



CLASSIQUES  
GARNIER

BATTILANA (Julie), « La poursuite conjointe d'objectifs sociaux et financiers dans les entreprises. L'entreprise sociale comme laboratoire d'étude des modes d'organisation hybrides », *Entreprise & Société*, n° 4, 2018 – 2, p. 53-94

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-09248-3.p.0053](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-09248-3.p.0053)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2019. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

BATTILANA (Julie), « La poursuite conjointe d'objectifs sociaux et financiers dans les entreprises. L'entreprise sociale comme laboratoire d'étude des modes d'organisation hybrides »

RÉSUMÉ – On attend aujourd'hui de plus en plus des entreprises qu'elles génèrent non seulement du profit mais aussi de la valeur sociale. Les entreprises sociales ont de l'expérience en la matière puisqu'il s'agit d'organisations hybrides qui poursuivent une mission sociale en s'appuyant sur des activités commerciales pour se financer. Cet essai met en exergue ce que nous avons appris, et ce qui reste à comprendre de ces organisations et de leur capacité à poursuivre des objectifs multiples.

MOTS-CLÉS – Organisation hybride, entreprise sociale, objectifs multiples

BATTILANA (Julie), « Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals. Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing »

ABSTRACT – Companies are increasingly expected to generate not only financial, but also social, value. Social enterprises have a great deal of experience in doing so as they are hybrid organizations that pursue a social mission, while engaging in commercial activities to financially sustain their operations. This essay highlights what we have learned from research on social enterprises, and what we still do not know about how organizations can pursue multiple objectives at once.

KEYWORDS – Hybrid organisation, social enterprise, multiple objectives

# LA POURSUITE CONJOINTE D'OBJECTIFS SOCIAUX ET FINANCIERS DANS LES ENTREPRISES

L'entreprise sociale comme laboratoire d'étude  
des modes d'organisation hybrides<sup>1</sup>

Julie BATTILANA  
Professeure à Harvard Business School  
et Harvard Kennedy School

## INTRODUCTION

Historiquement, secteurs social et marchand ont eu tendance à évoluer de façon séparée, mais aujourd'hui, la frontière entre ces deux secteurs devient plus poreuse (Dees et Anderson, 2003). On attend, en effet, de plus en plus des entreprises qu'elles génèrent non seulement une valeur marchande mais aussi une valeur sociale (Margolis et Walsh, 2003 ; Ioannou et Serafeim, 2015 ; Lee et Jay, 2015 ; Wang *et al.*, 2016). Si, au cours du siècle passé, nous avons accumulé un large corpus de connaissances en économie et en gestion pour déterminer comment maximiser une seule de ces dimensions, à savoir le profit, la question de savoir comment les entreprises peuvent poursuivre conjointement des

---

1 Remerciements : Cet article est adapté d'une publication en anglais parue dans la revue en ligne *M@n@gement*. Je remercie Henri Zimnovitch, Jean-Claude Thoenig, Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue, pour leurs relectures attentives et leurs commentaires. Merci également à Caroline Faure et Marissa Kimsey pour leur précieuse assistance dans le cadre de ce travail.

buts financiers et sociaux n'a, en revanche, reçu que peu d'attention. Il existe pourtant depuis longtemps des organisations engagées dans cette quête conjointe, poursuivant une mission sociale tout en s'engageant dans des activités commerciales pour financer tout ou partie de leurs opérations (Battilana et Lee, 2014). Souvent nommées de nos jours « entreprises sociales » (Dacin *et al.*, 2011 ; Dees, 1998 ; Dees, 2001 ; Mair, 2010 ; Mair et Marti, 2006), elles existent dans le monde entier et comptent parmi elles les institutions de microfinance (*e.g.* Yunus, 1999), les entreprises de commerce équitable (*e.g.*, Nicholls, 2010), les entreprises d'insertion par le travail (*e.g.* Pache et Santos, 2013), et bien d'autres encore.

Les entreprises sociales diffèrent des entreprises traditionnelles du fait que leur mission sociale est leur objectif principal, ou, du moins, un objectif aussi important que celui de générer des profits. Elles diffèrent également des organisations à but non lucratif traditionnelles parce qu'elles tirent leurs revenus de leurs activités commerciales, plutôt que des dons ou des subventions. À l'inverse de ces deux types d'organisations traditionnelles, elles ne cherchent pas à adjoindre des objectifs sociaux ou commerciaux à leur activité principale : elles se constituent d'emblée en organisations poursuivant *à la fois* des objectifs sociaux et commerciaux. À ce titre, les entreprises sociales sont des organisations hybrides qui combinent en leur sein différentes logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton *et al.*, 2012), à savoir la logique du marché et celle de leur mission sociale (Battilana et Dorado, 2010 ; Besharov et Smith, 2014 ; Pache et Santos, 2013). C'est ainsi au cœur même de leurs activités qu'elles mêlent des principes de développement, de fonctionnement et de mesure de la valeur à la fois économiques et sociaux (Battilana et Lee, 2014 ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Galaskiewicz et Barringer, 2012 ; Haveman et Rao, 2006).

Ces formes d'organisations, qui combinent des logiques traditionnellement associées à des secteurs distincts, ne sont pas nouvelles. Certaines existent même depuis des siècles (Paton, 2003), telles les coopératives ou certains hôpitaux et universités, par exemple. Cependant, le vocable d'« entreprise sociale » est apparu plus récemment, dans les années 1980. Depuis, tout un écosystème s'est développé, et continue de se développer autour de ces organisations hybrides. Elles investissent aujourd'hui une gamme de secteurs de plus en plus variée, allant de l'intermédiation

financière à l'agroalimentaire en passant par le développement de logiciels (Billis, 2010 ; Boyd, 2009 ; Dorado, 2006 ; Hoffman *et al.*, 2012). Dans le même temps, de nouveaux statuts juridiques mieux adaptés à ces entreprises émergent à travers le monde, notamment au Royaume-Uni, en Italie, aux États-Unis et en Corée du Sud (Triponel et Agapitova, 2017). En France, le gouvernement a lancé en 2018 le chantier d'une réforme juridique du statut des sociétés pour mieux tenir compte des spécificités de celles qui ont une mission sociale (Notat et Senard, 2018).

Au cours de la dernière décennie est aussi apparue une communauté d'investisseurs « à impact social » spécialisés dans le financement du développement des entreprises sociales (Bugg-Levine et Emerson, 2011). Selon l'enquête annuelle du Global Impact Investing Network (GIIN) auprès de plus de 220 fonds d'investissement à impact social, leurs investissements se sont élevés à plus de 228 milliards de dollars en 2017 (Mudaliar *et al.*, 2018). Cette façon d'investir, qui reste embryonnaire en comparaison des formes classiques d'investissement, est en plein développement. En témoigne la création de nombreux nouveaux fonds à impact social, et la décision de certaines grosses sociétés d'investissement de créer des départements spécialisés dans ce type d'investissement. Même si certaines de ces initiatives relèvent plus de l'affichage que d'un véritable changement de paradigme, elles signalent une réelle évolution concernant la façon dont les investisseurs présentent leurs activités pour être perçus comme légitimes (Brest et Born, 2013 ; Höchstädter et Scheck, 2015).

L'essor des entreprises sociales et le développement d'un écosystème pour les soutenir suscite l'intérêt non seulement des chercheurs (pour une revue du sujet, voir Battilana et Lee, 2014 ; Battilana *et al.*, 2017 ; Saebi *et al.*, 2019 ; Smith *et al.*, 2013), mais aussi celui des autorités publiques, des investisseurs, et de l'opinion publique. Certains de ces intervenants voient en elles une alternative prometteuse pour assurer une création de valeur à la fois économique et sociale, à une époque où croissance des inégalités économiques (Piketty, 2014) et exclusion sociale (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Lamont, 2018) caractérisent le système capitaliste. Cependant, d'aucuns expriment des doutes quant à la capacité de ces entreprises hybrides à combiner durablement caractéristiques marchandes et sociales, et à atteindre des niveaux élevés de performance à la fois financière et sociale. La sociologie des organisations a souligné depuis

longtemps que le risque encouru par ces organisations était de perdre de vue leur mission sociale dans leur quête de survie organisationnelle et d'efficacité économique (Selznick, 1949 ; Weber, 1904). De la même façon, les entreprises sociales risquent une dérive quand elles s'écartent de leurs objectifs conjoints pour se concentrer sur un seul d'entre eux, bien souvent l'objectif financier aux dépens de l'objectif social (Ben-Ner, 2002 ; Christen et Drake, 2002 ; Grimes *et al.*, 2018 ; Haight, 2011 ; Jones, 2007 ; Mersland et Strøm, 2010 ; Minkoff et Powell, 2006 ; Weisbrod, 2004). Certains organismes de microfinance ayant délaissé leur mission d'aide sociale aux plus démunis pour devenir des banques purement commerciales, appliquant parfois des taux d'intérêt exorbitants, ont ainsi ravivé les doutes quant à la capacité des organisations hybrides à maintenir durablement le cap sur leur double objectif. Compte tenu de ce risque de dérive, les entreprises sociales peuvent-elles vraiment poursuivre de manière durable des objectifs à la fois sociaux et financiers ? Et si oui, comment ?

Répondre à ces questions est essentiel pour deux raisons : pour mieux comprendre les défis auxquels font face les entreprises sociales et comment elles parviennent à les surmonter, mais aussi, et plus généralement, parce qu'au-delà des entreprises sociales, ces interrogations concernent toutes les entreprises qui, de plus en plus nombreuses, sont soucieuses de leur impact social et environnemental. Consommateurs, organisations non gouvernementales et institutions publiques sont eux aussi de plus en plus nombreux à attendre des entreprises qu'elles produisent une valeur sociale (Ioannou et Serafeim, 2015 ; Lee et Jay, 2015 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Marquis et Qian, 2014 ; Wang *et al.*, 2016). Dans cette période de transformation, les entreprises sociales constituent un formidable laboratoire d'étude pour mieux comprendre les défis posés par la poursuite conjointe d'objectifs financiers et sociaux, et la façon de les surmonter (Billis, 2010). Les entreprises qui ne veulent pas se contenter de faire de l'affichage (Marquis *et al.*, 2016) ont donc à apprendre de l'expérience des entreprises sociales qui incarnent une forme de quintessence d'un phénomène plus large d'hybridation des modes d'organisation (Battilana et Lee, 2014).

Dans cet article, je donne mon point de vue quant à l'état des connaissances concernant les entreprises sociales et leur capacité à poursuivre durablement des objectifs à la fois sociaux et financiers.

Pour ce faire, je m'appuie sur mes propres travaux de recherche ainsi que sur une revue de la littérature. J'examine tout d'abord les facteurs qui influencent la création des entreprises sociales, en explorant notamment pourquoi certains créateurs d'entreprise choisissent une forme d'organisation hybride pour leur activité, malgré les difficultés supplémentaires qu'un tel choix engendre pour eux. Je présente ensuite les défis originaux, à la fois internes et externes, auxquels sont confrontées ces organisations hybrides, puis les pratiques organisationnelles qui les aident à les surmonter. En m'appuyant sur les recherches existantes, j'identifie quatre piliers organisationnels qui jouent un rôle essentiel dans la poursuite conjointe des objectifs financiers et sociaux : la définition et le suivi d'objectifs à la fois sociaux et financiers, une structure organisationnelle permettant l'accomplissement d'activités à la fois sociales et commerciales, le recrutement des membres de l'organisation, et enfin leur socialisation dans une culture d'entreprise assurant la pérennité de son caractère hybride. Mes propres recherches mettent en évidence que ces quatre piliers façonnent la culture de l'organisation qui, à mesure qu'elle émerge et évolue, les façonne à son tour. Plus précisément, j'observe que les entreprises qui parviennent à poursuivre durablement un double objectif social et financier, parmi celles que j'ai étudiées, ont un point commun : elles entretiennent une culture organisationnelle hybride qui leur permet de gérer de façon productive les tensions suscitées par la création de valeur à la fois sociale et marchande. Je conclus en mettant en lumière les questions importantes qui restent à explorer sur la poursuite conjointe d'objectifs financiers et sociaux dans les organisations, et les modes d'organisation hybrides qui facilitent cette double quête.

## 1. POURQUOI CRÉE-T-ON UNE ENTREPRISE SOCIALE ?

Selon les canons de la théorie néo-institutionnelle, qui vise à expliquer comment les normes institutionnelles influencent les organisations, le créateur d'une organisation aura tendance à opter pour une forme organisationnelle bien établie (DiMaggio et Powell, 1983), parce qu'elle a déjà fait ses preuves et que sa légitimité est reconnue. Choisir une forme

d'organisation moins établie, qui combine des formes existantes, présente des risques. De ce point de vue, l'existence même d'organisations hybrides peut paraître étonnante.

S'attaquant à cette énigme, certaines études suggèrent que la création d'une entreprise sociale résulte de facteurs ayant trait à la fois à l'environnement et aux caractéristiques des entrepreneurs eux-mêmes (Fauchart et Gruber, 2011 ; Pache et Santos, 2013 ; Powell et Sandholtz, 2012 ; Tracey *et al.*, 2011). Les recherches les plus anciennes ont mis l'accent sur les influences externes favorisant la création d'entreprises sociales, notamment la contraction des ressources caritatives disponibles (Defourny et Nyssens, 2006 ; Kerlin et Pollak, 2011 ; Young, 1998) qui pousse certaines organisations caritatives à rechercher de nouvelles sources de revenus. D'autres travaux soulignent la montée de l'idéologie de marché, qui a pénétré tous les secteurs de la société (Eikenberry, 2009) et mettent en avant le mouvement de professionnalisation et de rationalisation du secteur social (Hwang et Powell, 2009). Ces facteurs contribuent à expliquer pourquoi un entrepreneur peut décider de créer une entreprise sociale plutôt qu'une organisation à but non lucratif traditionnelle.

Dans le même temps, comme mentionné plus haut, on attend de plus en plus du monde des entreprises qu'il crée non seulement de la valeur financière, mais aussi de la valeur sociale (Ioannou et Serafeim, 2015 ; Lee et Jay, 2015 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Wang *et al.*, 2016). En outre, le fait de créer une entreprise sociale peut être lié à une quête de sens de plus en plus prégnante dans le monde du travail (Caudron, 1997). Les études montrent que, pour les salariés, avoir une mission sociale donne du sens à leur travail, dans la mesure où les valeurs de l'organisation et les leurs sont en phase (Besharov, 2008 ; Henderson et Van den Steen, 2015 ; Pratt, 2000 ; Thompson et Bunderson, 2003). Ces facteurs contribuent, quant à eux, à expliquer pourquoi un entrepreneur peut décider de créer une entreprise sociale plutôt qu'une entreprise traditionnelle.

Au-delà de ces facteurs, la recherche sur l'entrepreneuriat suggère que les décisions stratégiques des entrepreneurs sont aussi influencées par leurs propres expériences et préférences personnelles (Almandoz, 2014 ; Burton, 2001 ; Fauchart et Gruber, 2011 ; Gruber *et al.*, 2012 ; Wry et York, 2017). J'ai collaboré à deux études longitudinales qui explorent la genèse du choix d'un mode d'organisation hybride plutôt que d'un mode d'organisation caritatif plus traditionnel (Dimitriadis *et al.*, 2017 ; Lee



et Battilana, 2018). La première de ces études (Lee et Battilana, 2018) met en lumière un lien entre l'exposition des individus à des contextes organisationnels particuliers et leurs choix organisationnels ultérieurs (Dokko *et al.*, 2009 ; Higgins, 2005 ; Phillips, 2005 ; Tilcsik, 2014). Plus précisément, parmi les créateurs d'organisations sociales représentés dans l'échantillon, ceux ayant travaillé à la fois dans le secteur marchand et dans le secteur social étaient plus susceptibles que les autres de créer une organisation hybride. En outre, les créateurs ayant été exposés indirectement à la fois aux secteurs marchand et social par l'intermédiaire de l'expérience professionnelle de leurs parents étaient eux aussi plus susceptibles de créer une organisation hybride (Lee et Battilana, 2018).

La seconde de ces études examine l'impact du genre sur l'introduction d'activités commerciales dans de jeunes organisations sociales (Dimitriadis *et al.*, 2017). Les résultats suggèrent que les femmes de l'échantillon étaient moins susceptibles que les hommes de faire le choix d'un mode d'organisation hybride. Les stéréotypes de genre associent les femmes à la compassion, à l'altruisme et à l'esprit solidaire (Eagly et Steffen, 1984), qualités en phase avec les objectifs et motivations propres au secteur social. À l'inverse, les stéréotypes associent les hommes à une orientation compétitive et à une plus grande prise de risque, en adéquation avec les objectifs et les motivations du secteur marchand (Eagly et Karau, 2002 ; Heilman *et al.*, 1989 ; Lucas, 2003). Dans ce contexte, les femmes créatrices d'entreprises hybrides, combinant une logique sociale et commerciale, doivent transgresser non seulement les normes du secteur social, qui privilégient historiquement une approche fondée sur le modèle caritatif traditionnel, mais aussi les normes de genre qui les associent au secteur social. Aussi les femmes de l'échantillon étaient-elles moins susceptibles que les hommes de créer des organisations hybrides.

Ces deux études longitudinales montrent donc que les comportements induits par le genre ainsi que l'exposition à des contextes organisationnel diversifiés, à la fois marchands et sociaux, peuvent influencer les choix de modèles organisationnels hybrides.

## 2. LES DÉFIS PROPRES AUX ENTREPRISES SOCIALES

Dans un environnement institutionnel complexe, la nature hybride des entreprises sociales leur pose de nombreux défis originaux puisqu'elles font face simultanément aux demandes des logiques sociale et de marché (Greenwood *et al.*, 2011 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Kraatz et Block, 2008). Depuis des décennies, les chercheurs en théorie des organisations ont mis en évidence le risque omniprésent pour les organisations d'abandonner leurs objectifs sociaux dans leur quête de survie et d'efficacité (Weber, 1904). Il y a plus de soixante ans, Philip Selznick mettait en garde les dirigeants d'organisations contre le « culte de l'efficacité », qu'ils devaient transcender pour « créer un organisme social capable de remplir [leur] mission » (Selznick, 1957). Pour les entreprises sociales, ce risque de dérive de la mission se présente avec une acuité particulière car leur raison d'être essentielle n'est pas seulement de générer de la valeur financière, c'est aussi de générer de la valeur sociale (Grimes *et al.*, 2018). Si elles perdent de vue l'un ou l'autre de ces objectifs, elles sont en situation d'échec (Bacq et Janssen, 2011).

Poursuivre ce double objectif est encore plus difficile dans un écosystème qui n'est pas (du moins pas encore) fait pour de telles organisations hybrides. En effet, combiner durablement objectifs sociaux et financiers s'avère souvent délicat quand l'écosystème environnant est toujours majoritairement organisé autour des catégories d'entreprises à but lucratif et à but non lucratif. La distinction entre deux formes d'activités, économiques ou sociales, reste structurante aussi bien concernant les lois et les politiques publiques que les normes culturelles et les croyances qui en découlent. Alors que les attentes à l'égard des entreprises évoluent et que de nouvelles législations offrent de nouvelles opportunités pour des modes d'organisation hybrides, le fondement des lois, des règlements et des normes industrielles en vigueur ainsi que les mentalités des financeurs s'opposent encore bien souvent à la poursuite conjointe d'objectifs sociaux et financiers.

Dans ce contexte, le défi des organisations hybrides est de surmonter, au quotidien, les tensions susceptibles d'émerger entre les objectifs sociaux et financiers qu'elles poursuivent. Au cours des dix dernières années, j'ai interrogé les fondateurs et employés de centaines d'entreprises sociales,

d'organisations à but non lucratif et d'entreprises à but lucratif engagées dans une démarche d'hybridation de leur organisation, dans de nombreux secteurs économiques à travers le monde. Dans leur grande majorité, ils reconnaissent que les objectifs sociaux et financiers ne s'accordent pas toujours, loin s'en faut, et qu'ils doivent régulièrement faire face à des tensions.

Ces tensions émanent aussi bien de pressions internes qu'externes (*cf.* Tableau 1). En interne, la double identité – sociale et commerciale – de ces organisations hybrides peut être une source de conflit entre leurs membres (Albert et Whetten, 1985), surtout si les opinions divergent sur l'importance relative à donner aux objectifs financiers par rapport aux objectifs sociaux et vice versa (Fiol *et al.*, 2009 ; Glynn, 2000 ; Pratt et Foreman 2000). À l'extérieur, les organisations hybrides doivent aussi porter le poids de leur double identité. Elles doivent en effet faire preuve d'une légitimité à la fois économique et sociale auprès de partenaires et clients dont les attentes diffèrent (Hsu *et al.*, 2009 ; Ruef et Patterson, 2009 ; Zuckerman, 1999).

Ces tensions ont aussi des conséquences matérielles, qui se manifestent par des désaccords internes quant aux choix d'allocation des ressources (Canales, 2014 ; Glynn, 2000 ; Moizer et Tracey, 2010 ; Tracey *et al.*, 2011), ainsi que par des défis originaux pour accéder aux ressources humaines et financières (Battilana et Dorado, 2010 ; Cobb *et al.*, 2016 ; Lee, 2014).

TAB. 1 – Résumé des tensions auxquelles font face les organisations hybrides.

	Identité	Accès aux ressources
<b>Tensions internes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affrontements idéologiques (<i>e.g.</i>, Chandler, 2014 ; Glynn, 2000).</li> <li>• Discours multiples (<i>e.g.</i>, Dean et MacMullen, 2007 ; Poldner <i>et al.</i>, 2017).</li> <li>• Stress émotionnel (<i>e.g.</i>, Bacq <i>et al.</i>, 2018).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutte pour l'allocation des ressources (<i>e.g.</i>, Canales, 2014 ; Moizer et Tracey, 2010).</li> </ul>
<b>Tensions externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut juridique problématique (<i>e.g.</i>, Brakman <i>et al.</i>, 2017).</li> <li>• Légitimité réduite (<i>e.g.</i>, Pache et Santos, 2013).</li> <li>• Attentes divergentes de la part d'interlocuteurs multiples (<i>e.g.</i> Lallemant-Stempak, 2017 ; Ramus <i>et al.</i>, 2017).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés pour trouver des financements (<i>e.g.</i>, Cobb <i>et al.</i>, 2016 ; Yan <i>et al.</i>, 2018).</li> <li>• Difficultés pour recruter des talents (<i>e.g.</i>, Battilana et Dorado, 2010 ; Besharov, 2014).</li> </ul>

## 2.1. TENSIONS INTERNES LIÉES À L'IDENTITÉ

La poursuite conjointe d'objectifs sociaux et commerciaux peut générer des tensions identitaires parfois difficiles à gérer pour les membres des organisations hybrides (Daudigeos et Valiorgue, 2018 ; Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015 ; Jaumier *et al.*, 2017 ; Lonceint, 2017). Ils doivent en effet concilier des valeurs (Besharov, 2014 ; Chandler, 2014 ; Glynn, 2000) souvent perçues comme conflictuelles (Terrisse, 2012) ou du moins concurrentes (Poldner *et al.*, 2017). De plus, il leur faut souvent maîtriser des langages différents, celui du secteur marchand et celui du secteur social. En plus des tensions cognitives (Ashforth et Reingen, 2014 ; Bovais, 2014 ; Foreman et Whetten, 2002) qui découlent de telles situations, les membres de ces organisations font parfois face à un stress émotionnel accru quand ils se sentent pris en étau entre les deux logiques à défendre (Ashforth et Reingen, 2014 ; Ashforth *et al.*, 2014 ; Bacq *et al.*, 2018 ; Foreman et Whetten, 2002).

Dans notre étude sur les organismes de microfinance boliviens, ma collègue Dorado et moi-même avons montré comment ces tensions ont pu conduire à des conflits interpersonnels entre d'anciens travailleurs sociaux, qui privilégiaient l'objectif social de permettre aux micro-entrepreneurs d'accéder aux prêts, et d'anciens banquiers, qui privilégiaient l'objectif financier de préserver la profitabilité liée aux remboursements de prêts avec intérêt (Battilana et Dorado, 2010). De la même manière, dans notre étude sur les entreprises sociales d'insertion par le travail (EI) en France, Sengul, Pache, Model et moi-même avons observé des conflits interpersonnels, parfois intenses, entre travailleurs sociaux et responsables de production. Ces organisations hybrides embauchent et forment des chômeurs de longue durée pour les aider à restaurer leur employabilité et favoriser leur retour sur le marché du travail, tout en commercialisant les biens et services qu'ils produisent afin de financer leur activité de réinsertion. Nos travaux révèlent que certains travailleurs sociaux, privilégiant l'accompagnement socio-émotionnel des bénéficiaires, s'opposent parfois aux employés responsables des services commerciaux (et vice-versa), au risque de paralyser leur organisation (Battilana *et al.*, 2015).

## 2.2. TENSIONS EXTERNES LIÉES À L'IDENTITÉ

L'identité multiple des organisations hybrides est également une source de tension potentielle dans leurs rapports avec leur environnement extérieur (Pache et Santos, 2013). Comme indiqué précédemment, de nouvelles formes juridiques destinées à mieux répondre aux spécificités des entreprises sociales ont commencé à émerger en Europe (Commission européenne, 2015) et dans le monde (Brakman *et al.*, 2017 ; Tripolen et Agapitova, 2017). Toutefois, les entretiens que j'ai conduits avec des créateurs d'entreprises sociales ces dernières années suggèrent que les cabinets de conseil aux entreprises, notamment les conseillers juridiques, ont encore souvent tendance à décourager les créateurs d'entreprises d'avoir recours à ces nouveaux statuts du fait d'une méconnaissance de leur part et/ou de l'incertitude qui leur est associée.

Au-delà de l'identité juridique, c'est plus généralement la question de la légitimité qui se pose pour les organisations hybrides dans leurs rapports avec leurs partenaires extérieurs. Pour survivre et prospérer, il leur faut être légitimes aux yeux de toutes les parties prenantes, du secteur marchand comme du secteur social (Suchman, 1995). Mais comme elles transgressent aussi bien les modèles établis de l'entreprise marchande que ceux de l'action sociale (Ruef et Patterson, 2009 ; Zuckerman, 1999), elles risquent de décevoir les attentes de leurs différents partenaires (Aurini, 2006 ; Hsu, 2006 ; Hsu *et al.*, 2009 ; Lallemand-Stempak, 2017 ; Pache et Santos, 2013 ; Ramus *et al.*, 2017 ; Zuckerman, 1999). Les EI, par exemple, doivent satisfaire simultanément les exigences d'efficacité économique de leurs financeurs et clients, et les impératifs sociaux des autres parties prenantes qui soutiennent leur mission sociale, comme les organisations à but non lucratif partenaires ou les partenaires publics. Même en France, où le contexte est favorable car les EI bénéficient d'un solide soutien public, les études montrent qu'elles souffrent parfois d'un déficit de légitimité, à la fois aux yeux des acteurs commerciaux et sociaux (Pache et Santos, 2013).

## 2.3. TENSIONS INTERNES LIÉES AUX RESSOURCES

Ces questions relatives à l'identité ont aussi des répercussions bien concrètes sur l'accès aux ressources. Du fait de la poursuite d'objectifs à la fois sociaux et financiers, l'allocation des ressources au sein des

organisations hybrides peut être complexe et demander des compromis potentiellement sources de conflits (Bargues *et al.*, 2017 ; Canales, 2014 ; Costa *et al.*, 2011 ; Ebrahim *et al.*, 2014 ; Glynn, 2000 ; Moizer et Tracey, 2010 ; Tracey *et al.*, 2011). Par exemple, quand le fournisseur de micro-finance brésilien *Avante* a dû faire face à un taux de défaut plus élevé que prévu dans son portefeuille de prêts, son équipe dirigeante s'est trouvée contrainte d'arbitrer entre une hausse du taux d'intérêt néfaste pour ses clients/bénéficiaires mais conforme à ses objectifs financiers, et un maintien de ce taux pour préserver ses objectifs sociaux au détriment de la rentabilité financière. L'entreprise a finalement décidé d'assumer ce coût et de donner la priorité à sa mission sociale, en comptant sur le déploiement d'une nouvelle interface sur téléphone mobile pour augmenter sa profitabilité au cours des mois suivants (ce qui, en l'espèce, se produisit).

L'absence de consensus quant à la façon de résoudre ces dilemmes entre objectifs sociaux et financiers sur le plan de l'allocation des ressources internes débouche parfois sur des conflits qui, mal résolus, peuvent aboutir à une paralysie décisionnelle (Pache et Santos, 2010). Ainsi, dans les EI, les tensions sont fréquentes quand il s'agit d'organiser l'emploi du temps des bénéficiaires et de décider du temps qu'ils doivent passer respectivement sur la ligne de production et dans les ateliers d'accompagnement organisés par les travailleurs sociaux. Sur la ligne de production, ces derniers contribuent à produire du revenu tout en acquérant une expérience technique et professionnelle essentielle pour leur retour sur le marché du travail ; avec les travailleurs sociaux, ils sont aidés sur les questions de santé et de logement mais aussi pour écrire leurs CV et développer des savoir-être qui leur seront indispensables pour retrouver et conserver un travail à leur sortie de l'EI. Les désaccords sur l'emploi du temps des bénéficiaires peuvent conduire, s'ils ne sont pas résolus, à une paralysie organisationnelle empêchant les EI d'atteindre à la fois leurs objectifs sociaux et financiers (Battilana *et al.*, 2015).

#### 2.4. TENSIONS EXTERNES LIÉES AUX RESSOURCES

L'accès aux ressources humaines et financières disponibles dans l'environnement externe est également un défi pour les entreprises sociales du fait de leur caractère hybride.

Recruter des « profils hybrides » est souvent compliqué. Les organismes de microfinance, par exemple, ont besoin de personnes qualifiées à la fois en finance et travail social, et d'employés à l'aise dans des tâches mêlant objectifs sociaux et marchands. Mais de tels profils hybrides sont difficiles à trouver car, historiquement, les formations et compétences de ces deux secteurs ont évolué de façon séparée (Battilana et Dorado, 2010). Recruter des profils « non hybrides » mais spécialisés dans des domaines très différents pose d'autres problèmes, relatifs aux mécanismes à mettre en place pour assurer leur identification à l'identité hybride de l'organisation (Besharov, 2014). Nous y reviendrons.

En ce qui concerne les ressources financières, les études récentes montrent que les entreprises sociales continuent à avoir plus de mal à lever des fonds que celles qui choisissent un modèle d'organisation traditionnel des secteurs social ou marchand (Cobb *et al.*, 2016 ; Lee, 2014). Dans une étude empirique, Lee (2014) a ainsi montré que les jeunes entreprises sociales étaient moins susceptibles de franchir avec succès les étapes clés de développement d'une organisation que celles qui n'avaient pas choisi un mode d'organisation hybride : obtenir un financement externe pérenne, être légalement répertoriées ou même recruter. Ces difficultés s'expliquent en partie par les réticences des financeurs potentiels. En effet, les acteurs du secteur privé à but lucratif peuvent être rebutés par des activités jugées non rentables ; quant aux financeurs du secteur social, ils doutent parfois de l'objectif social d'une organisation qui génère du profit.

C'est à ce scepticisme que se sont heurtés Javier Okhuysen et Carlos Orellana quand ils ont fondé *Salauno*, une entreprise mexicaine inspirée du modèle indien à succès *Aravind Eye Care*, visant à fournir des soins ophtalmologiques de qualité à faible coût aux Mexicains n'ayant pas les moyens d'accéder à ces services. Au début, de nombreux investisseurs, fondations et acteurs publics ont exprimé des doutes quant à la capacité de l'entreprise à poursuivre une mission sociale tout en étant rentable. Il fut essentiel de gagner la confiance de quelques gros contributeurs comme l'*Inter-American Development Bank* pour que cette organisation hybride gagne en crédibilité aux yeux des acteurs clé du secteur social. Parallèlement, *Salauno* a dû convaincre les investisseurs privés en apportant la preuve de son potentiel de rentabilité à partir de projections financières.

Même si l'investissement à impact social commence à développer des outils adaptés aux contraintes spécifiques des entreprises sociales (Bugg-Levine et Emerson, 2011 ; Höchstädter et Scheck, 2015), les entrepreneurs sociaux peinent toujours à trouver leurs financements, d'après les données aussi bien qualitatives que quantitatives que j'ai collectées au fil de la dernière décennie. Du côté de l'offre, les investisseurs à impact social eux-mêmes reconnaissent les difficultés que posent de tels investissements. Ainsi, quand *Vox Capital* a reçu son accréditation pour devenir l'un des premiers fonds d'investissement social du Brésil en 2012, l'organisation a affronté des remises en cause venues de tous côtés – aussi bien des financeurs du secteur social qui s'interrogeaient sur la légitimité sociale de *Vox Capital*, que des investisseurs traditionnels qui se demandaient si agir pour le bien social pouvait vraiment générer du profit. En outre, dans un contexte où l'entrepreneuriat social était encore en phase de développement, *Vox Capital* a dû trouver un vivier d'entreprises dans lesquelles investir, qui soient non seulement capables de fournir un excellent service social mais aussi d'assurer une bonne gestion privée. Même si *Vox Capital* a bien progressé dans la constitution de ce réseau d'entreprises, ses fondateurs, Antonio Moraes et Daniel Izzo, reconnaissent qu'il y a encore beaucoup à faire pour que l'investissement social tienne ses deux promesses : garantir un retour sur investissement tout en ayant un réel impact social à grande échelle (Battilana *et al.*, 2017).

L'ensemble des défis auxquels font face les entreprises sociales sont bien sûr susceptibles de varier selon les contextes. Une étude empirique récente sur les organismes de microfinance dans plus de cent pays montre par exemple combien les compromis entre logique financière et logique sociale dépendent du contexte culturel (Wry et Zhao, 2018). En outre, ces tensions sont susceptibles d'évoluer dans le temps. Dans le futur, leur intensité pourra diminuer si l'environnement juridique, institutionnel et culturel évolue et répond mieux aux besoins des organisations hybrides.



### 3. COMMENT LES ENTREPRISES SOCIALES RELÈVENT-ELLES LEURS DÉFIS ?

Face aux tensions internes et externes auxquelles elles font face, comment ces organisations hybrides peuvent-elles survivre et même prospérer durablement ? D'après les études sur le sujet, quatre piliers apparaissent essentiels : la définition et le suivi d'objectifs à la fois sociaux et financiers, une structure organisationnelle permettant l'accomplissement d'activités à la fois sociales et commerciales, le recrutement des membres de l'organisation, et enfin leur socialisation dans une culture d'entreprise assurant la pérennité de son caractère hybride (*cf.* Tableau 2).

Dans mes propres recherches sur les entreprises sociales dans le monde, j'ai constaté que ces quatre piliers façonnent la culture de l'organisation, qui recouvre l'ensemble des normes et des valeurs partagées en son sein (Schein, 2010). Une fois qu'elle émerge et évolue, la culture façonne aussi, à son tour, chacun des quatre piliers. Parmi les entreprises sociales que j'ai étudiées, celles qui ont pu développer et maintenir une culture hybride dédiée à la fois à la performance sociale et à la performance financière ont pu gérer les tensions auxquelles elles faisaient face. Pour autant, ces organisations n'ont pas fait disparaître ces tensions. Elles ont plutôt appris à les utiliser de façon positive pour éviter les dérives et conserver le cap de leur double objectif. Une culture d'entreprise hybride n'est donc pas caractérisée par l'absence de tension. Comme l'expliquent Ashforth et Reingen (2014), il s'agit plutôt d'une « culture [...] respectueuse des différents points de vue et qui encourage leur expression pleine et entière ».

TAB. 2 – Piliers organisationnels dans les organisations hybrides.

Pilier	Pratiques	Exemples
<b>Définition et suivi des objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des buts sociaux et financiers.</li> <li>• Assurer un suivi des résultats au moyen d'indicateurs tant sociaux que financiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopérative d'alimentation bio (Ashforth et Reingen, 2014).</li> <li>• Fournisseur d'eau (André <i>et al.</i>, 2018).</li> </ul>
<b>Structure organisationnelle</b>	Intégrer les activités sociales et marchandes, ou bien différencier les activités sociales et marchandes, ou bien combiner intégration et différenciation des activités sociales et marchandes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises d'insertion par le travail (Battilana <i>et al.</i>, 2015).</li> <li>• Entreprise offrant des services externalisés en technologies de l'information (Smith et Besharov, 2017).</li> </ul>
<b>Recrutement</b>	Recruter des profils hybrides ou bien des profils spécialisés soit dans le domaine social, soit dans le domaine marchand, ou bien encore recruter des profils vierges de toute expérience.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaîne de magasins d'alimentation bio (Besharov, 2014).</li> <li>• Organisme de micro-crédit (Battilana et Dorado, 2010).</li> </ul>
<b>Socialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former les collaborateurs au mode d'organisation hybride.</li> <li>• Récompenser les collaborateurs en fonction de leur contribution à la performance sociale et financière.</li> <li>• Faciliter les interactions informelles entre les différents profils de collaborateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque coopérative (Bacq <i>et al.</i>, 2018).</li> <li>• Organisme de micro-crédit (Battilana et Dorado, 2010).</li> </ul>

### 3.1. DÉFINITION ET SUIVI DES OBJECTIFS

La théorie des organisations a depuis longtemps démontré que les organisations sont des entités complexes qui poursuivent des objectifs multiples (Cyert et March, 1963 ; Gavetti *et al.*, 2007 ; March et Simon, 1958 ; Meyer, 2002 ; Simon, 1947). Ce n'est donc pas le fait de poursuivre de multiples objectifs qui fait l'originalité des organisations hybrides, comme les entreprises sociales, mais bien plutôt le grand écart qui existe encore dans l'opinion générale entre objectifs financiers et objectifs

sociaux. Le fossé qui sépare l'économique et le social est le fruit d'une longue histoire, non seulement académique (Friedman, 1970 ; Jensen, 2002) mais aussi plus généralement dans la vie des institutions, des organisations et des individus.

Les études récentes qui examinent comment les organisations hybrides fixent leurs objectifs essayent tout particulièrement de comprendre comment elles s'y prennent pour ne négliger aucun des deux aspects de leur activité. En explorant cette dualité organisationnelle au sein d'une coopérative d'alimentation bio, Ashforth et Reingen (2014) montrent l'importance de l'institutionnalisation des objectifs à la fois sociaux et financiers dans l'ensemble des activités de l'organisation. Dans la même veine, Smith et Besharov (2017) montrent que si l'entreprise sociale cambodgienne *Digital Data Divide* a réussi à maintenir sa nature hybride avec succès depuis sa création en 2000 jusqu'en 2010, c'est en partie parce qu'elle a su se fixer et poursuivre des objectifs à la fois sociaux et financiers. Par exemple, en 2005, cette entreprise sociale s'est donnée des objectifs sociaux à trois ans incluant de « [former] 400 jeunes leaders dotés de savoir-faire technologiques pour soutenir le développement économique et social dans la région du Mékong », parallèlement à des objectifs financiers incluant de couvrir les coûts d'activité avec les revenus clients.

Les études existantes suggèrent aussi qu'en regard des objectifs, des indicateurs doivent être définis pour mesurer le progrès de leur réalisation. Alors que les domaines de la finance et de l'audit sont bien outillés pour évaluer la performance financière, la mesure de la performance sociale en est encore à ses débuts, d'autant plus qu'il est souvent difficile d'établir avec certitude les causes et les effets des phénomènes sociaux (Ebrahim, à paraître). En l'absence de tels indicateurs quantifiables pour mesurer la performance sociale des organisations hybrides, leurs membres doivent s'entendre sur les éléments de référence à partager avec les parties prenantes qui s'intéressent à leur performance sociale (André *et al.*, 2018 ; Nason *et al.*, 2018).

La mesure de la performance financière et sociale grâce à des indicateurs n'en demeure pas moins un élément important pour permettre aux organisations hybrides de suivre les deux volets de leur activité et rectifier le tir en cas de dérive. Ainsi, les travaux de Smith et Besharov (2017) montrent que de tels indicateurs de performance ont joué un rôle

de garde-fou pour *Digital Data Divide* quand l'entreprise a commencé à développer une activité marchande rentable. L'organisation avait dans le même temps mis en place un système d'évaluation de sa performance sociale, notamment avec les indicateurs suivants : nombre personnes issues de milieux défavorisés dans son effectif, nombre de bourses d'étude attribuées et effectivement reçues, part de ses anciens salariés recrutés sur le marché du travail, part de ceux promus en interne, et rémunération moyenne pour chacun de ces deux groupes. *Digital Data Divide* avait également créé et pourvu un poste de « directeur de la mission sociale » à plein temps pour superviser la mesure de la performance sociale et faire évoluer les indicateurs au fil du temps et de l'évolution de l'organisation. D'après les auteurs, cette évaluation de la performance a été essentielle pour éviter une dérive de l'organisation. Ainsi, les membres du conseil d'administration ont pu se rendre compte que l'organisation n'avait pas atteint ses objectifs sociaux, et porter une attention renouvelée à l'impact social de l'organisation.

### 3.2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Parmi les différentes activités des organisations hybrides, certaines contribuent à atteindre des objectifs sociaux, d'autres des objectifs financiers, d'autres encore visent les deux à la fois. En s'appuyant sur le champ de la théorie des organisations dédié au design organisationnel (Galbraith, 1977 ; Lawrence et Lorsh, 1967 ; Mintzberg, 1979), la recherche sur les organisations hybrides distingue des structures organisationnelles intégrées et différenciées (pour une revue de la littérature sur le sujet, voir Battilana et Lee, 2014 ; Battilana *et al.*, 2017).

En adoptant une structure intégrée, une organisation hybride tente de combiner approches sociale et marchande dans toutes ses activités. Le modèle organisationnel de l'opérateur de microcrédit bolivien *Caja de Ahorro et Prestamo Los Andes* entre la fin des années 1990 et le début des années 2000 offre un bon exemple de cette approche. Comme les autres organismes de microfinance, ses objectifs sociaux et commerciaux étaient intégrés : chaque fois que *Los Andes* attribuait un prêt, il remplissait du même coup sa mission sociale consistant à faciliter l'accès aux services financiers des entrepreneurs démunis, en appliquant des taux d'intérêt qui permettaient à ces entrepreneurs de développer durablement leurs projets. Mais *Los Andes* poussait l'intégration plus loin : ses employés

étaient impliqués à la fois dans les aspects sociaux et les aspects marchands de son activité ; ils étaient également rétribués en fonction de leur performance à la fois sociale et commerciale. *Los Andes* a ainsi pu développer une culture organisationnelle hybride (Battilana et Dorado, 2010).

Toutefois, une telle structure intégrée n'est pas une condition nécessaire pour qu'une organisation crée et entretienne une telle culture durablement. Si, dans les organismes de microfinance, les clients sont également les bénéficiaires de la mission sociale de l'organisation, pour d'autres organisations hybrides, les clients et les bénéficiaires sont des personnes distinctes. Il est impossible pour ces organisations d'adopter un modèle aussi intégré que celui de *Los Andes*, car leurs activités sociales et commerciales sont intrinsèquement distinctes. Les entreprises sociales d'insertion par le travail (EI) fournissent un bon exemple d'organisations hybrides soumises à cette contrainte, et qui adoptent en conséquence une structure plus différenciée. Ces entreprises sociales embauchent des chômeurs de longue durée (les « bénéficiaires » de leur service) pour produire des biens ou des services qu'elles vendent. Elles comptent notamment parmi elles les magasins *Goodwill* aux États-Unis, le magazine *The Big Issue* au Royaume-Uni, le réseau de recyclage ENVIE en France. Tout en accomplissant une activité commerciale, ces entreprises sociales fournissent à leurs recrues un soutien individualisé et une formation pour faciliter leur retour durable à l'emploi.

Dans notre étude sur les EI en France entre 2003 et 2007, Sengul, Pache, Model et moi-même avons constaté que la plupart de ces organisations avaient des structures organisationnelles différenciées, assignant les activités sociales et commerciales à des groupes distincts. Ainsi les travailleurs sociaux se concentraient-ils plutôt sur l'accompagnement personnalisé des employés, tandis que les responsables de la production et des activités commerciales se concentraient sur la productivité, la formation professionnelle des bénéficiaires et la qualité du travail des employés. Les résultats de nos analyses, à la fois quantitatives et qualitatives, suggèrent que les EI capables d'atteindre des niveaux de performance élevés à la fois sur le plan social et sur le plan financier étaient aussi celles qui avaient créé et maintenu au fil du temps des « espaces de négociation », c'est à dire des espaces dans lesquels travailleurs sociaux et responsables de la production pouvaient se rencontrer pour échanger sur la façon de gérer les tensions générées par la poursuite

conjointe d'objectifs sociaux et financiers, jusqu'à parvenir à un accord sur la marche à suivre (Battilana *et al.*, 2015).

Notons que les approches intégrée et différenciée ne s'excluent pas nécessairement. Certains travaux récents décrivent des stratégies qui combinent ces deux approches dans le temps (*e.g.* Jay, 2013 ; Smith et Besharov, 2017 ; Smith *et al.*, 2012). Smith et Besharov (2017) observent par exemple que la structure organisationnelle de *Digital Data Divide* n'a pas été uniformément ni continuellement intégrée ou différenciée au fil du temps. Au contraire, au sein de cette entreprise sociale, certains services étaient intégrés, d'autres différenciés et cette répartition a évolué tout au long des dix années de l'étude, sur la base des décisions de ses dirigeants et du conseil d'administration.

### 3.3. RECRUTEMENT

Pour poursuivre conjointement des objectifs sociaux et commerciaux, les organisations hybrides doivent mobiliser des personnes capables de travailler à l'intersection de deux mondes, afin d'en comprendre les opportunités et les défis. Pour ce faire, certaines adoptent une politique de recrutement privilégiant les profils hybrides : elles recherchent des personnes qui ont de l'expérience à la fois dans le secteur marchand et social, et qui accordent d'emblée de la valeur aux deux types d'activités de l'organisation, sociale et commerciale. Dans son étude d'une chaîne de magasins d'alimentation bio aux États-Unis, Besharov (2014) montre que recruter des « managers pluralistes », qui adhèrent à des valeurs sociales et économiques, est un plus pour le maintien de l'hybridité. De tels managers pluralistes aident à apaiser les tensions entre les membres de l'organisation, quand certains privilégient l'un des systèmes de valeurs au détriment de l'autre ; au fil du temps, ils aident chacun à s'identifier davantage aux valeurs hybrides, sociales et économiques, de l'organisation.

Cela dit, les nouvelles recrues ne doivent pas nécessairement présenter un profil hybride pour être capable de défendre le double objectif de l'organisation. La plupart sont encore spécialisées dans l'un ou l'autre secteur : les dirigeants du secteur à but non lucratif ont souvent été formés à répondre aux besoins sociaux non satisfaits et ont plutôt travaillé dans des organisations à but non lucratif, quand les dirigeants du secteur privé ont souvent été formés à maximiser le profit et ont plutôt travaillé dans des entreprises guidées par la recherche du profit.

Certaines organisations hybrides recrutent aussi bien des personnes expérimentées dans le secteur social que dans le secteur marchand. Les entreprises d'insertion sont un exemple d'organisations hybrides recrutant des profils spécialisés, puisqu'elles embauchent des personnes formées et expérimentées dans le travail social pour accompagner et coacher les anciens chômeurs, mais aussi des personnes formées et expérimentées dans le secteur commercial pour superviser leur travail, afin de garantir la viabilité économique de l'entreprise (Battilana *et al.*, 2015).

À cette politique de recrutement axée sur les profils spécialisés s'oppose une approche qui favorise le recrutement de jeunes diplômés qui n'ont pas eu d'expérience professionnelle longue, ni dans le secteur marchand, ni dans le secteur social. L'idée est alors de pouvoir plus facilement leur transmettre les valeurs et savoir-faire propres à l'organisation hybride qui les embauche. Par exemple, Dorado et moi-même avons observé que l'organisation de microfinance *Los Andes* recrutait des diplômés d'université n'ayant pratiquement aucune expérience professionnelle pour tenter d'éviter les conflits identitaires entre salariés déjà spécialisés dans le travail social ou la finance. L'organisation formait ensuite ces nouveaux entrants à devenir des agents de microfinance dédiés à la fois à la mission sociale de l'organisation et à sa viabilité économique (Battilana et Dorado, 2010).

Ces deux politiques de recrutement, de profils spécialisés ou vierges, présentent des avantages et des risques différents, mais toutes deux requièrent une socialisation poussée des collaborateurs pour qu'ils embrassent une culture organisationnelle hybride. Une politique de recrutement axée sur la spécialisation fait courir le risque de conflits potentiels entre employés dotés d'un habitus (Bourdieu, 1977) social et ceux dotés d'un habitus marchand, avec l'état d'esprit correspondant à chacun. Avec une politique de recrutement privilégiant les profils vierges en termes d'expérience professionnelle, le risque est que les employés manquent de savoir-faire pour accomplir les tâches de l'organisation.

### 3.4. SOCIALISATION

Puisque tout individu arrive dans une organisation avec ses propres attentes et habitudes, c'est la socialisation au sein des organisations hybrides qui contribue à développer les valeurs et comportements, mais aussi les capacités de compréhension et les savoir-faire nécessaires à la poursuite

conjointe d'objectifs sociaux et financiers (Alvesson et Kärreman, 2007 ; Ashforth et Mael, 1989, 1996 ; Valiorgue et Bargues Bourlier, 2018 ; Van Maanen et Schein, 1979 ; Wang et Pratt, 2008). Une telle socialisation s'effectue aussi bien par des systèmes institutionnalisés de formation et de rétribution que par des processus informels, au travers des interactions quotidiennes (Ashforth *et al.*, 2007 ; Feldman, 1976, 2002 ; Gómez, 2009 ; Heaphy, 2013 ; Jones, 1986 ; Saks et Ashforth, 1997 ; Zilber, 2002).

Au sein de la chaîne de magasins d'alimentation bio qu'elle a étudiée, Besharov (2014) a observé les pratiques qui aident les différents employés à s'identifier aux deux types de valeurs, économiques et sociales, de l'organisation. L'une de ces pratiques est le fait des managers qui encouragent leurs vendeurs à participer à des formations sur le thème des objectifs sociaux de cette chaîne de magasins, ainsi qu'à des activités impliquant l'ensemble de la communauté locale. En échange, l'organisation hybride récompense ces managers en privilégiant leur promotion aux postes de chef de rayon ou de magasin.

Bacq, Bovais et moi-même avons également analysé comment une socialisation intensive étayait le système de prise de décision de l'une des plus importantes banques coopératives en Europe, désireuse de répondre aux besoins de ses membres et clients et de soutenir le développement socioéconomique local tout en conduisant des activités bancaires rentables. Des formations approfondies sur plusieurs années destinées aux dirigeants seniors venaient instiller et renforcer leur implication en faveur du double objectif de l'organisation, et le système de promotion interne les récompensait sur la base de leur engagement avéré pour atteindre ce double objectif (Bacq *et al.*, 2018).

#### 4. ET DEMAIN ?

L'histoire du capitalisme est associée à des progrès remarquables en matière de santé et de richesse au niveau mondial, mais aussi à des inégalités persistantes, et même croissantes (Deaton, 2013 ; Piketty, 2014). La crise financière qui a bouleversé l'économie mondiale à partir de fin 2007 n'a fait qu'accentuer ces inégalités entre les 1 % les plus riches et



le reste de la population (Stiglitz, 2012). Le récent rapport sur les inégalités mondiales indique qu'entre 1980 et 2016, 1 % des personnes les plus riches ont engrangé 27 % de la croissance du revenu global, quand la moitié la moins bien lotie de la population n'en récoltait que 12 %. Au cours des trois dernières décennies, les inégalités de revenu ont crû presque partout dans le monde, y compris en Europe (Alvaredo *et al.*, 2018). En outre, cette montée des inégalités sur le plan économique s'est doublée d'une profonde fracture sociale et d'une crise environnementale. Le néolibéralisme est, en outre, associé à un phénomène d'exclusion sociale croissant, et les disparités entre groupes sociaux concernant l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes ne cessent d'augmenter (Lamont, 2018). Dans le même temps, nous assistons aux conséquences mondiales de ce que beaucoup appellent désormais l'« Anthropocène », terme utilisé pour désigner l'époque contemporaine caractérisée, depuis les débuts de l'industrialisation, par l'impact croissant sur la Terre de notre activité humaine comme « force géophysique globale » (Steffen *et al.*, 2007). Certains chercheurs insistent sur le rôle du capitalisme dans ce processus et proposent en conséquence d'utiliser le terme de « Capitalocène » (Malm, 2016 ; Moore, 2016).

Dans ce contexte, le mode d'organisation hybride offre le moyen de favoriser l'intégration de principes sociaux, environnementaux et financiers au sein des entreprises. Il est aussi potentiellement capable de transformer notre système économique et de permettre de reconnaître que les individus et les organisations peuvent enrichir la société de multiples manières, au-delà de la seule création de valeur financière (Battilana, 2015 ; Battilana *et al.*, 2012). Cela dit, le mode d'organisation hybride présente un défi majeur pour les entreprises : celui de poursuivre conjointement des objectifs sociaux et économiques au sein d'un écosystème qui n'est pas encore complètement prêt à leur faciliter la tâche. Les études que j'ai présentées dans cet article suggèrent toutefois qu'il est possible de surmonter ce défi. Les recherches futures devront étudier de façon plus approfondie les facteurs qui favorisent l'émergence et le développement des organisations hybrides, ainsi que les différentes approches qu'elles adoptent pour assurer la poursuite conjointe de leurs objectifs, dans des contextes institutionnels divers (Zhao et Wry, 2016). Ces recherches auront d'importantes implications à la fois théoriques et pratiques (Mair *et al.*, 2016), non seulement pour les entreprises sociales, mais aussi pour

les entreprises, de plus en plus nombreuses, qui cherchent à poursuivre conjointement objectifs sociaux, environnementaux et financiers.

D'après les travaux que j'ai menés, la création et le maintien d'une culture hybride, dédiée aussi bien à l'excellence opérationnelle et à la rentabilité qu'à l'impact social, semble jouer un rôle clef pour permettre aux organisations de maintenir leur hybridité dans le temps. Cela dit, les recherches futures devront continuer à analyser les différentes cultures présentes dans les organisations hybrides, en examinant aussi bien leurs manifestations que leurs conséquences (Smets *et al.*, 2012). Pour ce faire, il faudra étudier non seulement les normes et les valeurs qui constituent la culture de ces organisations, mais également les facteurs qui influencent le développement et l'évolution de ces normes et de ces valeurs, tels que le mode de gouvernance et de leadership, la composition des équipes, l'organisation et le suivi interne des activités et de la performance, et les relations inter-organisationnelles (Battilana et Lee, 2014).

#### 4.1. GOUVERNANCE ET LEADERSHIP

La gouvernance comprend les structures, les processus et les relations qui façonnent la direction et assurent le contrôle des activités d'une organisation (Cornforth, 2003 ; Low, 2011 ; Monks et Minow, 1996 ; Pache *et al.*, 2018). De ce fait, une gouvernance efficace et équilibrée reste un élément essentiel pour faire face à la complexité institutionnelle (Mair *et al.*, 2015 ; Quélin *et al.*, 2017) et prévenir une dérive de la mission, tout en garantissant la profitabilité des organisations hybrides. Les études suggèrent que les conseils d'administration et les équipes dirigeantes des entreprises sociales jouent un rôle clef dans ce sens (Ebrahim *et al.*, 2014). Les recherches futures devront examiner ce rôle plus avant. Il sera intéressant, par exemple, d'étudier comment le parcours professionnel des dirigeants affecte leur façon d'aborder les opportunités et les défis des organisations hybrides. Certains d'entre eux parviennent-ils mieux que d'autres à développer un style de leadership plus adapté aux organisations hybrides ? Si oui, quelles en sont les caractéristiques ?

Les recherches futures devront aussi porter sur l'influence de la composition des conseils d'administration et des processus d'interaction, aussi bien formels qu'informels, et de décision en leur sein (Pache *et al.*, 2018). Comment les conseils d'administration peuvent-ils aider

les organisations hybrides à répondre de manière équilibrée aux exigences économiques et sociales auxquelles elles font face ? Comment ces conseils d'administration évoluent-ils en fonction de leur composition, des processus de socialisation auxquels participent leurs membres, et de l'attribution du pouvoir décisionnel ? Toutes ces questions méritent davantage d'investigation.

#### 4.2. COMPOSITION DES ÉQUIPES

La composition des équipes est importante, non seulement en ce qui concerne l'équipe dirigeante et le conseil d'administration, mais plus largement concernant tous les employés des organisations hybrides. Il est essentiel d'approfondir l'étude de l'impact des expériences passées des membres de l'organisation sur son fonctionnement et sur sa capacité à développer et maintenir un caractère hybride. La recherche en sociologie a montré combien les interactions des individus avec le cadre institutionnel, y compris leur formation et leurs expériences professionnelles, imprègnent leurs croyances et leurs comportements (Bourdieu, 1977 ; Douglas, 1986). Les entreprises sociales sont donc confrontées à deux questions clefs en matière de recrutement : qui embaucher pour trouver un équilibre entre mission sociale et performance économique ? et quelle est la meilleure façon de socialiser les collaborateurs afin de préserver la poursuite conjointe des objectifs ?

Les recherches futures devront examiner plus systématiquement l'impact des pratiques de recrutement et de socialisation des employés sur la performance et la pérennité des organisations hybrides. Les changements en cours, aussi bien en matière de contenu des formations qu'au niveau des attentes de chacun, pourraient mener à l'arrivée prochaine sur le marché du travail d'une nouvelle génération formée et prête à s'engager dans la poursuite conjointe d'objectifs sociaux et commerciaux. Si tel est le cas, il faudra aussi étudier l'effet du recrutement plus massif de ces personnes au profil et aux aspirations hybrides. Il sera, enfin, intéressant d'étudier de façon plus systématique aussi bien le niveau de satisfaction que le niveau de performance de ces nouveaux arrivants sur le marché du travail suivant qu'ils travaillent au sein d'une organisation hybride ou bien d'une entreprise classique.

#### 4.3. ORGANISATION INTERNE ET SUIVI DES ACTIVITÉS ET DE LA PERFORMANCE

Concernant l'organisation interne des activités, nous avons vu que certaines organisations hybrides, comme les entreprises sociales de micro-finance, peuvent avoir une forme très intégrée d'articulation de leurs activités sociales et commerciales. D'autres, en revanche, comme les entreprises d'insertion, organisent leurs activités de manière plus différenciée. Les futures études devront examiner l'effet du degré d'intégration ou de différenciation, ainsi que des interactions dynamiques entre intégration et différenciation sur la performance et la pérennité des organisations hybrides. Elles devront aussi continuer d'analyser les mécanismes qui assurent la coordination des activités économiques et des activités sociales, tel que l'établissement d'espaces de négociation, quel que soit le type de structure organisationnelle adopté.

Les recherches à venir devront également accorder une attention toute particulière à la façon dont sont mesurées les performances sociale et économique des organisations hybrides (André, 2015 ; Renaud, 2017), et aux effets de ces évaluations (Ebrahim, à paraître ; Ebrahim et Rangan, 2010). Mesurer la performance à la fois sociale et financière pose bien des défis aux organisations hybrides, notamment celui de mesurer les performances sur de plus longues durées (Kim *et al.*, 2019). Les travaux devront étudier à la fois le processus social de construction de outils de mesure de la valeur (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Espeland et Stevens, 1998 ; Stark, 2009) et la façon dont ils sont utilisés par les organisations (Chiapello et Gilbert, 2013). Au-delà du développement et de l'utilisation d'indicateurs de performance sociale en interne, il conviendra également d'examiner comment ces indicateurs sont perçus et utilisés par les différents partenaires extérieurs, notamment les investisseurs.

#### 4.4. RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

Une autre dimension cruciale qui n'a pas encore reçu suffisamment d'attention est la gestion des relations des organisations hybrides avec les parties prenantes extérieures : financeurs, fournisseurs, clients et pouvoirs publics. Et ce non seulement du point de vue des organisations elles-mêmes mais aussi du point de vue de ceux qui façonnent ce champ (McMullen et Warnick, 2016 ; York *et al.*, 2016). Par exemple, le fait

d'être financé par des investisseurs sociaux – qui adoptent eux-mêmes une approche hybride de l'investissement – change-t-il la façon dont une entreprise sociale se développe et devient ou non performante ?

En outre, comme certaines organisations hybrides font l'acquisition d'autres organisations, ces dynamiques de rapprochement méritent elles aussi d'être étudiées. Les rapprochements se font parfois entre organisations hybrides, mais il arrive que les organisations hybrides acquièrent des entreprises classiques à but lucratif, pour faire face à la demande croissante de leurs services. En France, dans le secteur des services à la personne, le groupe SOS est un exemple de ce phénomène (Battilana *et al.*, 2017). C'est aussi le cas de certaines banques coopératives qui, pour faire face à la demande et gagner des parts de marché, font parfois l'acquisition d'établissements bancaires commerciaux (Alois, 2015 ; Fonteyne, 2007 ; Schneiberg *et al.*, 2008). Cette croissance externe n'est pas sans risque pour les organisations hybrides car de telles acquisitions accentuent le risque de dérive de la mission sociale. Il serait donc intéressant d'étudier leur capacité à maintenir leur nature hybride après l'acquisition d'une entreprise traditionnelle à but lucratif, et, le cas échéant, d'examiner comment elles y parviennent (Bacq *et al.*, 2018).

## CONCLUSION

Relativement récente (Robinson, 2006 ; Short *et al.*, 2009), la recherche sur l'hybridité organisationnelle a donc encore beaucoup à faire pour mieux comprendre comment les organisations peuvent durablement poursuivre des objectifs à la fois sociaux et commerciaux (Battilana *et al.*, 2017). De ce point de vue, les entreprises sociales constituent un formidable laboratoire d'étude. Toutefois, la recherche future sur l'hybridité devra aussi s'intéresser plus largement aux défis posés par la poursuite conjointe des objectifs sociaux et financiers dans l'ensemble des entreprises et pas seulement au sein des entreprises sociales (Jones *et al.*, 2016 ; Mitchell *et al.*, 2016).

Au moment où les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans des modes d'organisation hybrides, il leur faut transformer

leurs processus internes et leurs systèmes de fonctionnement jusqu'alors pensés pour ne poursuivre qu'un seul objectif en priorité – la maximisation du profit. Parce qu'elle implique une rupture avec les normes établies, cette transformation n'est pas aisée, d'autant qu'une telle divergence déclenche bien des résistances (Battilana et Casciaro, 2012, 2013a, 2013b). La recherche devra donc tenir compte des dynamiques politiques qui sous-tendent les processus d'hybridation. L'étude de ces phénomènes est plus que jamais essentielle quand pouvoirs publics, actionnaires, investisseurs et consommateurs sont de plus en plus nombreux à exiger des entreprises qu'elles ne créent plus seulement de la valeur financière mais aussi de la valeur sociale et environnementale (Ioannou et Serafeim, 2015 ; Lee et Jay, 2015 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Wang *et al.*, 2016).

Cela dit, le mouvement d'hybridation n'affecte pas seulement les entreprises. Il affecte aussi les organismes à but non lucratif, qui sont eux aussi nombreux à essayer de générer des revenus commerciaux pour compléter les donations privées et/ou les subventions publiques sur lesquelles ils pouvaient historiquement compter. Alors que l'hybridation au sein des entreprises peut être vue comme la pénétration de la logique sociale dans le secteur marchand, l'hybridation des organismes à but non lucratif peut être vue comme la pénétration de la logique financière au sein du secteur social. Chacune de ces deux tendances peut avoir des implications sur la création de valeur, à la fois marchande et sociale, qu'il convient d'étudier en tenant compte de leur nature distincte. Au lieu de supposer que le mode d'organisation hybride est une bonne ou une mauvaise chose, les recherches à venir devront étudier les effets de chacune de ces deux tendances, non seulement sur les organisations, mais aussi plus largement sur la société tout entière. L'enjeu est de comprendre si – et, le cas échéant, comment – les modes d'organisation hybride peuvent contribuer à créer plus de valeur économique, environnementale et sociale et à corriger certaines inégalités socio-économiques (Deaton, 2013 ; Lamont, 2018 ; Piketty, 2014). Autant de questions qui restent à explorer à la fois au niveau organisationnel et sociétal.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT S. et WHETTEN D. A. (1985), « Organizational Identity », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 263-295.
- ALMANDOZ J. (2014), « Founding Teams as Carriers of Competing Logics : When Institutional Forces Predict Banks' Risk Exposure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 59, n° 3, p. 442-473.
- ALOIS J. D. (2015), « Mangopay Exit : Fintech Group Acquired by French Bank », *Crowdfund Insider*, 22 septembre.
- ALVAREDO F., CHANCEL L., PIKETTY T., SAEZ E. et ZUCMAN G. (2018), « The World Inequality Report », *World Inequality Lab*.
- ALVESSON M. et KÄRREMAN D. (2007), « Unraveling HRM : Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm », *Organization Science*, vol. 18, n° 4, p. 711-723.
- ANDRÉ K. (2015), « Une évaluation hybride des entreprises sociales », *Revue française de gestion*, vol. 2, n° 247, p. 71-83.
- ANDRÉ K., CHO C.H. et LAINE M. (2018), « Reference Points for Measuring Social Performance : Case study of a Social Business Venture », *Journal of Business Venturing*, vol. 33, n° 5, p. 660-678.
- ASHFORTH B. E. et MAEL F. (1989), « Social Identity Theory and the Organization », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 20-39.
- ASHFORTH B. E. et MAEL F. (1996), « Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual », *Advances in Strategic Management*, vol. 13, p. 19-64.
- ASHFORTH B. E. et REINGEN P. H. (2014), « Functions of Dysfunction : Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative », *Administrative Science Quarterly*, vol. 59, n° 3, p. 474-516.
- ASHFORTH B. E., ROGERS K. M., PRATT M. G. et PRADIES C. (2014), « Ambivalence in Organizations : A Multilevel Approach », *Organization Science*, vol. 25, n° 5, p. 1453-1478.
- AURINI, J. (2006), « Crafting Legitimation Projects : An Institutional Analysis of Private Education Businesses », *Sociological Forum*, vol. 21, n° 1, p. 83-111.
- BACQ S. et JANSSEN F. (2011), « The Multiple Faces of Social Entrepreneurship : A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, p. 373-403.
- BACQ S., BATTILANA J. et BOVAIS H. (2018), « Round Hole, Square Peg ? Sustaining the Joint Pursuit of Social and Commercial Goals in a Cooperative Bank », Working Paper.

- BARGUES E., HOLLANDTS X. et VALIORGUE B. (2017), « Legitimize and Implement Democratic Governance Following a Recovery in SCOP : A Reading in Terms of Institutional Work », *French Review of Management*, vol. 53, n° 263, p. 31-50.
- BATTILANA J. (2015) « Recasting the Corporate Model : What Can Be Learned from Social Enterprises ? », in : S. Rangan (éd.), *Performance and Progress : Essays on Capitalism, Business, and Society*, Oxford (UK), Oxford University Press, p. 435-461.
- BATTILANA J. et CASCIARO T. (2012), « Change Agents, Networks, and Institutions : A Contingency Theory of Organizational Change », *Academy of Management Journal*, vol. 55, n° 2, p. 381-398.
- BATTILANA J. et CASCIARO T. (2013a), « Overcoming Resistance to Organizational Change : Strong Ties and Affective Cooptation », *Management Science*, vol. 59, n° 4, p. 819-836.
- BATTILANA J. et CASCIARO T. (2013b), « The Network Secrets of Great Change Agents », *Harvard Business Review*, vol. 91, n° 7/8, p. 62-68.
- BATTILANA J. et DORADO S. (2010), « Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 6, p. 1419-1440.
- BATTILANA J. et LEE M. (2014), « Advancing Research on Hybrid Organizing : Insights from the Study of Social Enterprises », *Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, p. 397-441.
- BATTILANA J., BESHAROV M. et MITZINNECK B. (2017), « On Hybrids and Hybrid Organizing : A Review and Roadmap for Future Research », in : R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence et R. E. Meyer (éds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks (USA), Sage, p. 128-162.
- BATTILANA J., DESSAIN V. et LENHARDT J. (2017), « SOS Group : Scaling a Social Enterprise Conglomerate », Harvard Business School Case 418-010, Boston (USA), Harvard Business School Publishing.
- BATTILANA J., KIMSEY M., PAETZOLD F. et ZOGBI P. (2017), « Vox Capital : Pioneering Impact Investing in Brazil », Harvard Business School Case 417-051, (modifié janvier 2018.) Boston (USA), Harvard Business School Publishing.
- BATTILANA J., LEE M., WALKER J. et DORSEY C. (2012), « In Search of the Hybrid Ideal », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, n° 3, p. 51-55.
- BATTILANA J., SENGUL M., PACHE A.-C. et MODEL J. (2015), « Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations : The Case of Work Integration Social Enterprises », *Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 6, p. 1658-1685.



- BEN-NER A. (2002), « The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and the Future of the Nonprofit Sector », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 73, n° 1, p. 5-40.
- BESHAROV M. L. (2008), « Mission Goes Corporate : Understanding Employee Behavior in a Mission-Driven Business », Dissertation doctorale, Boston (USA), Harvard University.
- BESHAROV M. L. (2014), « The Relational Ecology of Identification : How Organizational Identification Emerges When Individuals Hold Divergent Values », *Academy of Management Journal*, vol. 57, n° 5, p. 1485-1512.
- BESHAROV M. L. et SMITH W. K. (2014), « Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining Their Varied Nature and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 39, n° 3, p. 364-381.
- BILLIS D. (2010), *Hybrid Organizations and the Third Sector : Challenges for Practice, Theory and Policy*, Basingstoke (UK), Palgrave Macmillan.
- BOLTANSKI L. et CHIAPPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOLTANSKI L. et THÉVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Collection NRF Essais, Gallimard.
- BOURDIEU P. (1977), *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge (UK), Cambridge University Press.
- BOVAIS H. (2014), « Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides », *Revue française de gestion*, vol. 2014/3, n° 240, p. 97-114.
- BOYD B. (2009), *Hybrid Organizations : New Business Models for Environmental Leadership*. Sheffield (UK), Greenleaf Publishing.
- BRAKMAN REISER D. et DEAN S. A. (2017), *Social Enterprise Law : Trust, Public Benefit and Capital Markets*, New York (USA), Oxford University Press.
- BREST P. et BORN K. (2013), « When Can Impact Investing Create Real Impact ? », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 11, n° 4, p. 22-31.
- BUGG-LEVINE A. et EMERSON J. (2011), *Impact Investing : Transforming How We Make Money While Making a Difference*, San Francisco (USA), Jossey-Bass.
- BURTON M. D. (2001), « The Company They Keep : Founders' Models for Organizing New Firms », in : C. B. Schoonhoven et E. Romanelli (éds.), *The Entrepreneurship Dynamic*, Stanford (USA), Stanford University Press, p. 13-39.
- CANALES R. (2014), « Weaving Straw into Gold : Managing Organizational Tensions between Standardization and Flexibility in Microfinance », *Organization Science*, vol. 25, n° 1, p. 1-28.
- CAUDRON S. (1997), « The Search for Meaning at Work », *Training & Development*, vol. 51, n° 9, p. 24-27.
- CHANDLER D. (2014), « Morals, Markets, and Values-Based Businesses », *Academy of Management Review*, vol. 39, n° 3, p. 396-406.

- CHIAPELLO E. et GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte.
- CHRISTEN R. P. et DRAKE D. (2002), « Commercialization : The New Reality of Microfinance », in : D. Drake et E. Rhyne (éds.), *The Commercialization of Microfinance, Balancing Business and Development*, Bloomfield (USA), Kumarian Press, p. 2-22.
- COBB J.A., WRY T. et ZHAO E. Y. (2016), « Funding Financial Inclusion : Institutional Logics and the Contextual Contingency of Funding for Microfinance Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 59, n° 6, p. 2103-2131.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2015), *A Map of Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- CORNFORTH C. (Ed.) (2003), *The Governance of Public and Non-Profit Organizations*, London (UK) et New York (USA), Routledge.
- COSTA E., RAMUS T. et ANDREAS M. (2011), « Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations : Evidence from Italian CSVs », *Voluntas*, vol. 22, n° 3, p. 470-493.
- CYERT R. M. et MARCH J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs (USA), Prentice-Hall.
- DACIN M. T., DACIN P. A. et TRACEY P. (2011), « Social Entrepreneurship : A Critique and Social Directions », *Organization Science*, vol. 22, n° 5, p. 1203-1213.
- DAUDIEGOS T. et VALIORGUE B. (2018), « On Objects and Material Devices in the Organisational Responses to Institutional Pluralism : Insights from Economies of Worth », *Management International*.
- DEAN T. J. et MCMULLEN J. S. (2007), « Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship : Reducing Environmental Degradation through Entrepreneurial Action », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 1, p. 50-76.
- DEATON A. (2013), *The Great Escape : Health, Wealth, and the Origins of Inequality*, Princeton (USA), Princeton University Press.
- DEES J. G. (1998), « Enterprising Nonprofits », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 2, p. 55-67.
- DEES J. G. (2001), « Mobilizing Resources », in : J. G. Dees, J. Emerson et P. Economy (eds.), *Enterprising Nonprofits*, New York (USA), John Wiley & Sons, p. 63-102.
- DEES J. G. et ANDERSON B. B. (2003), « Sector-bending : Blurring the lines between nonprofit and for-profit », *Society*, vol. 40, n° 4, p. 16-27.
- DEFOURNY J. et NYSENS M. (2006), « Defining Social Enterprise », in : M. Nyssens (éd.), *Social Enterprise : At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London (UK) et New York (USA), Routledge, p. 3-27.

- DiMAGGIO J. et POWELL W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- DIMITRIADIS S., LEE M., RAMARAJAN L. et BATTILANA J. (2017), « Blurring the Boundaries : The Interplay of Gender and Local Communities in the Commercialization of Social Ventures », *Organization Science*, vol. 28, n° 5, p. 819-839.
- DOKKO G., WILK S. L. et ROTHBARD N. P. (2009), « Unpacking Prior Experience : How Career History Affects Job Performance », *Organization Science*, vol. 20, n° 1, p. 51-68.
- DORADO S. (2006), « Social Entrepreneurial Ventures : Different Values So Different Process of Creation, No ? », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, n° 4, p. 319-343.
- DOUGLAS M. T. (1986), *How Institutions Think*, Syracuse (USA), Syracuse University Press.
- EAGLY A. H. et KARAU S. J. (2002), « Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders », *Psychological Review*, vol. 109, n° 3, p. 573-598.
- EAGLY, A. H. et STEFFEN V. J. (1984), « Gender Stereotypes Stem from the Distribution of Women and Men into Social Roles », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 46, n° 4, p. 735-754.
- EBRAHIM A. (Forthcoming), « *Measuring Social Change : How to Design Systems for High Performance and Accountability* », Stanford (USA), Stanford University Press.
- EBRAHIM A. et RANGAN V. K. (2010), « Putting the Brakes on Impact : A Contingency Framework for Measuring Social Performance », *Academy of Management Proceedings*, n° 1, p. 1-6.
- 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*, vol. 34, p. 81-100.
- EIKENBERRY A.M. (2009), « Refusing the Market : A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 582-596.
- ESPELAND W. N. et STEVENS M. L. (1998), « Commensuration as a Social Process », *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 313-343.
- FAUCHART E. et GRUBER M. (2011), « Darwinians, Communitarians, and Missionaries : The Role of Founder Identity in Entrepreneurship », *Academy of Management Journal*, vol. 54, n° 5, p. 935-957.
- FELDMAN D. C. (1976), « A Contingency Theory of Socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 3, p. 433-452.
- FELDMAN D. C. (2002), « Managers' Propensity to Work Longer Hours : A Multilevel Analysis », *Human Resource Management Review*, vol. 12, n° 3, p. 339-357.

- FIOL C. M., PRATT M. G. et O'CONNOR E. J. (2009), « Managing Intractable Identity Conflicts », *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 1, p. 32-55.
- FONTEYNE W. (2007), « Cooperative Banks in Europe : Policy Issues », IMF Working Paper 07/159, Washington (USA), International Monetary Fund.
- FOREMAN P. et WHETTEN D. A. (2002), « Members' Identification with Multiple-Identity Organizations », *Organization Science*, vol. 13, n° 6, p. 618-635.
- FRIEDLAND R. et ALFORD R. R. (1991), « Bringing Society Back In : Symbols, Practices, and Institutional Contradictions », in : W. W. Powell et P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago (USA), University of Chicago Press, p. 232-266.
- FRIEDMAN M. (1970), « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *New York Times Magazine*, September 13.
- GALASKIEWICZ J. et BARRINGER S. N. (2012), « Social Enterprises and Social Categories », in : B. Gidron et Y. Hasenfeld (éds.), *Social Enterprises : An Organizational Perspective*, Basingstoke (UK), Palgrave Macmillan, p. 47-70.
- GALBRAITH J. R. (1977), *Organization Design*, Reading, (USA), Addison-Wesley.
- GAVETTI G., LEVINTHAL D. et OCASIO W. (2007), « Perspective—Neo-Carnegie : The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future », *Organization Science*, vol. 18, n° 3, p. 523-526.
- GLYNN M. A. (2000), « When Cymbals Become Symbols : Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra », *Organization Science*, vol. 11, n° 3, p. 285-298.
- GÓMEZ L. F. (2009), « Time to Socialize : Organizational Socialization Structures and Temporality », *Journal of Business Communication*, vol. 46, n° 2, p. 179-207.
- GREENWOOD R., RAYNARD M., KODEIH F., MICELOTTA E. R. et LOUNSBURY M. (2011), « Institutional Complexity and Organizational Responses », *Academy of Management Annals*, vol. 5, n° 1, p. 317-371.
- GRENIER C. et BERNARDINI-PERINCILOLO J. (2015), « Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles », *Revue française de gestion*, vol. 5, p. 125-138.
- GRIMES M., WILLIAMS T. et ZHAO E. Y. (2018), « Anchors Aweigh : The Sources, Variety, and Challenges of Mission Drift », *Academy of Management Review*.
- GRUBER M., MACMILLAN I. C. et THOMPSON J. D. (2012), « From Minds to Markets : How Human Capital Endowments Shape Market Opportunity Identification of Technology Start-Ups », *Journal of Management*, vol. 38, n° 5, p. 1421-1449.
- HAIGHT C. (2011), « The Problem with Fair Trade Coffee », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 3, p. 74-79.

- HAVEMAN H. A. et RAO H. (2006), « Hybrid Forms and the Evolution of Thrifts », *American Behavioral Scientist*, vol. 49, n° 7, p. 974-986.
- HEAPHY E. (2013), « Repairing Breaches with Rules : Maintaining Institutions in the Face of Everyday Disruptions », *Organization Science*, vol. 24, n° 5, p. 1291-1315.
- HEILMAN M. E., BLOCK C. J., MARTELL R. F. et SIMON M. C. (1989), « Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women, and Managers », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n° 6, p. 935-942.
- HENDERSON R. et VAN DEN STEEN E. (2015), « Why Do Firms Have “Purpose”? The Firm’s Role as a Carrier of Identity and Reputation », *American Economic Review : Papers and Proceedings*, vol. 105, n° 5, p. 326-330.
- HIGGINS M. C. (2005), *Career Imprints : Creating Leaders across an Industry*, San Francisco (USA), Jossey-Bass.
- HÖCHSTÄDTER A. K. et SCHECK B. (2015), « What’s in a Name : An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners », *Journal of Business Ethics*, vol. 132, n° 2, p. 449-475.
- HOFFMAN A. J., BADIANE K. K. et HAIGH N. (2012), « Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change : Bridging the For-Profit and Non-Profit Divide », in : K. Golden-Biddle et J. E. Dutton (éds.), *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations : Building a Theoretical and Research Foundation*, New York (USA), Routledge, p. 131-153.
- HSU G. (2006), « Jacks of All Trades and Masters of None : Audiences’ Reactions to Spanning Genres in Feature Film Production », *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, n° 3, p. 420-450.
- HSU G., KOÇAK Ö. et HANNAN M. T. (2009), « Multiple Category Memberships in Markets : An Integrative Theory and Two Empirical Tests », *American Sociological Review*, vol. 74, n° 1, p. 150-169.
- HWANG H. et POWELL W. W. (2009), « The Rationalization of Charity : The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector », *Administrative Science Quarterly*, vol. 54, n° 2, p. 268-298.
- IOANNU I. et SERAFEIM G. (2015), « The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations : Analysts’ Perceptions and Shifting Institutional Logics », *Strategic Management Journal*, vol. 36, n° 7, p. 1053-1081.
- JARZABKOWSKI P., SMETS M., BEDNAREK R., BURKE G. et SPEE P. (2013), « Institutional Ambidexterity : Leveraging Institutional Complexity in Practice », in : M. Lounsbury et E. Boxenbaum (éds.), *Institutional Logics in Action, Part B, Research in the Sociology of Organizations*, vol. 39, Part B, Bingley (UK), Emerald Group Publishing, p. 37-61.

- JAUMIER S., DAUDIEGOS T. et JOANNIDÉS de LAUTOUR V. (2017), « Co-Operatives, Compromises, and Critiques : What Do French Co-Operators Tell Us about Individual Responses to Pluralism ? », *in* : C. Cloutier, J. P. Gond et B. Leca, (éds.), *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations : Contributions from French Pragmatist Sociology*, Bingley (UK), Emerald Group Publishing, p. 73-106.
- JAY J. (2013), « Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 1, p. 137-159.
- JENSEN M. C. (2002), « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, p. 235-256.
- JONES G. R. (1986), « Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 2, p. 262-279.
- JONES M. B. (2007), « The Multiple Sources of Mission Drift », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, n° 2, p. 299-307.
- JONES T. M., DONALDSON T., FREEMAN R. E., HARRISON J. S., LEANA C. R., MAHONEY J. T. et PEARCE J. L. (2016), « Management Theory and Social Welfare : Contributions and Challenges », *Academy of Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 216-228.
- KERLIN J. A. et POLLAK T. H. (2011), « Nonprofit Commercial Revenue : A Replacement for Declining Government Grants and Private Contributions ? », *American Review of Public Administration*, vol. 41, n° 6, p. 686-704.
- KIM A., BANSAL P. et HAUGH H. (2019), « No Time Like the Present : How a Present Time Perspective Can Foster Sustainable Development », *Academy of Management Journal*.
- KRAATZ M. et BLOCK E. (2008), « Organizational Implications of Institutional Pluralism », *in* : R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby et Sahlin-Andersson K. (éd), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London (UK), Sage, p. 243-276.
- LALLEMAND-STEMPAK N. (2017), « Rethinking Hybrids' Challenges : The Case of French Mutual Insurance Companies », *M@n@gement*, vol. 20, n° 4, p. 336-367.
- LAMONT M. (2018), « Addressing Recognition Gaps : Destigmatization and the Reduction of Inequality », *American Sociological Review*, vol. 83, n° 3, p. 419-444.
- LAWRENCE P. R. et LORSCH J. W. (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston (USA), Harvard University.
- LEE M. (2014), « Mission and Markets ? The Viability of Hybrid Social Ventures », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2014, n° 1, p. 13958.

- LEE M. et BATTILANA J. (2018), « Experience Matters : Vicarious and Experiential Imprinting and the Founding of Hybrid Social Ventures », Working Paper.
- LEE M. et JAY J. (2015), « Strategic Responses to Hybrid Social Ventures », *California Management Review*, vol. 57, n° 3, p. 126-148.
- LONCEINT R. (2017), « Gérer collectivement les tensions organisationnelles du travail : les stratégies d'articulation des logiques de soin et de radioprotection en médecine nucléaire », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1 n° 25, p. 29-50.
- LOW C. (2011), « The Interaction of Macro and Micro Level Factors in Hybrid Formation : A Case Study of Governance Challenges of Social Enterprise in Health and Social Care ». Ce document a été présenté au CSI symposium sur la gouvernance et le leadership dans les organisations hybrides, Heidelberg, Allemagne.
- LUCAS J. W. (2003), « Status Processes and the Institutionalization of Women as Leaders », *American Sociological Review*, vol. 68, n° 3, p. 464-480.
- MAIR J. (2010), « Social Entrepreneurship : Taking Stock and Looking Ahead », in : A. Fayolle et H. Matlay, (éds.), *Handbook of Research and Social Entrepreneurship*, Cheltenham (UK), Edward Elgar, p. 15-28.
- MAIR J. et MARTÍ I. (2006), « Social Entrepreneurship Research : A Source of Explanation, Prediction, and Delight », *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, p. 36-44.
- MAIR J., MAYER J. et LUTZ E. (2015), « Navigating Institutional Plurality : Organizational Governance in Hybrid Organizations », *Organization Studies*, vol. 36, n° 6, p. 713-739.
- MAIR J., WOLF M. et SEELOS C. (2016), « Scaffolding : A Process of Transforming Patterns of Inequality in Small-Scale Societies », *Academy of Management Journal*, vol. 59, n° 6, p. 2021-2044.
- MALM A. (2016), *Fossil Capital : The Rise of Steam-Power and the Roots of Global Warming*, London (UK), Verso.
- MARCH J. G. et SIMON H. A. (1958), *Organizations*, New York (USA), Wiley.
- MARGOLIS J. D. et WALSH J. P. (2003), « Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 2, p. 268-305.
- MARQUIS C. et QIAN C. (2014), « Corporate Social Responsibility Reporting in China : Symbol or Substance ? », *Organization Science*, vol. 25, n° 1, p. 127-148.
- MARQUIS C., TOFFEL M. W. et ZHOU Y. (2016), « Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure : A Global Study of Greenwashing », *Organization Science*, vol. 27, n° 2, p. 483-504.
- McMULLEN J. S. et WARNICK B. J. (2016), « Should We Require Every New Venture to Be a Hybrid Organization ? », *Journal of Management Studies*, vol. 53, n° 4, p. 630-662.

- MERSLAND R. et STRØM R. Ø. (2010), « Microfinance Mission Drift ? », *World Development*, vol. 38, n° 1, p. 28-36.
- MEYER R. L. (2002), « The Demand for Flexible Microfinance Products : Lessons from Bangladesh », *Journal of International Development*, vol. 14, n° 3, p. 351-368.
- MINKOFF D. C. et POWELL W. W. (2006), « Nonprofit Mission : Constancy, Responsiveness, or Deflection ? », in : W. W. Powell et R. Steinberg, (éds.), *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*, New Haven (USA), Yale University Press, p. 591-611.
- MINTZBERG H. (1979), *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs (USA), Prentice-Hall.
- MITCHELL R. K., WEAVER G. R., AGLE B. R., BAILEY A. D. et CARLSON J. (2016), « Stakeholder Agency and Social Welfare : Pluralism and Decision Making in the Multi-Objective Corporation », *Academy of Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 252-275.
- MOIZER J. et TRACEY P. (2010), « Strategy Making in Social Enterprise : The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability », *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 27, n° 3, p. 252-266.
- MONKS R. A. et MINOW N. (1996), *Watching the Watchers : Corporate Governance for the 21<sup>st</sup> Century*, Cambridge (USA) et Oxford (UK), Blackwell.
- MOORE J. W. (2016), *Anthropocene or Capitalocene ? Nature, History, and the Crisis of Capitalism*, Oakland (USA), PM Press.
- MUDALIAR M., BASS R. et DITHRICH H. (2018), *Annual Impact Investor Survey*, 8<sup>e</sup> édition, New York (USA), Global Impact Investing Network.
- NASON R. S., BACQ S. et GRAS D. (2018), « A Behavioral Theory of Social Performance : Social Identity and Stakeholder Expectations », *Academy of Management Review*, vol. 43, n° 2, p. 259-283.
- NICHOLLS A. (2010), « Fair Trade : Towards an Economics of Virtue », *Journal of Business Ethics*, vol. 92, n° 2, p. 241-255.
- NOTAT N. et SENARD J. D. (2018), « L'entreprise objet d'intérêt collectif », Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances du Travail, 9 mars.
- PACHE A.-C. et SANTOS F. (2010), « When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands », *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 3, p. 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*, vol. 56, n° 4, p. 972-1001.
- PACHE A.-C., BATTILANA J. et SPENCER C. (2018), « Keeping an Eye on Two Goals : Governance and Organizational Attention in Hybrid Organizations », Working Paper.



- PATON R. (2003), *Managing and Measuring Social Enterprises*, London (UK), Sage.
- PHILLIPS D. J. (2005), « Organizational Genealogies and the Persistence of Gender Inequality : The Case of Silicon Valley Law Firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 3, p. 440-472.
- PIKETTY T. (2014), *Capital in the Twenty-First Century*, Boston (USA), Harvard University Press.
- POLDNER K., SHRIVASTAVA P. et BRANZEI O. (2017), « Embodied Multi-Discursivity : An Aesthetic Process Approach to Sustainable Entrepreneurship », *Business and Society*, vol. 56, n° 2, p. 214-252.
- POWELL W. W. et SANDHOLTZ K. W. (2012), « Amphibious Entrepreneurs and the Emergence of Organizational Forms », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 6, n° 2, p. 94-115.
- PRATT M. G. (2000), « The Good, the Bad, and the Ambivalent : Managing Identification among Amway Distributors », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 3, p. 456-493.
- PRATT M. G. et FOREMAN P. O. (2000), « Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 18-42.
- QUÉLIN B. V., KIVLENIECE I. et LAZZARINI S. (2017), « Public-Private Collaboration, Hybridity and Social Value : Towards New Theoretical Perspectives », *Journal of Management Studies*, vol. 54, n° 6, p. 763-792.
- RAMUS T. A., VACCARO A. et BRUSONI S. (2017), « Institutional Complexity in Turbulent Times : Formalization, Collaboration, and the Emergence of Blended Logics », *Academy of Management Journal*, vol. 60, n° 4, p. 1253-1284.
- RENAUD A. (2017), « L'audit environnemental : un dispositif de gestion à l'épreuve de logiques institutionnelles hétérogènes », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 20, n° 3, p. 1-38.
- ROBINSON J. (2006), « Navigating Social and Institutional Barriers to Markets : How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities », in : J. Mair, J. Robinson et K. Hockerts (éds.), *Social Entrepreneurship*, London (UK), Palgrave Macmillan, p. 95-120.
- RUEF M. et PATTERSON K. (2009), « Credit and Classification : The Impact of Industry Boundaries in Nineteenth-Century America », *Administrative Science Quarterly*, vol. 54, n° 3, p. 486-520.
- SAEBI T., FOSS N. J. et LINDER S. (2019), « Social Entrepreneurship Research : Past Achievements and Future Promises », *Journal of Management*.
- SAKS A. M. et ASHFORTH B. E. (1997), « Organizational Socialization : Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, n° 2, p. 234-279.
- SCHEIN E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco (USA), Jossey-Bass.

- SCHNEIBERG M., KING M. et SMITH T. (2008), « Social Movements and Organizational Form : Cooperative Alternatives to Corporations in the American Insurance, Dairy, and Grain Industries », *American Sociological Review*, vol. 73, n° 4, p. 635-667.
- SELZNICK P. (1957), *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*, New York (USA), Harper & Row.
- SHORT J. C., MOSS T. W. et LUMPKIN G. T. (2009), « Research in Social Entrepreneurship : Past Contributions and Future Opportunities », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n° 2, p. 161-194.
- SIMON H. A. (1947), *Administrative Behavior*, New York (USA), Macmillan.
- SMETS M., MORRIS T. et GREENWOOD R. (2012), « From Practice to Field : A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change », *Academy of Management Journal*, vol. 55, n° 4, p. 877-904.
- SMITH W. K. et BESHAROV M. L. (2017), « Bowing before Dual Gods : How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity », *Administrative Science Quarterly*.
- SMITH W. K., BESHAROV M. L., WESSELS A. K. et CHERTOK M. (2012), « A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs : Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 11, n° 3, p. 463-478.
- SMITH W. K., GONIN M. et BESHAROV M. L. (2013), « Managing Social-Business Tensions : A Review and Research Agenda for Social Enterprise », *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, n° 3, p. 407-442.
- STARK D. (2009), *The Sense of Dissonance : Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton (USA), Princeton University Press.
- STEFFEN W., CRUTZEN P. J. et MCNEILL J. R. (2007), « The Anthropocene : Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature ? », *Ambio*, vol. 36, n° 8, p. 614-621.
- STIGLITZ J. E. (2012), *The Price of Inequality : How Today's Divided Society Endangers Our Future*, New York (USA), W. W. Norton & Company.
- SUCHMAN M. C. (1995), « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- TERRISSE P. (2012), « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire », *Management & Avenir*, vol. 2012/4, n° 54, p. 145-167.
- THOMPSON J. A. et BUNDERSON J. S. (2003), « Violations of Principle : Ideological Currency in the Psychological Contract », *Academy of Management Review*, vol. 28, p. 571-586.
- THORNTON P. H., OY W. et LY M. (2012), *The Institutional Logics Perspective : A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford, (UK), Oxford University Press.

- TILCSIK A. (2014), « Imprint-Environment Fit and Performance : How Organizational Munificence at the Time of Hire Affects Subsequent Job Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 59, n° 4, p. 639-668.
- TRACEY P., PHILLIPS N. et JARVIS O. (2011), « Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms : A Multilevel Model », *Organization Science*, vol. 22, n° 1, p. 60-80.
- TRIPONEL A. et AGAPITOVA N. (2017), *Legal Frameworks for Social Enterprise : Lessons from a Comparative Study of Italy, Malaysia, South Korea, United Kingdom, and United States*, Washington (USA), World Bank Group.
- VALIORGUE B. et BARGUES BOURLIER E. (2018), « Maintenance and Creation of Roles during Socialization Processes in Entrepreneurial Small Firms : An Institutional Work Perspective », *M@n@gement*.
- VAN MAANEN J. E. et SCHEIN E. H. (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264.
- WANG H., TONG L., TAKEUCHI R. et GEORGE G. (2016), « Corporate Social Responsibility : An Overview and New Research Directions », *Academy of Management Journal*, vol. 59, n° 2, p. 534-544.
- WANG L. et PRATT M. G. (2008), « An Identity-Based View of Emotional Ambivalence and Its Management in Organizations », in : N. Ashkanasy et C. Cooper (eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations*, Northampton (USA), Elgar, p. 589-604.
- WEBER M. (1904), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York (USA), Scribner.
- WEISBROD B. (2004), « The Pitfalls of Profits », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 2, n° 3, p. 40-47.
- WRY T. et YORK J. G. (2017), « An Identity-Based Approach to Social Enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 42, n° 3, p. 437-460.
- WRY T. et ZHAO E. Y. (2018), « Taking Trade-offs Seriously : Examining the Contextually Contingent Relationship Between Social Outreach Intensity and Financial Sustainability in Global Microfinance », *Organization Science*, vol. 29, n° 3, p. 507-528.
- YAN S., FERRARO F. et ALMANDOZ J. (à paraître), « The Rise of Socially Responsible Investment Funds : The Paradoxical Role of the Financial Logic », *Administrative Science Quarterly*.
- YORK J. G., HARGAVE T. J. et PACHECO D. F. P. (2016), « Converging Winds : Logic Hybridization in the Colorado Wind Energy Field », *Academy of Management Journal*, vol. 59, n° 2, p. 579-610.
- YOUNG D. R. (1998), « Commercialism in Nonprofit Social Service Associations : Its Character, Significance, and Rationale », *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 17, n° 2, p. 278-297.

- YUNUS M. (1999), *Banker to the Poor : Micro-Lending and the Battle against World Poverty*, New York (USA), PublicAffairs.
- ZHAO Y. et WRY T. (2016), « Not All Inequality Is Equal : Deconstructing the Societal Logic of Patriarchy to Understand Microfinance Lending to Women », *Academy of Management*, vol. 59, n° 6, p. 1994-2020.
- ZILBER T. B. (2002), « Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors : The Case of a Rape Crisis Center in Israel », *The Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 234-254.
- ZUCKERMAN E. W. (1999), « The Categorical Imperative : Securities Analysts and the Illegitimacy Discount », *American Journal of Sociology*, vol. 104, n° 5, p. 1398-1438.