ressortir différents types idéaux d'organisations hybrides. Nous nous intéresserons ici aux travaux de Ebrahim et al. (2014) qui distinguent les hybrides différenciés et les hybrides intégrés en fonction du niveau d'intégration des activités à finalité sociale ou économique de l'ES. Lorsque les activités sont clairement séparées, parfois même au sein d'entités distinctes, il s'agit d'ES hybride différenciée. Dans ce cas de figure, les activités commerciales ont pour objectif de générer du profit qui sera réinvesti dans l'organisation caritative (Cornforth, 2014). Les clients ne correspondent pas aux bénéficiaires. Cooney (2006) a étudié un bon exemple d'hybride différencié ; il s'agit de « Social Services Corporation ». Cette ES est composée de deux unités uniquement commerciales (vente de vêtements de seconde main et revente de produits industriels) qui sont totalement séparées de l'unité de service social qui s'occupe de la formation d'allocataires sociaux. Il est à noter que dans certains contextes, par exemple dans certains cas en Grande Bretagne, l'ES peut être légalement forcée à scinder ses activités commerciales et sociales (Cornforth, 2014). Dans d'autres cas, les activités économiques et l'approche sociale sont confondues. L'ES hybride est donc intégrée. Pour Battilana et al. (2012), les institutions de microfinance constituent un des exemples évident d'ES typiquement intégrée. Les clients de l'activité économique sont les bénéficiaires de l'action sociale. Dans le cadre de recherche sur l'hybridité des organisations, l'ES dont les aspects commerciaux et sociaux constituent l'ADN de l'organisation - l'hybride intégrée - constitue un cadre idéal d'étude (Battilana et Lee, 2014; Cornforth, 2014; Ebrahim et al., 2014) car les tensions liées à l'hybridité y sont présentes à tous les niveaux.

En conclusion, l'ES sociale est hybride car elle est à cheval entre le secteur privé et le secteur non-marchand. Elle est soumise à des tensions entre les différentes logiques de ses composantes économiques et sociales. Si elle tend à privilégier l'approche commerciale aux dépens de la mission sociale, l'ES voit apparaître une dérive de sa mission. Si elle néglige les impératifs économiques et les besoins financiers, elle risque de glisser dans l'autre sens et de disparaître par manque de moyens.

## 2. Dérive de mission

Le concept de dérive de mission est identifié depuis des décennies dans la littérature scientifique consacrée aux organisations. De façon générique, il souligne le risque des organisations de perdre de vue leurs objectifs et leurs valeurs dans leur lutte pour leur survie ou la quête de l'efficacité (Ebrahim et al., 2014). Ensuite, le concept a permis d'aborder les difficultés que rencontrent certaines organisations non lucratives lorsqu'elles développent une activité commerciale afin de diversifier leurs sources de financement. Ce n'est pas la seule source de glissement de mission pour les organisations sans but lucratif. D'autres facteurs peuvent également jouer un rôle ; comme par exemple la dépendance à un seul bailleur de fonds tel que l'Etat ou les fondations. Ceux-ci peuvent alors imposer un avis divergent sur les politiques à mener et les stratégies à mettre en place (Cornforth, 2014; Jones, 2007). Dans ce cas de figure, l'organisation peut délaisser les stratégies qu'elle a construites en fonction des besoins qu'elle avait identifiés, pour privilégier les stratégies dictées par la structure dont elle dépend, afin de bénéficier du financement, au risque de perdre de vue sa mission initiale (Ebrahim et al., 2014; Jones, 2007). Bien que la dérive de mission ait été étudiée dans le cadre des organismes sans but lucratif, les travaux qui étudient le phénomène au niveau des ES sont moins fréquents, voire relativement rares concernant l'ES hybride intégrée.

La dérive de mission peut être définie comme le processus de changement organisationnel qui se produit lorsque l'organisation dévie de son objectif principal (Cornforth, 2014; Jones, 2007). Les ES sont vulnérables à la dérive de mission dans le sens où il s'agit d'un mariage dangereux entre des valeurs qui peuvent s'opposer. Une ES dérivera lorsque ses activités ou ses stratégies sont incohérentes par rapport à sa mission sociale (Jones, 2007). L'attention croissante consacrée à un fonctionnement efficace et profitable entre en contradiction avec de nombreux idéaux du secteur public ou des organisations sans but lucratif (Zahra et al., 2009). La dérive de mission peut être un penchant naturel des ES. Privilégier les activités commerciales, c'est privilégier la survie, même si cela se fait au dépens de la mission sociale. Ce glissement se fait alors en opposition à ses valeurs, à son ADN, à sa raison d'être (Ebrahim et al., 2014).

Dans la littérature, certaines pratiques pour faire face à la dérive de mission ont été étudiées, comme par exemple les mécanismes de gouvernance ou les formes légales d'ES qui permettent d'éviter ces dérives. Nous reviendrons plus en détail sur les garde-fous et les leviers qui peuvent limiter, voire empêcher le glissement de mission.

Il faut néanmoins noter qu'a priori, ces pratiques peuvent être différentes en fonction qu'il s'agisse d'un hybride intégré ou d'un hybride différencié (Ebrahim et al., 2014). Dans le cas des hybrides différenciés, les profits générés par l'activité commerciale sont réinjectés dans les projets sociaux. Le glissement de mission survient lorsqu'il y a davantage de ressources investies dans les activités commerciales que sociales. Il peut également survenir lorsque les managers de la branche commerciale de la SE tentent, par exemple, de s'accaparer des revenus en s'octroyant des salaires excessifs (Ebrahim et al., 2014). Par contre, dans le cas des hybrides intégrés, les gains commerciaux et sociaux sont tous deux générés grâce aux mêmes activités. Pour ce type idéal d'ES, les clients sont également les bénéficiaires de l'activité économique. Il y a un risque que les bénéficiaires soient perçus comme des « vaches à lait » plutôt que comme le public cible de l'action sociale. Certaines Institutions de MicroFinance peuvent donc de façon plus ou moins consciente, donner la priorité à la

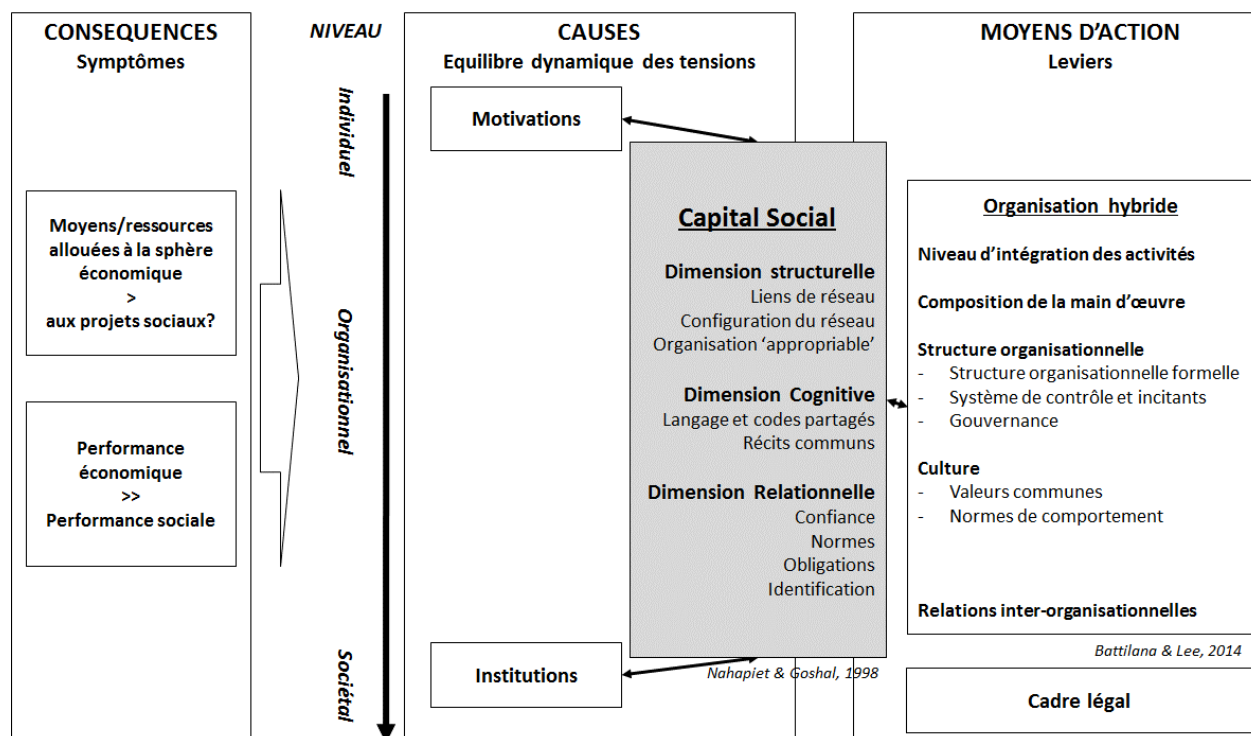
recherche du profit plutôt qu'à la mission sociale. Cela peut générer une dérive de la mission sociale qui peut s'exprimer de différentes façons : en chargeant des prix plus élevés, en proposant des produits qui sont davantage destinés à générer du profit plutôt que d'apporter un gain social supplémentaire aux bénéficiaires, ou en sélectionnant les segments de marché qui peuvent se permettre de payer pour les services ou les biens plutôt que ceux qui sont dans les plus grandes difficultés.

De plus, selon Cornforth (2014), il est possible que certains changements s'apparentant à une dérive de mission soient en réalité initiés de façon temporaire pour faire face à un défi ponctuel, une période conjoncturelle défavorable par exemple. Il est donc particulièrement difficile de distinguer ce qui constituera un changement indispensable d'une dérive de mission.

Le phénomène complexe de dérive de mission est encore trop peu étudié dans la littérature consacrée à l'entrepreneuriat social. Pour répondre à l'appel de plusieurs chercheurs (Mair et al., 2012), d'autres études sont nécessaires pour comprendre ce qui permet aux ES de maintenir leur hybridité, de rester engagées par rapport à leur mission sociale tout en restant économiquement durables.

Nous avons élaboré un canevas d'analyse multi-niveau de la dérive de mission des entreprises sociales. Ce canevas (figure 1) permet de restructurer et de synthétiser l'état de la littérature.

Figure 1. Canevas d'analyse multi-niveau de la dérive de mission des entreprises sociales



### 3. Conséquences / Symptômes de la dérive de mission

Une question importante est de pouvoir définir le moment à partir duquel la structure dérive et privilégie l'approche économique aux dépens de la mission sociale. Cela peut se constater par des modifications évidentes comme des changements déclarés de mission, de stratégie ou d'objectif... mais également par des symptômes moins facilement détectables tels que des changements d'activité ou de la nature et de la qualité des services fournis par l'organisation (Cornforth, 2014). Prenons l'exemple d'une Institution de microfinance qui décide de relever son niveau d'exigence pour l'octroi d'un crédit. D'une part, elle peut se justifier en invoquant la raison sociale car il est important que les clients-bénéficiaires n'aient pas à supporter le poids d'une dette trop lourde pour eux. Il vaut mieux refuser les prêts qui seront difficilement remboursés et mettraient les emprunteurs dans une situation difficile. D'autre part, cela pourrait être vu comme une stratégie de montée en gamme afin de cibler une clientèle moins risquée, et de générer davantage de profits. Il est donc peu aisé de constater avec certitude une dérive de mission (Ebrahim et al., 2014).

Les éléments clés qui révèlent une dérive de mission sont-ils liés à une obligation de moyens ou à une obligation de résultats ? Une option est de privilégier une approche axée sur les moyens mis en œuvre pour répondre à la mission sociale. Dépenser et investir de façon incohérente par rapport à la mission sociale peut être considéré comme de la dérive de mission (Jones, 2007). Une autre option consiste à mesurer les résultats, ou autrement dit, la performance sociale de l'ES.

De nombreux appels ont été lancés pour identifier des solutions au défi de la mesure de la performance, non seulement économique, mais également sociale de l'entreprise sociale (Battilana et Lee, 2014; Battilana et al., 2012; Mair et al., 2015; Zahra et al., 2009). Jusqu'à présent, cette épineuse question n'a pas encore trouvé de réponse satisfaisante dans la littérature.

Par contre, sur le terrain, certains organismes d'accréditation externe proposent déjà une sélection de critères pour définir l'ES. Par exemple, Cornforth (2014) a étudié en Grande Bretagne le Social Enterprise Mark qui se base sur 6 critères ([www.socialenterprisemark.org.uk](http://www.socialenterprisemark.org.uk)). D'une part, l'ES doit montrer qu'elle se distingue des organisations caritatives en étant indépendante et donc en étant autonome financièrement vis-à-vis du secteur public, et au minimum 50% de ses moyens financiers doivent provenir du commerce. D'autre part, elle doit montrer qu'elle se distingue des entreprises classiques et donc qu'elle ne dérive pas. Elle devra prouver qu'elle a adopté des objectifs sociaux et/ou environnementaux et qu'elle parvient à atteindre ces objectifs. Puis elle doit allouer au moins 50% de ses bénéfices aux objectifs sociaux et environnementaux. En respectant ces critères, l'ES devrait parvenir à maintenir le cap, et donc son hybridité, et lutter contre la dérive de mission.

Au cas où une solution serait trouvée pour évaluer la performance sociale, il faudrait encore définir le juste équilibre entre performance sociale et performance économique. Cet équilibre pourrait définir la frontière de la dérive de mission de l'ES. Dans un sens, l'ES prend le risque de perdre sa raison d'être, dans l'autre sens, elle risque de ne pas survivre.

### 4. L'analyse multi-niveau de la dérive de mission

A l'heure actuelle, les études sur la dérive de mission de l'entrepreneuriat social abordent généralement une partie du phénomène comme par exemple la question de la gouvernance, de la

forme légale (Ebrahim et al., 2014) ou de la composition de la main d'œuvre (Battilana et Dorado, 2010), mais ils ne permettent pas d'appréhender la complexité du phénomène dans sa globalité, de distinguer les différents niveaux d'analyse, ni de présenter une vue claire des signaux indicateurs de la dérive de mission, des causes de ce phénomène et des stratégies pour y faire face.

Le glissement de mission peut découler de la simple action d'un seul agent qui privilégiera son intérêt personnel. Mais cela pourrait très bien provenir de processus plus complexes comme un changement formel de stratégie de l'organisation (Cornforth, 2014) qui pourrait être expliqué par les motivations de l'entrepreneur, par l'influence des principaux bailleurs de fonds, ou encore par des nouvelles règles institutionnelles. Il est également possible que ce soit un faisceau de facteurs qui influencent la tendance ou non à dériver.

Nous proposons un modèle basé sur une analyse multi-niveau pour deux raisons. D'une part, les travaux existants montrent que la dérive de mission peut se jouer autant au niveau individuel, organisationnel, et/ou sociétal. Ces trois niveaux peuvent interagir et un facteur encourageant la dérive à un niveau peut être contre balancé par un autre facteur la décourageant à un autre niveau. D'autre part, la littérature souligne l'importance de mener des analyses multi-niveau de façon générale (Klein et al., 1999) ou plus spécifiquement en ce qui concerne l'entrepreneuriat social (Tracey et al., 2011). Afin d'étudier les causes de la dérive de mission, il convient donc d'effectuer cette analyse à trois niveaux : micro (individuel), méso (organisationnel) et macro (sociétal).

#### 4.1 Niveau individuel

Qu'il agisse seul ou faisant partie d'une plus grande organisation, l'entrepreneur social peut être défini comme étant l'individu qui conçoit l'idée initiale, lance l'ES, et la gère afin qu'elle perdure (Germak et Robinson, 2014). Les entrepreneurs sociaux peuvent avoir acquis des compétences variées au travers de leur parcours dans le privé, et/ou dans le monde associatif (Germak et Robinson, 2014). Malgré les profils divers, ils partagent des motivations similaires. Grâce à quelques travaux récents (Boluk et Mottiar, 2014; Germak et Robinson, 2014; Omoredede, 2014; Ruskin et al., 2016), nous commençons à mieux identifier les motivations spécifiques de l'entrepreneur social et son rôle important dans l'optique du maintien de l'hybridité.

Ruskin et al. (2016) a développé un modèle conceptuel pour étudier les émotions et les motivations de l'entrepreneur social. La motivation des entrepreneurs sociaux peut être associée à une série d'émotions : la passion pour le fait de s'engager dans un défi qui tient à cœur (Omoredede, 2014; Ruskin et al., 2016), la frustration par rapport à une situation d'emploi qui n'étaient plus en adéquation avec les valeurs de l'entrepreneur social (Ruskin et al., 2016), l'empathie (Ruskin et al., 2016) ou la compassion (Miller et al., 2012).

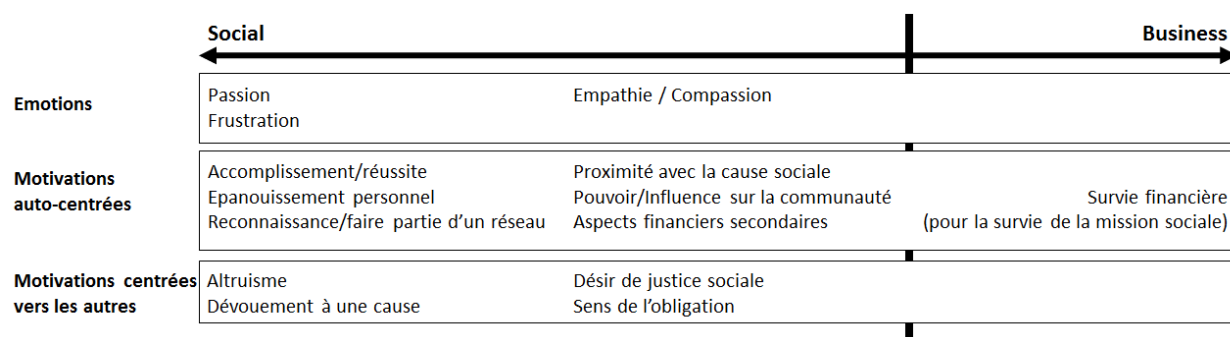
Ruskin et al. (2016) distingue les motivations auto-centrées des motivations centrées vers les autres. Les motivations centrées sur l'entrepreneur lui-même sont liées à l'environnement de travail et à son lien avec le but social. En référence à son environnement, l'entrepreneur social peut être motivé par davantage d'autonomie (Ruskin et al., 2016), la reconnaissance de la communauté et le fait de pouvoir entrer dans un réseau (Boluk et Mottiar, 2014), ou encore le désir d'influence qu'il souhaite exercer sur la communauté (Germak et Robinson, 2014). Et il peut également être motivé par un intérêt particulier pour la cause sociale ; si l'entrepreneur ou un de ses proche a souffert de la situation

contre laquelle l'ES sociale tentera de lutter (Germak et Robinson, 2014), il pourra également anticiper la satisfaction d'avoir accompli quelque chose (Germak et Robinson, 2014; Ruskin et al., 2016), et donc son épanouissement personnel (Germak et Robinson, 2014). Le peu d'intérêt que l'entrepreneur social accorde aux aspects financiers (Germak et Robinson, 2014) peut également jouer un rôle important dans sa motivation. S'il s'intéresse aux profits, c'est dans l'idée d'atteindre les résultats sociaux, car s'il n'est pas durable financièrement, il ne pourra plus servir la mission sociale (Boluk et Mottiar, 2014).

Les motivations centrées vers les autres (Ruskin et al., 2016) sont l'altruisme, le dévouement à une cause, le désir de justice sociale, le sens de l'obligation, que ce soit parce que l'entrepreneur social se sent appelé à agir, ou par réciprocité, dans le sens où l'entrepreneur social désire renvoyer l'ascenseur à la société car il se sent redevable de quelque chose, et enfin, la conviction religieuse qui peut pousser l'entrepreneur social à agir (également par « obligation ») (Omoredede, 2014).

En imaginant les tensions de l'entrepreneur social comme une balance où la mission sociale d'un côté et l'aspect commercial se retrouve de l'autre côté, nous proposons d'imaginer les émotions et les motivations comme des forces qui feraient davantage pencher la balance d'un côté ou de l'autre (figure 2). Du côté 'business', l'ES pourrait se retrouver confrontée à la dérive de mission, et du côté 'social', l'entrepreneur social pourrait perdre de vue la pérennité financière de l'ES. L'étude des émotions et motivations de l'entrepreneur social aiderait à comprendre les facteurs encourageant la dérive de mission et les facteurs qui jouent un rôle de garde-fou.

Figure 2. Les émotions et motivations de l'entrepreneur social - Adapté de Ruskin et al. (2016)



Notre analyse met en lumière le fait que les études actuelles (Boluk et Mottiar, 2014; Germak et Robinson, 2014; Ruskin et al., 2016) se focalisent principalement sur les raisons positives qui amènent l'entrepreneur social à lancer son ES. Il conviendrait d'étudier les freins qui l'empêchent de se lancer, ou qui ralentissent sa démarche.

Ensuite, ces études sur la motivation de l'entrepreneur social se focalisent sur le lancement de l'ES, mais plus rares sont les recherches qui étudient les autres phases de la vie de l'ES. Omoredede (2014) aborde la question dans une étude sur la motivation au sein d'ES au Nigeria, au lancement, mais également sur la persévérance dans le processus entrepreneurial. Il explique cette ténacité par la passion pour la cause sociale. Cette passion est nourrie par l'attachement émotionnel (au plus on s'y investit, au plus on s'y attache, etc), par l'investissement personnel que l'ES ne tient pas à stopper, par le mécontentement par rapport au problème sociétal qui persiste, et enfin, elle est également



nourrie par tous les retours positifs des bénéficiaires. L'étude d' Omorede (2014) permet de mettre en lumière l'importance du soutien du réseau social.

#### 4.2 Niveau organisationnel

Battilana et Lee (2014) ont écrit un article de référence qui s'intéresse aux garde-fous et stratégies pour lutter contre la dérive de mission. Il s'agit essentiellement du niveau organisationnel. Ils ont identifié une série d'éléments mis en place au sein d'ES afin de conserver l'hybridité. Dans cette optique, ils se sont intéressés à la façon de s'organiser de façon hybride. Ce concept d'organisation hybride est défini comme le niveau d'intégration des activités, les structures, les processus, et les significations par lesquelles les organisations donnent du sens et combine les aspects de multiples formes organisationnelles. Autrement dit, l'organisation hybride comprend tous les éléments mis en place afin de donner du sens, et donc pour conserver l'hybridité de l'ES. Battilana et Lee (2014) ont identifié 5 domaines clés de la vie organisationnelle ; le niveau d'intégration des activités, la main d'œuvre, le design organisationnel, les relations inter-organisations et la culture organisationnelle.

En posant le choix stratégique du **niveau d'intégration de ses activités**, l'ES peut avoir un impact sur la dérive de mission. En référence aux concepts d'ES intégrée ou différenciée (Ebrahim et al., 2014), lorsque les ES sont intégrées, servir l'objectif commercial permet également d'atteindre les objectifs sociaux ; les bénéficiaires sont les clients, les ressources sont en même temps allouées aux objectifs commerciaux et sociaux car ils sont confondus,... L'ES intégrée semble donc moins sujette à la dérive de mission en interne.

Néanmoins, par rapport au réseau extérieur, il y a un risque de dérive de mission. Comme l'ES intégrée ne répond pas aux catégories déjà établies, elle devra également lutter davantage pour se faire reconnaître, et la tentation de se « ranger » du côté social ou du côté commercial classique (dérive de mission) peut survenir. Par contre, pour l'ES différenciée dont les entités sociales et commerciales sont distinctes, il sera plus aisé de développer et maintenir sa légitimité par rapport aux environnements extérieurs respectifs ; social et commercial (Ebrahim et al., 2014).

Ensuite, l'ES peut poser des garde-fous à la dérive de mission en fonction de sa **main d'œuvre**. Qu'il s'agisse des dirigeants ou des travailleurs de l'ES, le défi se joue ici à deux moments-clés.

Tout d'abord, au moment du recrutement, l'ES peut faire le choix d'engager du personnel qui dispose d'une expérience acquise dans le monde privé, au sein d'organisations sans but lucratif ou qui présentent un profil hybride (Cornforth, 2014). Les premières études semblent montrer que les résultats sont meilleurs en privilégiant les profils qui n'ont pas encore d'expérience et en leur transmettant l'expérience hybride de l'ES (Battilana et Dorado, 2010). Nous pouvons supposer que les autres profils hybrides peuvent également être performants sur les plans sociaux et économiques. Il pourrait s'agir de travailleurs qui ont quitté le privé en ayant une certaine sensibilité pour le monde caritatif, et vice versa.

Ensuite, grâce à l'accompagnement et la formation des travailleurs et dirigeants, il est possible de renforcer l'attachement aux valeurs et objectifs sociaux de l'ES. Cela peut se faire, par exemple, par la socialisation ou le mentorat. Le mentor partage son expérience aux novices, il permet de l'orienter dans ses projets (Fatien Diochon et Nizet, 2012). L'entrepreneur social qui a déjà surmonté les

difficultés caractéristiques de l'ES, dont la dérive de mission, pourra effectivement conseiller les dirigeants et/ou le personnel de l'ES afin qu'ils profitent de son expérience. Une autre possibilité est la socialisation. La socialisation peut se faire en mettant les travailleurs en contact avec les bénéficiaires ou avec des mouvements sociaux qui traitent de la problématique. Cela permet de renforcer l'attachement que peut avoir le personnel de l'ES avec la cause sociale qu'elle défend (Cornforth, 2014).

Le **design organisationnel** comprend la structure organisationnelle formelle, le système de contrôle et incitants, et la gouvernance (Battilana et Lee, 2014).

Premièrement, la structure peut influencer l'endroit où se négocient les priorités, ainsi que la fréquence et la nature des compromis entre les objectifs sociaux et économiques. En prévoyant des espaces de discussion – par exemple des comités de crédit dans le cas de la microfinance - l'ES peut améliorer sa gestion des tensions (Battilana et Lee, 2014; Canales, 2014), et donc diminuer le risque d'être confrontée à la dérive de mission.

Par ailleurs, si le réseau interne permet de nombreux échanges entre entités sociale et commerciale dans le cas d'ES différenciées, ou au sein même des ES intégrées, nous pouvons poser l'hypothèse que cela jouera également sur l'attachement que pourraient avoir les profils commerciaux à la mission sociale. Ou du moins, il y aurait un certain contrôle informel exercé par les travailleurs aux profils « sociaux ».

Deuxièmement le système de contrôle et incitants pourrait jouer un rôle, mais la question de l'identification et l'évaluation des bons mécanismes pour limiter les dérives de mission n'a pas encore pu trouver de réponse satisfaisante.

Pour terminer, les ES peuvent évoluer dans un contexte où les législations sont adaptées à leurs besoins, mais ces règles et normes spécifiques aux ES sont encore peu développées et/ou nous ne disposons pas du recul nécessaire pour en faire l'évaluation. L'ES se trouve donc bien souvent dans un contexte de pluralité institutionnelle, la logique commerciale et la logique des organisations non lucratives. Elle sera confrontée alors à des logiques institutionnelles qui peuvent être conflictuelles. La gouvernance a alors un rôle important à jouer (Ebrahim et al., 2014; Mair et al., 2015). Certaines ES vont se « conformer » à une des deux logiques. D'autres seront « dissidentes » et feront le choix de défier les logiques institutionnelles, ou décideront d'adopter de nouvelles pratiques hybrides, composées des éléments de ces deux logiques (Mair et al., 2015).

L'ES peut également mettre en place des mécanismes de gouvernance afin de limiter la dérive de mission au niveau organisationnel. Elle peut fixer des objectifs sociaux clairs dans sa constitution afin de protéger sa mission sociale. Néanmoins les constitutions sont sujettes à modification ou peuvent être ignorées (Cornforth, 2014).

Elle peut également adapter la composition de son conseil d'administration. En intégrant des personnes de compétences différentes, en veillant à disposer d'un équilibre entre expertises commerciales et expertises liées à la mission sociale, l'ES peut favoriser les conditions nécessaires pour préserver la mission sociale. L'ES peut également intégrer des représentants des différentes

parties prenantes comme les dirigeants, les fondateurs, les bénéficiaires ou utilisateurs (Cornforth, 2014). Néanmoins, la diversité des profils peut être source de conflits entre logiques institutionnelles qui s'opposent (Pache et Santos, 2010)

Les tensions peuvent également survenir au niveau des **relations inter-organisations** qu'entretiennent les ES avec leur environnement. Via leur réseau externe, elles peuvent mobiliser des ressources auprès d'autres organisations. Ces relations peuvent avoir un impact sur leurs stratégies.

Financièrement, si en marge de ses bénéfices commerciaux, une ES bénéficie de l'aide d'un fond caritatif ou de l'Etat, elle sera dans l'obligation de respecter sa mission sociale, mais elle peut se retrouver dans une situation de dépendance financière qui peut s'avérer problématique si les dons prennent fin. Certaines ES peuvent songer à trouver des sources de financement auprès d'investisseurs privés et, en même temps, de fondations, mais il semblerait que ce soit particulièrement compliqué et parfois contreproductif (Battilana et Lee, 2014). Les ES hybrides intégrées se trouvent dès lors confrontées à un dilemme entre des investisseurs privés qui pourraient privilégier les rendements et les aspects commerciaux, et les organismes caritatifs qui ne sont intéressés que par la mission sociale. Leur stratégie de financement peut donc avoir un impact sur la dérive de mission.

L'ES peut entrer de développer des partenariats pour des questions de synergie, de formation, de conseil, etc. Entretien des relations avec des mouvements qui partagent les mêmes valeurs peut également permettre aux travailleurs de maintenir leur adhésion à la mission sociale de l'ES (Cornforth, 2014).

L'ES peut faire appel à un audit externe, comme par exemple le « social Enterprise Mark » en Grande Bretagne (Cornforth, 2014) abordé précédemment. Cet audit externe peut permettre de s'assurer que l'ES ne dérive pas.

Donc, même si les fondateurs de l'ES parviennent à limiter la dérive de mission en interne, ils peuvent être mis sous pression via les réseaux externes dont ils dépendent. Les choix stratégiques liés au financement, aux partenariats et aux contrôles externes peuvent constituer des leviers qui permettront à l'ES de conserver son hybridité.

Et enfin, l'ES peut également interagir avec son environnement afin de favoriser l'émergence d'un contexte institutionnel plus favorable, et ne plus avoir à choisir entre une logique commerciale ou caritative. Le Social Enterprise Coalition en Grande Bretagne est un exemple d'organisation qui lutte pour la légitimité des ES (Cornforth, 2014).

En fonction du niveau d'intégration de l'ES, la **culture organisationnelle** est hybride et intègre les aspects commerciaux et sociaux, ou elle voit l'émergence de différentes sous-cultures. L'émergence d'une culture organisationnelle est liée aux activités quotidiennes au sein de l'ES. Le fondateur/leader de l'ES aura un rôle important à jouer. Dans un cas comme dans l'autre, l'ES devra pouvoir concilier les deux dynamiques et trouver des synergies (Battilana et Lee, 2014)

### 4.3 Niveau sociétal

Comme le développement des ES est un phénomène assez récent, le contexte institutionnel ne permet pas encore de répondre aux besoins de ce nouveau secteur. Dans certains pays, les ES ne sont pas prises en compte, et elles doivent donc choisir de fonctionner selon les normes en vigueur dans le secteur commercial ou selon les normes suivies par les organisations sans buts lucratifs. Ce contexte institutionnel peut donc être source de tensions supplémentaires et donc de dérive de mission. Lorsque l'ES est confrontée aux exigences d'environnements institutionnels distincts, elle devra effectuer des choix stratégiques (Pache et Santos, 2010), elle peut tenter consciemment ou inconsciemment d'éliminer ce pluralisme en privilégiant une approche (Cornforth, 2014; Mair et al., 2015). Si elle privilégie le succès commercial, nous retrouvons une situation de dérive de mission, et si elle met l'accent sur la mission sociale, le risque d'un échec commercial est fort probable.

Pour conclure, l'étude des conditions institutionnelles qui favorisent l'émergence d'ES, ou au contraire qui les freinent, pourrait déboucher sur des recommandations de politiques publiques intéressantes. Des structures d'accompagnement et des règles adaptées aux besoins des ES devraient contribuer au maintien de l'hybridité et la survie de l'ES (Doherty et al., 2014).

Pour finir, l'ES peut opter pour une forme légale, qui, si elle s'inscrit dans le contexte institutionnel, permet de garantir le respect de la mission sociale. Ce choix initial peut donc permettre d'instaurer un garde-fou contre la dérive de mission dès le départ. Dans certains contextes, elle va préférer scinder les activités commerciales des activités à finalité sociale dans deux structures distinctes. Mais comme nous l'avons vu précédemment, ce n'est pas une garantie face aux tensions entre objectifs économiques et sociaux. Les travaux Cooney (2006) sur la structure « Social Services Coopération » est relativement éloquent à ce propos (Cooney, 2006; Cornforth, 2014). Pour rappel, les deux divisions commerciales sont clairement distinctes de la division sociale ; séparation des budgets, des objectifs et des procédures. L'étude a pu révéler que cela n'a pas empêché l'apparition de tensions entre les objectifs sociaux et économiques. Dans d'autres contextes, elle pourra profiter de nouvelles dispositions légales adaptées qui lui permettront de se développer dans un cadre qui lui convient mieux. Cela dépendra donc fortement du cadre institutionnel. Mais disposer d'une forme légale hybride n'est ni nécessaire, ni suffisant pour maintenir une ES (Page et Katz, 2012).

Et afin d'être complet, nous pouvons rappeler que dans certains cas, l'ES ne dispose pas de liberté de choix et peut être légalement contrainte d'adopter une forme légale. Par exemple en Grande Bretagne, de nombreux organismes caritatifs sont légalement obligés de scinder leurs activités commerciales et sociales (Cornforth, 2014).

## 5. Le capital social : outil d'analyse de la dérive de mission

Après avoir fait l'état des lieux des connaissances sur la dérive de mission, il semble nécessaire de pouvoir proposer des pistes de recherche pour compléter les analyses actuelles (voir figure 1). Nous proposons de mobiliser les théories du capital social afin de mieux comprendre les tensions entre mission sociale et survie économique, autant au niveau individuel, qu'au niveau organisationnel et sociétal.

Et c'est l'étude du capital social, et donc des réseaux sociaux, qui devrait permettre de lier les différents niveaux. Le réseau se construit autour de l'entrepreneur social, s'étoffe avec le réseau interne de l'ES et s'étend jusqu'aux partenaires et potentiels adversaires de la structure.

Nous proposons donc de construire un modèle d'analyse multi-niveaux qui s'appuiera sur l'étude du capital social de l'entrepreneur social, de son ES et de leurs interactions avec leur environnement (figure 1).

Au niveau organisationnel, l'idée de cette communication est que l'analyse du capital social contribuera à la compréhension des tensions qui s'exercent au niveau des relations qu'entretiennent l'entrepreneur social et ses collaborateurs en interne et vis-à-vis du monde extérieur. La dérive de mission peut être facilitée ou freinée par des motivations personnelles, par l'influence que peuvent avoir les acteurs les uns sur les autres au sein de l'ES, mais également vis-à-vis de leurs réseaux extérieurs. Dans cette optique, l'analyse du capital social, tel que défini par Nahapiet et Ghoshal (1998) permet d'étudier autant la structure des réseaux des différents individus que les liens entre les différentes parties prenantes, ainsi que la question de la confiance, les normes, les obligations et les codes et langages cognitifs. L'étude du capital social semble donc particulièrement intéressante pour analyser l'entrepreneur social, l'organisation dans son ensemble et les différentes tensions à l'intérieur de la structure, mais également avec l'extérieur.

Putnam définit le capital social comme les caractéristiques d'une organisation sociale, telles que la confiance, les normes, et les réseaux, ceci améliorant l'efficacité de la société en facilitant la coordination des actions (Putnam et al., 1994).

Nahapiet et Ghoshal (1998) définissent le capital social comme la somme des ressources actuelles et potentielles intégrées au sein de, disponibles au travers, et dérivées d'un réseau de relations d'un individu ou d'une unité sociale. Ils distinguent trois dimensions au capital social : les dimensions structurelle, relationnelle et cognitive. (Nahapiet et Ghoshal, 1998; Inkpen et Tsang, 2005).

Premièrement, la **dimension structurelle** comprend les liens du réseau – qui est connecté – et la configuration du réseau – comment se structurent ces connections. La seconde dimension est **relationnelle**. Elle comprend les relations partagées par les individus, et la façon dont cela affecte leurs comportements. Les éléments clés de la dimension relationnelle sont la confiance, les normes, les obligations et l'identification (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La troisième dimension est la **dimension cognitive** qui réfère au langage et aux récits partagés.

Ces dimensions découpées pour des raisons analytiques sont fortement en corrélation (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Nous allons maintenant développer l'analyse de ces dimensions et le rôle potentiel qu'elles peuvent jouer dans le processus de dérive de mission. Dans cette optique, nous utilisons le modèle développé par Nahapiet et Ghoshal (1998)

## 5.1 Dimension structurelle

En fournissant l'accès aux ressources, les **liens du réseau** sont au cœur de la théorie du capital social. Le principal bénéfice du capital social est l'accès aux informations, car « qui nous connaissons » affecte « ce que nous connaissons » (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le fait de savoir qui contacter et comment utiliser les informations est un avantage considérable. Ensuite, les contacts peuvent accélérer l'accès aux ressources. Chaque acteur a également la possibilité de fournir des informations sur d'éventuelles opportunités aux autres acteurs du réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Dans le cas d'ES, nous posons l'hypothèse que le type d'acteur en contact avec les entrepreneurs sociaux et leurs travailleurs, peut influencer le fonctionnement de l'ES et son aptitude à dériver ou non.

Par rapport au réseau interne, les travaux de Battilana et Dorado (2010) ont montré l'influence de la composition de la main d'œuvre (« qui est connecté ») sur les résultats de l'ES, en prenant l'exemple de deux Institutions de Micro Finance péruviennes : BancoSol et Los Andes. BancoSol avait engagé des banquiers et des travailleurs sociaux en espérant les fédérer autour de la mission sociale. Los Andes a plutôt engagé des jeunes universitaires, qui n'avaient donc pas encore d'expérience dans le privé ou le secteur associatif. L'objectif était de pouvoir partir d'une feuille blanche et de les former directement de façon hybride. Le modèle de BancoSol a débouché sur une grave crise entre les logiques conflictuelles des banquiers face aux travailleurs sociaux, et BancoSol a fini par adopter le modèle de Los Andes. Cet exemple montre que les réseaux internes, leurs interconnexions et la façon de structurer les connections joue un rôle dans le glissement de mission.

Le réseau des sources de financement jouera un rôle important. Si par exemple, pour son financement, une ES s'adresse uniquement à une banque classique ou à des investisseurs privés, cela influencera le type d'information dont ils disposent, et probablement leur façon d'agir. La littérature sur les organisations non lucratives a montré que l'influence des bailleurs de fonds a déjà pu être une source de dérive de mission, mais cela devrait être confirmé dans le cas des ES (Cornforth, 2014; Jones, 2007).

En externe, les relations peuvent également avoir un impact sur la dérive de mission. Par exemple, l'évaluation par des accrédateurs externes, qui sont eux-mêmes intégrés dans un champ organisationnel, aura une influence sur les décisions stratégiques prises au sein de l'ES (Battilana et Lee (2014). Ces évaluateurs auront naturellement tendance à évaluer les ES au travers de critères relatifs à leur domaine d'origine, qu'il soit privé ou associatif.

Les liens permettent de faire transiter les ressources, mais la **configuration du réseau** constitue une facette importante du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La configuration du réseau peut influencer la dérive de mission. Par exemple, dans le cas d'une ES hybride différenciée, où les activités sociales et économiques sont officiellement scindées dans deux entités distinctes, le risque de dérive de mission est relativement important si les acteurs de la structure commerciale perdent les objectifs sociaux de vue. Dans ce cas de figure, la configuration du réseau interne informel, via des activités de networking,... peut permettre aux deux structures de conserver des liens, et donc de rester sensibilisés à la mission sociale (Cornforth, 2014).

Les éléments du capital social développé dans un contexte, tel que les liens, les normes et la confiance peuvent parfois être transférés d'un contexte social à un autre. Cela signifie que les

organisations créées dans une certaine optique peuvent fournir une source de ressources pour d'autres objectifs (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

La dimension structurelle offre de nombreuses possibilités de recherche sur la dérive de mission des ES, ne fut-ce que par l'analyse des réseaux sociaux de l'entrepreneur social, ainsi que de l'ES. Par exemple, la configuration des réseaux internes et externes peut-elle jouer un rôle dans l'émergence ou non d'une dérive de mission ?

## 5.2 Dimension relationnelle

La dimension relationnelle du capital social est constituée de la confiance, des normes, des obligations et de l'identification (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

La première composante de la dimension relationnelle est la **confiance**. Les études sur cette question montrent que lorsque la confiance règne dans une relation, les acteurs ont davantage tendance à s'engager dans des projets communs (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Dans un contexte fortement incertain, la confiance réside davantage dans la qualité des relations entre les parties grâce à des valeurs et des attentes partagées que dans le contenu du message (Boisot, 2013; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Dans le cas des ES, où le contexte est fortement incertain, il est important de pouvoir partager des valeurs et attentes communes. Ensuite, la dimension relationnelle est constituée des **normes**. Une norme existe lorsque le droit de contrôler une action n'est pas détenu par un agent mais par d'autres (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Cela nécessite donc un certain niveau de consensus au sein de la structure sociale. Les normes peuvent représenter un atout car elles permettent une meilleure coordination entre les acteurs, mais les capacités et valeurs créées peuvent également générer une forme de rigidité au sein de l'organisation (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La troisième composante, l'**obligation** correspond à un engagement à entreprendre une activité dans le futur (Nahapiet et Ghoshal, 1998), cela correspond à une dette qui lie deux individus, qui fait naître un sentiment d'obligation d'un côté, et de l'autre une attente (Coleman, 1988). Et pour finir, l'**identification** est le processus par lequel les individus se positionnent par rapport à un autre individu ou groupe, et adoptent ou non les valeurs ou les standards de ce groupe/individu. Si l'identification au groupe est forte, cela peut non seulement améliorer la perception des opportunités d'échanges, mais également améliorer la fréquence de la coopération. Par contre, lorsque les groupes ont des identités distinctes ou contradictoires, cela peut générer des barrières au partage de l'information, à l'apprentissage et à la création de connaissances (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

L'étude de la dimension relationnelle du capital social offre de nombreuses perspectives de recherche sur la dérive de mission des ES. Est-ce que la confiance entre l'entrepreneur et les parties prenantes, en interne ou en externe, rend l'entrepreneur redevable par rapport à sa mission et permet donc de limiter la dérive de mission ? En supposant qu'un entrepreneur social peut craindre de perdre sa légitimité au sein de son réseau d'ES s'il dérive, les normes communément acceptées au sein de son réseau permettent-elles de conserver une certaine inertie et de lutter contre le glissement de mission ? Quel est le rôle joué par le sentiment d'obligation de l'entrepreneur social par rapport à ses bénéficiaires ou à la société, dans la gestion du risque de dérive de mission ? A qui les entrepreneurs sociaux et leurs travailleurs s'identifient-ils ? Et cette identification joue-t-elle un rôle positif ou négatif par rapport au potentiel glissement de mission ?

### 5.3 Dimension cognitive

La dimension cognitive est constituée du langage et des codes partagés, ainsi que des récits communs (Nahapiet et Ghoshal, 1998). D'une part, un même langage facilite l'accès aux autres acteurs et à leurs ressources. Il influence notre perception, et il peut fournir un outil conceptuel commun pour évaluer les bénéfices de l'échange. Pour pouvoir développer des concepts au travers d'un échange social, les différentes parties prenantes doivent pouvoir disposer d'un langage commun. Au plus ce langage est commun pour les différentes parties prenantes, au plus cela facilitera les échanges. (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Tout comme les aspects liés à la confiance, ou à l'identification, les échanges entre groupes distincts, qui utilisent donc un langage et des codes différents, sont difficiles à mettre en œuvre. D'autre part, les mythes, les histoires et les métaphores fournissent de puissants moyens de création, d'échange et de préservation...

Les recherches sur la dimension cognitive du capital social seront également intéressantes à mener. Est-ce que la constitution du réseau, qu'il s'agisse principalement d'ES, et/ou d'entreprises classiques, et/ou d'organisations sans but lucratif, le langage partagé peut-il influencer les stratégies développées par l'ES ? Dans le cas d'organisations hybrides, les exemples de projets réussis jouent-ils un rôle dans les échanges et constituent-ils des sources d'inspiration pour les entrepreneurs sociaux pour relever leurs défis tout en gardant les objectifs sociaux en vue ?

## 6. Pistes de recherches futures

Cette communication fait le bilan des recherches menées sur la dérive de mission des ES, elle permet dès lors de dégager toute une série de pistes de recherche. Une des priorités établies dans la littérature est l'étude de la mesure de la performance sociale des ES. Cette analyse devrait également étudier l'équilibre à trouver entre performance sociale et performance économique.

Ensuite, en complément des pistes de recherche identifiées en lien avec l'étude du capital social, l'analyse des sources de la dérive de mission, ainsi que les tensions entre les différentes logiques, doivent être mieux connues, afin d'ensuite pouvoir déterminer les meilleures stratégies pour y faire face. Ces recherches doivent pouvoir se faire aux niveaux individuel, organisationnel et sociétal, tout en étudiant les interactions entre ces différents niveaux. Les travaux existants permettent de dégager un panel de stratégies qui peuvent porter leurs fruits pour limiter la dérive de mission, mais grâce à une étude approfondie du capital social, nous pourrions confirmer les stratégies déjà identifiées et probablement en identifier davantage.

Dans une démarche abductive, il nous semble intéressant de développer une étude qualitative du capital social au sein de quelques ES. En parallèle et en appui à cette démarche, afin de mieux dévoiler la boîte noire de la dimension structurelle du capital social des ES, nous pourrions mobiliser les outils spécifiques d'analyse des réseaux sociaux.

Au niveau individuel, les différents travaux révèlent les motivations qui poussent l'entrepreneur social à se lancer dans un projet qu'il perçoit comme positif pour la société. Il est toutefois nécessaire d'approfondir cette analyse dans deux autres voies. Tout d'abord, il semble intéressant d'étudier les



éléments qui pourraient démotiver l'entrepreneur social ou qui pourraient le détourner de sa mission initiale. Ensuite, il faudrait pouvoir étudier les motivations de l'entrepreneur social au cours du temps, et non pas uniquement au lancement de l'ES.

Par ailleurs, la recherche consacrée aux entrepreneurs sociaux se concentre essentiellement sur un nombre limité de cas d'entrepreneurs sociaux couronnés de succès (Bacq et al., 2016). Il serait donc particulièrement intéressant d'étudier le cas des entrepreneurs sociaux qui ont expérimenté une dérive de leur mission ou qui n'ont pu inscrire leur entreprise dans la pérennité financière, et les raisons de ces échecs afin de mieux pouvoir y faire face.

Ensuite, l'étude de l'impact de la taille de la structure sur la dérive de mission pourrait générer des résultats intéressants. Est-ce qu'une grande ES est autant soumise aux risques de glissement de mission qu'une petite structure ? Est-ce que les stratégies pour y faire face diffèrent ?

Nous manquons également d'études longitudinales qui permettent d'étudier l'évolution des ES face à la dérive de mission en fonction des différentes périodes de sa vie, en croissance, lorsqu'elle est confrontée à de grandes difficultés,... D'un point de vue géographique, les études sont essentiellement menées en Europe et aux Etats-Unis. Vu l'importance de l'essor de l'ES en Afrique et en Asie, la recherche devrait davantage s'intéresser à ces contextes (Doherty et al., 2014).

## Conclusion

Dans un contexte en pleine évolution, les entreprises sociales peuvent être tentées de privilégier les objectifs commerciaux qui leur garantissent un avenir, elles sont alors confrontées à un risque de dérive de mission. A contrario, en privilégiant uniquement la mission sociale, elle risque de ne pas survivre financièrement. L'entreprise sociale se trouve tiraillée entre ces deux logiques.

Quel que soit le type d'entreprise sociale, elles font face au même défi de gouvernance qui consiste à pouvoir identifier les différentes tensions et pouvoir les équilibrer de façon à garantir la pérennité de la structure et de maximiser l'impact social.

Dans cette communication, nous avons pu constater que les pistes de recherches futures sont nombreuses. La question des indicateurs qui signaleraient une dérive de mission doit encore être étudiée. Ensuite, nos connaissances des causes de la dérive de mission ne sont pas encore suffisamment abouties que pour pouvoir analyser le phénomène dans toute sa complexité. Nous avons proposé un modèle qui permet d'analyser la situation dans sa globalité grâce à une analyse multi-niveaux ; au niveau micro par l'analyse des motivations de l'entrepreneur social, au niveau macro grâce aux théories institutionnelles, et en interaction entre les différents niveaux via l'étude du capital social de l'organisation, et enfin au niveau macro grâce aux théories institutionnelles.

En pratique, les ES devront investir du temps et des ressources pour construire les stratégies adaptées afin d'éviter la dérive de mission tout en faisant des choix et/ou en étant créatives, pour trouver des sources de financement, dans la gestion de leurs ressources humaines, etc. (Battilana et al., 2012; Doherty et al., 2014).

En guise de conclusion, nous proposons de développer davantage de travaux sur l'analyse des performances des ES, et nous développerons une étude approfondie du capital social des entreprises sociales afin de révéler les causes de la dérive de mission et d'identifier les stratégies qui permettent de surmonter ces difficultés. Il s'agit également de bien comprendre comment les entreprises sociales mobilisent leur capital social afin de relever leurs défis, dont celui de la dérive de mission.

## Références

- Aileen Boluk, K., et Mottiar, Z. (2014). Motivations of social entrepreneurs: Blurring the social contribution and profits dichotomy. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 53–68. <http://doi.org/10.1108/SEJ-01-2013-0001>
- Bacq, S., Hartog, C., et Hoogendoorn, B. (2016). Beyond the Moral Portrayal of Social Entrepreneurs: An Empirical Approach to Who They Are and What Drives Them. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 703–718. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2446-7>
- Bacq, S., et Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship et Regional Development*, 23(5–6), 373–403. <http://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Battilana, J., et Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., et Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <http://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., et Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50–55.
- Boisot, M. (2013). *Information Space*. London; New York: Routledge.
- Canales, R. (2014). Weaving Straw into Gold: Managing Organizational Tensions Between Standardization and Flexibility in Microfinance. *Organization Science*, 25(1), 1–28. <http://doi.org/10.1287/orsc.2013.0831>
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Cooney, K. (2006). The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(2), 137–155. <http://doi.org/10.1007/s11266-006-9010-8>
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20. <http://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>
- Doherty, B., Haugh, H., et Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda: Social Enterprises as Hybrid Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Ebrahim, A., Battilana, J., et Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <http://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Fatien Diochon, P., et Nizet, J. (2012). *Le coaching dans les organisations*. Paris: la Découverte.
- Germak, A. J., et Robinson, J. A. (2014). Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5–21. <http://doi.org/10.1080/19420676.2013.820781>
- Gupta, S., Beninger, S., et Ganesh, J. (2015). A hybrid approach to innovation by social enterprises: lessons from Africa. *Social Enterprise Journal*, 11(1), 89–112. <http://doi.org/10.1108/SEJ-04-2014-0023>
- Inkpen, A. C., et Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.
- Jones, M. B. (2007). The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299–307. <http://doi.org/10.1177/0899764007300385>
- Klein, K. J., Tosi, H., et Cannella, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 248–253.
- Mair, J., Battilana, J., et Cardenas, J. (2012). Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353–373. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3>

- Mair, J., Mayer, J., et Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., et Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616–640.
- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Omoredé, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 239–267. <http://doi.org/10.1108/SEJ-03-2013-0014>
- Pache, A.-C., et Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Pache, A.-C., et Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <http://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Page, A., et Katz, R. A. (2012). The truth about Ben and Jerry's. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2291615](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2291615)
- Putnam, R. D., Leonardi, R., et Nanetti, R. Y. (1994). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Ruskin, J., Seymour, R. G., et Webster, C. M. (2016). Why Create Value for Others? An Exploration of Social Entrepreneurial Motives. *Journal of Small Business Management*, n/a-n/a. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12229>
- Tracey, P., Phillips, N., et Jarvis, O. (2011). Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. *Organization Science*, 22(1), 60–80. <http://doi.org/10.1287/orsc.1090.0522>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., et Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>