

Colloque CRISES

6-7 avril 2017

# Entre innovation sociale et dérive de mission : réflexions à partir du processus entrepreneurial sur les défis des entreprises sociales hybrides

Vincent Angel

Julie Hermans



# Entreprise Sociale



- **Entreprises Sociales (ES):**
- **Socle de la définition: organisations définies au travers de leur mission sociale (Defourny & Nyssens, 2013)**

# La survie des ES ?

Forte pression pour le **maintien** de la **légitimité** et de **l'efficacité**

- Extension du New Public Management
- Exigences d'établissement de la preuve de la performance et de la soutenabilité financière (autonome)
- Financement Structure => Financement des projets
- Incitations aux partenariats avec les structures marchandes

# Entreprises sociales hybrides ?

**Entreprises Sociales (ES)** : des organisations hybrides ?

- Les ES auraient en fait des **objectifs multiples**.
- A minima, un objectif **social** et un objectif de **performance financière** ou soutenabilité (Doherty et al. 2014)
- Normalement avec une **priorité à la mission sociale** (Mair and Marti 2006)

# Les ES sous tension ?

**Hybridation** = source de tensions

- Productive : quand la performance économique soutient la mission sociale (Battilana et al. 2014),
- Contre-Productive : quand les ressources sont redirigées ailleurs que sur la mission sociale (Ebrahim et al. 2014)

=> Parfois les entreprises dérivent de leur mission initiale

**Qu'est-ce que la dérive de mission ?**

# Un cas bien connu: BancoSol



Banco Solidario, ou **BANCOSOL** (1992), est une banque commerciale de microfinance en Bolivie.

## Origine :

**PRODEM**, une **ONG**, créée en 1985, offrant des microcrédits aux microentreprises de La Paz (ville de l'ouest de la Bolivie).



# Un autre exemple :

## CARE (mais aussi d'autres surement...)



### **Mission :**

Combattre la pauvreté

### **Stratégie :**

Développée l'entrepreneuriat via un système de microfinance locale et communautaire (VSL)



Créer de l'emploi (collaboration avec HandInHand) et former au Business (notamment aux marchés financiers)

Application au Rwanda



# Dérive de mission: quel intérêt?

## Dérive de mission (“Mission Drift”):

- Point de départ: dérive en tant que phénomène de **priorisation** de la soutenabilité (ou rentabilité) économique au détriment de la mission sociale (Weisbrod, 2004)

# Dérive de Mission?



Au-delà de la priorisation **objectifs** (Weisbrod 2004),  
un changement des **stratégies** de l'ES (Jones 2007) :

Le **détournement des ressources** financières,  
matérielles et humaines qui ne seraient plus consacrées  
à la mission de départ mais à d'autres objectifs.

Approche constructive de la dérive, comme adaptation  
de l'ES à un environnement changeant

- **Quels mécanismes identifiés jusqu'à présent?**
- **Quelles conséquences?**

# Sources de la Dérive de Mission?

- **Quoi** (objectifs multiples) et **vis-à-vis de qui** (intérêts variés des parties prenantes) => **enjeu pour évaluation de la performance** (DiMaggio, 2002; Ebrahim et al., 2010; 2014; Paton, 2003)
- Réduction des financements : **augmentation du nombre de bailleurs** et réduction du choix éclairé face à la nécessité.
- **Forme de l'entreprise** hybride : Intégrée vs. Différenciée (cf. Dart, 2004)

!! Toutefois, la littérature est majoritairement dans un contexte US...  
différences dans les fondements de l'ESS et de l'état social.. !!

# Quelles sont les dimensions de la Dérive de Mission ?

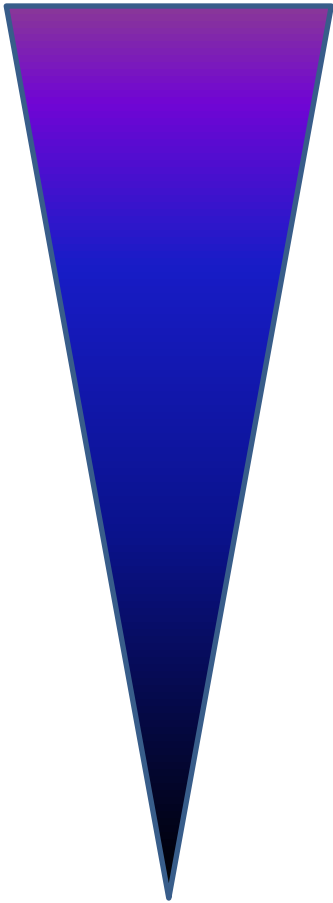
Les descriptions précédentes nous permettent déjà d'entrevoir **plusieurs niveaux** de répercussions ou d'expressions de la dérive ...

On peut aussi parler d'**effets directs** et **indirects**

# Quelles sont les dimensions de la Dérive de Mission ?

Décisions managériales stratégiques:

- Objectifs
- Activités/Postes
- Outils/Moyens/Investissements
- Recrutement/Sélection
- Types de bénéficiaires et/ou clients



# Conclusion sur l'approche conceptuelle

La dérive de mission concerne par essence la **modification des buts et des valeurs de l'entreprise**

- Ce qui pose problème c'est que ce changement, cette dérive, se fait souvent à **l'insu au moins des personnes ou entités** auprès desquelles les responsables sont redevables :
  - Bailleurs (parfois)
  - Bénéficiaires (souvent)
  - Salariés ou Membres (souvent : **injonctions paradoxales**)
- Implications **à des niveaux multiples**
  - Proposition de conceptualisation au travers du processus entrepreneurial

# Innovation Sociale vs. Dérive Sociale?

**La multiplicité des parties prenantes = hybridation des ressources (économique, sociales, humaines)**



- Source de l'innovation sociale (Richez-Battesti, Petrella, & Vallade, 2012)
- Source de la dérive (Jones, 2007; Weisbrod, 2004)
  - Source de la reproduction des logiques, de la banalisation et du statu quo... (le début de la fin ? Risque de perte de l'ajustement permanent et risque de focalisation sur la gestion plutôt que sur la transformation sociale...) = BANALISATION

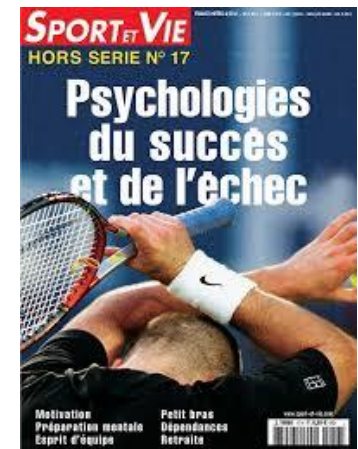
**Comment comprendre cette articulation ?**

# Perspectives de recherche

1. Une des étapes clés dans le processus de dérive est **la prise de décision stratégique** des décideurs dans les SEs.



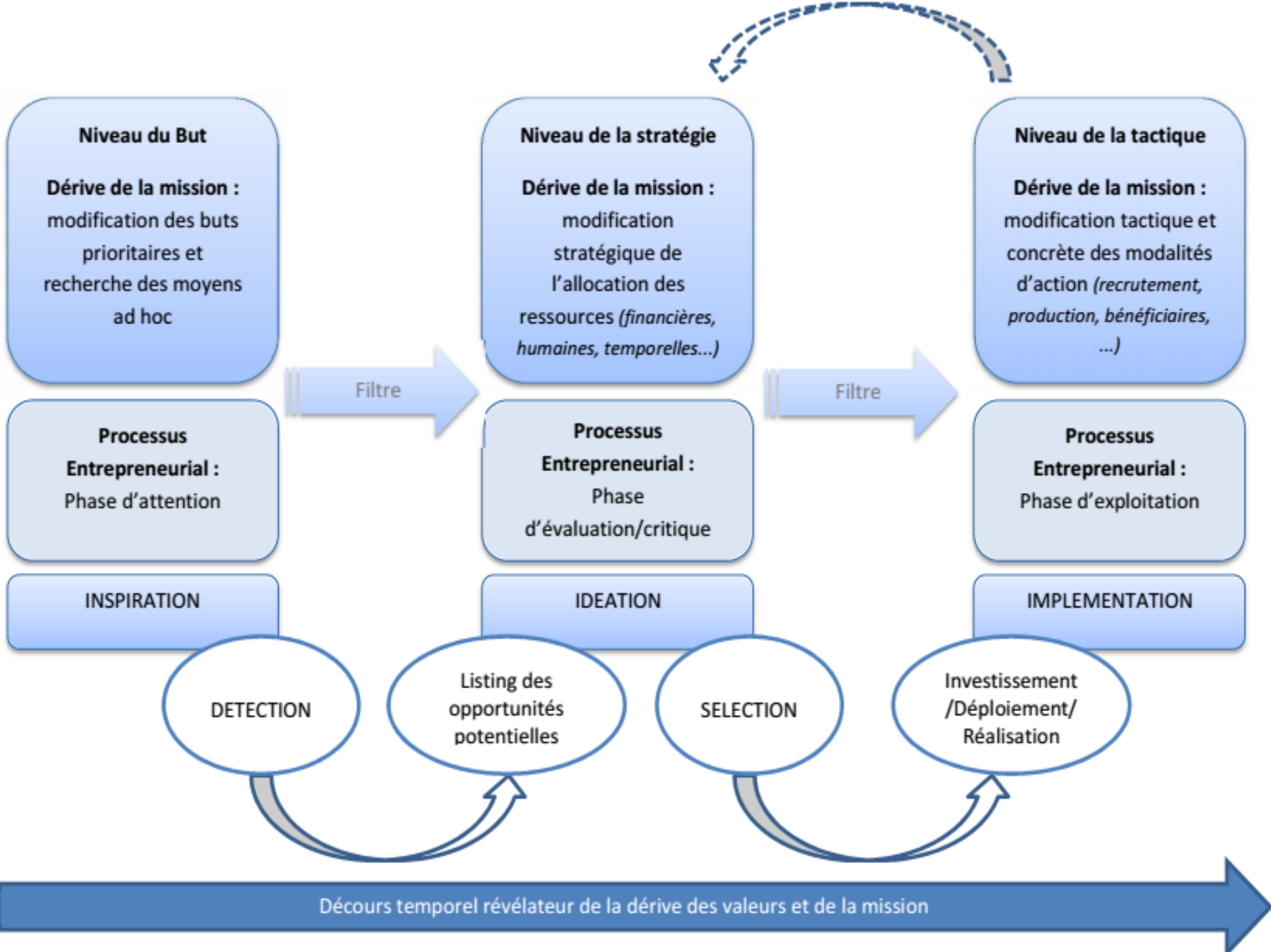
2. Une des informations clé de la décision est le **succès ou l'échec (perçu ?)**



3. En fonction de cette information, les décideurs vont **détecter** des opportunités, **sélectionner** celles perçues comme meilleures, et **mettre en œuvre** leur exploitation.







# Auto-critique

1. Individus => Collectifs (leader inspiré => collectif inspirant)
2. Une approche de la cognition .... Mais une approche de la cognition sociale
3. Une approche expérimentale, mais pas que...
4. Une approche pluri-disciplinaire permettant la compréhension des régulations aux niveaux micro, méso et macro.
5. Une approche longitudinale (car il faut du temps, Cf. Lévesque... 1,2, voire 3 décennies)

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

***Merci!***

***Questions? Suggestions?***

**[Vincent.angel@u-bordeaux.fr](mailto:Vincent.angel@u-bordeaux.fr)**

