

Louvain School of Management

Exploration des tensions liées à la logique sociale émergeant au sein des entreprises sociales

Mémoire recherche réalisé par
Pauline Naveau

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Frédéric Dufays

Année académique 2017-2018

Par ces quelques lignes, j'aimerais remercier les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je remercie le professeur Frédéric Dufays, pour son appui, sa grande disponibilité et ses conseils toujours précieux. Je me suis sentie écoutée et guidée, ce qui a constitué un grand soutien dans mon travail.

Ma gratitude se dirige ensuite vers Pierre Pinteaux, Camille Duval, Sophie Dessilly, Damien Bachy, Noémi Garel, Giulia Sugranyes, Lydwine Thibaut, Vincent Danniau, Christophe Devue et Valérie Enderlé, qui ont chaleureusement accepté de répondre à mes questions et qui ont rendu cette recherche possible. Ils m'ont fait réaliser que, même si ce n'est pas tous les jours facile, travailler avec passion et foi dans ce que l'on bâtit est la plus belle des richesses.

Je remercie aussi mes parents, mon compagnon Thomas Heremans et mon amie Solène Hustin, pour leur relecture attentive de ce mémoire.

Mes pensées vont, enfin, à mon entourage, qui m'a épaulée pendant cette recherche et plus généralement tout au long de mon parcours académique.

Je tiens également à spécifier ma volonté d'avoir imprimé ce mémoire sur papier recyclé, dans la continuité des actions sociétales et environnementales que mènent les entreprises sociales au quotidien, mais aussi pour rappeler que chacun, à son échelle, peut faire changer les choses.

Table des matières

1	INTRODUCTION	1
2	REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
2.1	ENTREPRENEURIAT SOCIAL	3
2.1.1	<i>Définitions d'entrepreneuriat social</i>	3
2.1.2	<i>Modèle multidimensionnel</i>	6
2.1.3	<i>Types d'entrepreneuriat social.....</i>	7
2.2	ÉCOLES DE PENSÉE MAJEURES	7
2.3	ENTREPRISE SOCIALE.....	9
2.3.1	<i>Définitions d'entreprise sociale</i>	9
2.3.2	<i>Formes légales</i>	10
2.3.3	<i>Modèles d'entreprises sociales</i>	11
2.3.3.1	Trois principes d'intérêt	11
2.3.3.2	Hybridation des ressources.....	12
2.3.3.3	Trajectoires institutionnelles.....	12
2.3.3.4	Modèles d'entreprises sociales	13
2.4	DÉFINITION DE « SOCIAL ».....	14
2.5	ENTREPRISE SOCIALE EN TANT QU'ORGANISATION HYBRIDE.....	15
2.5.1	<i>Hybridité des entreprises sociales.....</i>	15
2.5.2	<i>Deux logiques qui se mêlent.....</i>	17
2.6	TENSIONS DANS LES ENTREPRISES SOCIALES	19
2.6.1	<i>Tensions entre les logiques.....</i>	19
2.6.2	<i>Tensions à l'intérieur de la logique sociale</i>	21
2.7	IDENTITÉ AU SEIN DES ENTREPRISES HYBRIDES	22
2.7.1	<i>Identité individuelle.....</i>	22
2.7.2	<i>Identité organisationnelle.....</i>	23
2.8	PARADOXES COMME CADRE THÉORIQUE	25
2.8.1	<i>Théorie des paradoxes</i>	25
2.8.2	<i>Types de tensions paradoxales</i>	27
2.8.3	<i>Gestion des paradoxes</i>	28
3	MÉTHODOLOGIE.....	31
3.1	MISE EN ROUTE	31
3.2	SÉLECTION DES CAS.....	32
3.3	ÉLABORATION D'INSTRUMENTS ET PROTOCOLES.....	33
3.4	ENTRÉE SUR LE TERRAIN	33
3.5	ANALYSE DES DONNÉES	36
3.5.1	<i>Description des cas</i>	36
3.5.2	<i>Recherche de modèles transversaux.....</i>	37
3.5.3	<i>Lien avec la théorie des paradoxes</i>	38

3.6	CONSTRUCTION DES HYPOTHÈSES	38
3.7	COMPARAISON AVEC LA LITTÉRATURE.....	39
4	RÉSULTATS	40
4.1	IDENTITE	40
4.1.1	<i>Identité individuelle</i>	40
4.1.2	<i>Identité organisationnelle</i>	42
4.2	CROISSANCE.....	43
4.3	FAISABILITÉ DE L'IDÉAL.....	44
4.4	RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES	48
4.5	VISION.....	51
4.6	ORGANISATIONNEL	51
4.7	ÉCONOMIQUE	53
5	DISCUSSION.....	54
5.1	ANALYSE DES SOURCES, TYPES ET MÉTHODES DE GESTION DE TENSIONS	54
5.2	MODÉLISATION DES THÈMES DE TENSION.....	55
6	LIMITES	63
7	CONCLUSION	65
8	BIBLIOGRAPHIE	67
9	ANNEXES.....	72

Table des figures

FIGURE 1. MODÈLE MULTIDIMENSIONNEL DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL. REPRODUIT DE (WEERAWARDENA & MORT, 2006, P. 32).....	6
FIGURE 2. TRAJECTOIRES INSTITUTIONNELLES ET MODÈLES D'ENTREPRISES SOCIALES. REPRODUIT DE (DEFOURNY & NYSSENS, 2017).....	13
FIGURE 3. TYPOLOGIE DE L'ENTREPRISE SOCIALE ET DOUBLE CRÉATION DE VALEUR. REPRODUIT DE (VOLKMANN, TOKARSKI, & ERNST, 2012, P. 22).....	16
FIGURE 4. TYPES DE MULTIPLICITÉ DE LOGIQUES AU SEIN DES ORGANISATIONS. REPRODUIT DE (BESHAROV & SMITH, 2014, P. 371).....	18
FIGURE 5. MODÈLE DES THÈMES DE TENSIONS RELATIVES À LA DIMENSION SOCIALE DANS LES ENTREPRISES SOCIALES.....	56
FIGURE 6. TYPES DE MULTIPLICITÉ DE LOGIQUES DES ENTREPRISES CAS. REPRODUIT ET MODIFIÉ DE (BESHAROV & SMITH, 2014, P. 371).....	59

Table des tableaux

TABLEAU 1. DÉFINITIONS DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL.....	4
TABLEAU 2. DESCRIPTION DES RÉPONDANTS ET DU CONTEXTE DES INTERVIEWS.....	34
TABLEAU 3. DESCRIPTION DES ENTREPRISES SÉLECTIONNÉES COMME CAS.....	36

Table des annexes

ANNEXE 1. EVOLUTION DU NOMBRE D'ENTREPRISES SOCIALES ET DU SECTEUR PRIVÉ EN BELGIQUE ENTRE 2008 ET 2014. REPRODUIT DE (ACADÉMIE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, 2016, P. 26).72	72
ANNEXE 2. EVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIÉ DANS LES ENTREPRISES SOCIALES, LE SECTEUR PRIVÉ ET LE SECTEUR PUBLIC EN BELGIQUE, ENTRE 2008 ET 2014. REPRODUIT DE (ACADÉMIE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, 2016, P. 27).	72
ANNEXE 3. ECOSYSTÈME DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL. REPRODUIT DE (VOLKMANN ET AL., 2012, P. 7).	73
ANNEXE 4. DISTINCTION DES TENSIONS ORGANISATIONNELLES. REPRODUIT DE (SMITH & LEWIS, 2011, P. 387).	74
ANNEXE 5. TENSIONS PARADOXALES, CERCLES VICIEUX ET GESTION DE CES TENSIONS. REPRODUIT DE (LEWIS, 2000, P. 765).....	75
ANNEXE 6. QUESTIONNAIRE DE L'AUTEUR DESTINÉ AUX ENTRETIENS DES ENTREPRISES CAS.	76

1 Introduction

À l'heure où le monde ressent encore les ravages de la crise économique de 2008, où le réchauffement climatique dicte ses lois, et où la pauvreté continue de tuer chaque jour, le besoin d'organisations qui allient business et objectif social se fait sentir plus que jamais (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014). L'entrepreneuriat social est de plus en plus sous le feu des projecteurs du monde académique, mais également en titre des journaux, de la télévision, des revues scientifiques, et même des discours politiques (Dey, Steyaert, & Hjorth, 2007), et est perçu comme un substitut à l'État, devenu quasi impuissant face aux besoins sociaux toujours plus vastes (Maclean, Harvey, & Gordon, 2013). Ces vingt dernières années, l'entrepreneuriat social s'est positionné comme un réel phénomène culturel international (Dey et al., 2007). En Belgique, durant l'année 2014, 18 074¹ entreprises sociales tentaient de maintenir l'équilibre parfois instable entre les logiques sociale et économique, ce qui représente une hausse de 2,2% par rapport à 2008, contre une baisse de 2,3% du nombre d'entreprises du secteur privé durant la même période (Académie des Entrepreneurs Sociaux, 2016). Par ailleurs, 371 478² emplois à temps plein étaient également issus de l'entrepreneuriat social en 2014, soit une augmentation de 11,5% en six ans, alors que l'emploi dans les secteurs privé et public était en net recul de, respectivement, 0,5% et 4% (Académie des Entrepreneurs Sociaux, 2016). L'entrepreneuriat social semble donc ne rien avoir à envier aux autres secteurs, et mérite une étude approfondie des phénomènes qui y sont associés.

Ces préoccupations actuelles et cet intérêt croissant pour l'entrepreneuriat social justifient ce présent mémoire, qui a pour objectif l'**exploration des tensions liées à la logique sociale émergeant au sein des entreprises sociales**. En effet, la question des tensions est omniprésente dans toutes formes d'entreprises (Guedri, Hussler, & Loubaresse, 2014), et les entreprises sociales, qui doivent composer avec les logiques sociale et économique, n'échappent pas à la règle (Lallemand-Stempak, 2015). Mais alors que les tensions entre logiques sont largement couvertes par la littérature existante (Battilana & Lee, 2014; Gümüşay, 2017), les tensions qui se manifestent au sein même de la logique sociale le sont beaucoup moins (Meyer & Höllerer, 2016). Le sujet de cette recherche est donc non seulement aligné avec les tendances organisationnelles actuelles, mais est également exploratoire et innovant, ce qui le rend d'autant

¹ Plus d'informations concernant l'évolution du nombre d'entreprises sociales en Belgique entre 2008 et 2014 sont présentées en annexe 1.

² Plus d'informations concernant l'évolution du nombre d'emplois dans le domaine de l'entrepreneuriat social entre 2008 et 2014 sont présentées en annexe 2.

plus pertinent. De plus, ce sujet abreuve ma curiosité et mon intérêt au sujet des entreprises sociales, que j'avais déjà étudiées lors de mon Erasmus en Inde en fin d'année dernière. J'avais alors eu la chance de visiter « Akshara Foundation », entreprise sociale active dans l'accès à l'enseignement primaire pour tous, à travers toute l'Inde. Cette expérience unique a ancré en moi cet intérêt pour ce secteur prometteur. Enfin, bien que perçues comme étant la forme d'entreprise alternative idéale pour le futur, les entreprises sociales sont saturées de tensions qu'il est essentiel de comprendre pour que leur impact sur la société soit réellement significatif. Par le biais de ce mémoire, j'exprime ma volonté de me placer comme actrice du développement de ces formes d'entreprises destinées à résoudre les problèmes sociétaux et environnementaux, à l'heure où bon nombre d'organisations continuent d'en créer.

Cette recherche se base sur la définition de l'entrepreneuriat social de Bacq et Janssen (2011), comme étant le processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation des opportunités ayant pour but la création de valeur sociale par des moyens commerciaux, des activités de marché, et l'utilisation d'un large panel de ressources. Cette recherche porte sur une étude de cas de cinq entreprises sociales bruxelloises francophones, provenant du centre dédié à l'entrepreneuriat social et coopératif de Bruxelles « CoopCity », et s'étend sur une durée de trois mois, entre avril 2018 et juin 2018. Les tensions dues au caractère hybride des entreprises sociales ne constituent pas l'objet principal de cette recherche, qui se concentre sur les tensions émergeant principalement au sein de la logique sociale.

Pour remplir cet objectif, ce mémoire s'est d'abord penché sur la littérature existante afin d'exposer l'état de la connaissance académique sur le sujet. Cette partie présente l'entrepreneuriat social, qui se définit de multiples manières, ses trois écoles de pensée majeures, l'entreprise sociale et ses modèles proposés par Defourny et Nyssens (2017), la notion de « social », que Cho (2006) développe en détail, l'hybridité des entreprises sociales comme une combinaison de deux logiques institutionnelles, les tensions inter- et intra-institutionnelles ainsi que l'identité individuelle et organisationnelle. Par ailleurs, la théorie des paradoxes, étudiée principalement par Smith et Lewis (2011), fait office de cadre théorique dans cette recherche. L'analyse s'est ensuite construite autour de dix entretiens semi-directifs, dans cinq entreprises sociales sélectionnées comme cas selon les critères de jeunesse et du faible nombre de membres. Une étude de ces cas a mené à conclure sur les sources, types et méthodes de gestion de tensions émergeant dans les entreprises sociales en pleine définition de leur dimension sociale, ainsi qu'à la conception d'un modèle des thèmes de tensions liées à la logique sociale dans les entreprises sociales.

2 Revue de littérature

Cette partie a pour but de parcourir ce que le corps intellectuel sait et propose au sujet des tensions liées à la logique sociale émergeant au sein des entreprises sociales. Après avoir défini l'entrepreneuriat social et présenté ses écoles de pensée majeures, cette partie présentera l'état de la connaissance sur les entreprises sociales. Le terme « social » sera également exploré, pour aborder le caractère hybride de ces entreprises, à savoir la combinaison de plusieurs logiques, avec toutes les bases nécessaires. Ensuite, la littérature sur les tensions inter- et intra-institutionnelles sera présentée. L'identité sera également développée car elle est considérée comme étant une part essentielle du phénomène des tensions intra-institutionnelles. Enfin, le cadre théorique des paradoxes, appliqué dans cette recherche, sera exposé. Cette partie n'est en rien exhaustive, mais tente de proposer une vue holistique du sujet de cette recherche.

2.1 Entrepreneuriat social

2.1.1 Définitions d'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est né aux États-Unis, notamment lorsque la Harvard Business School et de grandes fondations, issues du secteur privé et de milieux aisés, développent des programmes de soutien aux entrepreneurs sociaux. Dans ce mouvement, Bill Drayton crée l'organisation « Ashoka » en s'appuyant sur les méthodes des entreprises capitalistes pour donner un essor aux projets d'entrepreneuriat social qu'il repère (Drapéri, 2010; Huens, 2014). D'autres initiatives de ce genre voient le jour dans son sillage, ce qui lance définitivement l'entrepreneuriat social au rang de courant aux limites du politique.

Malgré un intérêt académique toujours plus grand (Hemingway, 2005), il n'existe pas de définition réellement claire de l'entrepreneuriat social. Le secteur de la gestion observe encore aujourd'hui un manque de conceptualisation et de compréhension de ce phénomène (Santos, 2012). En effet, il s'agit d'un concept soumis à de multiples interprétations, et même s'il est largement diffusé, sa signification varie souvent (Hoogendoorn, Pennings, & Thurik, 2010).

La formalisation de cette définition n'est facilitée ni par les nombreuses sortes de manifestations de l'entrepreneuriat social, ni par l'étendue des communautés académiques l'étudiant (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009). Le terme en lui-même est également l'agrégation de deux mots ambigus, ayant des significations différentes selon les personnes ayant étudié ce phénomène (Mair & Marti, 2004). De plus, différentes définitions de l'entrepreneuriat social

existent selon les régions du monde (Germak & Robinson, 2014), et diverses narrations de l'entrepreneuriat social sont à prendre en considération, comme la *grand narrative*, qui en établit une vision plutôt positive (Dey & Steyaert, 2010). Plusieurs définitions de l'entrepreneuriat social ont été proposées dans la littérature, dont quelques-unes sont exposées dans cette partie (cf. tableau 1).

Selon Dacin, Dacin, et Tracey (2011), les définitions de l'entrepreneuriat social se concentrent sur quatre facteurs principaux : les caractéristiques des individus entrepreneurs sociaux (Light, 2009), leur sphère d'opérations, les processus et ressources qu'ils utilisent, et leur mission. Une définition de l'entrepreneuriat social centrée sur ce dernier élément, à savoir sa mission, qui est la création de valeur sociale en trouvant des solutions aux problèmes sociaux, est ce qu'il existe de plus prometteur (Dacin et al., 2011). Bacq et Janssen (2011) établissent d'ailleurs que l'entrepreneuriat social se définit autour de sa mission qui est centrale et explicite. Dees (1998) ajoute que l'objectif principal des entreprises sociales est l'impact lié à leur mission plus que le profit en tant que tel.

Le tableau 1 présente neuf définitions et descriptions de l'entrepreneuriat social comme il est dépeint par plusieurs auteurs du domaine dans la littérature actuelle. De la sorte, divers points de vue sont intégrés et une vision holistique du concept peut être proposée.

Tableau 1. Définitions de l'entrepreneuriat social

Auteur(s)	Définition
Austin, Stevenson, et Wei-Skillern (2006, p. 2)	« <i>We define social entrepreneurship as innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors.</i> » ³
Cho (2006, p. 36)	« <i>Social entrepreneurship is a set of institutional practices combining the pursuit of financial objectives with the pursuit and promotion of substantive and terminal values.</i> »
Dees (1998)	L'entrepreneuriat social est le plus souvent cité à travers 5 facteurs : adopter une mission pour créer et soutenir la valeur sociale ; reconnaître et poursuivre sans cesse les nouvelles opportunités pour servir cette mission ; s'engager dans un procédé d'innovation continue, d'adaptation et d'apprentissage ; agir avec audace sans être limité par les ressources ; et démontrer un sens aigu des responsabilités pour les résultats créés.
Dewandre (2009, p. 3)	« L'entrepreneuriat social [se définit comme étant] une initiative privée dont la finalité sociale est supérieure ou égale à sa finalité économique. »

³ Dans ce mémoire, les citations anglophones provenant d'articles scientifiques ont été laissées dans leur langue d'origine pour garantir l'exactitude de la transmission d'informations.

Draperi (2010, p. 11)	« L'entrepreneuriat social est une conception politique qui promeut des entreprises ayant pour finalité de traiter la pauvreté, l'exclusion et les atteintes à l'environnement. La centration sur la finalité sociale, le soutien des grandes sociétés de capitaux et de leurs fondations, la limitation de l'action à l'échelle de la petite ou moyenne entreprise et l'adoption de normes de gestions issues des grandes entreprises se conjuguent pour ne pas penser l'action au niveau des causes macro-économiques, politiques, sociales et anthropologiques des problèmes sociétaux et environnementaux. L'entrepreneuriat social pose en premier lieu la question sociale en termes de moyens et plus spécifiquement de moyens financiers. Considérant la pauvreté et l'environnement comme un marché, il a pour objectif d'inclure les populations pauvres dans le marché mondial des marchandises. »
Mair et Marti (2006, p. 38)	« <i>Broad view of social entrepreneurship, [...] as a process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs.</i> »
Santos (2012, p. 31)	« <i>Social entrepreneurship is a process of addressing positive externalities that are neglected simultaneously by self-interested private actors (because of low potential for value appropriation) and by government actors (usually localized externalities benefiting powerless segments of the population).</i> »
Short, Moss, et Lumpkin (2009, p. 172)	« <i>Social entrepreneurship involves using practices and processes that are unique to entrepreneurship to achieve aims that are distinctly social, regardless of the presence or absence of a profit motive.</i> »
Zahra et al. (2009)	L'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'augmenter la richesse sociale en créant de nouvelles entreprises ou en gérant les organisations existantes d'une manière innovante.

Comme ce tableau le montre, il existe de multiples définitions de l'entrepreneuriat social, soulignant chacune différents éléments en fonction de l'histoire et de la région de l'auteur, ce qui rend les frontières de l'entrepreneuriat social floues (Dufays, 2018b).

Bacq et Janssen (2011, p. 388) proposent la définition englobante suivante, qui est reconnue comme valide et suffisante pour encadrer ce mémoire : « *Social entrepreneurship is the process of identifying, evaluating and exploiting opportunities aiming at social value creation by means of commercial, market-based activities and of the use of a wide range of resources.* » Austin et al. (2006) établissent, quant à eux, un point commun entre toutes les définitions d'entrepreneuriat social comme étant le fait que l'aspiration à entreprendre socialement vient de la création de valeur sociale, plus que de la richesse des actionnaires. L'activité

d'entrepreneuriat social est également caractérisée par l'innovation, autrement dit la création de quelque chose de nouveau au lieu d'une simple réplique de pratiques organisationnelles (Austin et al., 2006). En effet, selon Jay (2013), l'entrepreneuriat social est innovant, car la combinaison de plusieurs logiques qui le caractérise (abordée au point 2.5.2) signifie l'agrégation de capitaux, de connaissances tacites et de régimes de justification. Enfin, un aspect important que Mair et Marti (2006) mettent en lumière est que l'entrepreneuriat social peut avoir lieu aussi bien dans une nouvelle entreprise que dans une organisation bien établie, où cela s'appellerait « intrapreneuriat social ». Pour une vision complète du concept, l'écosystème de l'entrepreneuriat social est représenté en annexe 3.

2.1.2 Modèle multidimensionnel

Weerawardena et Mort (2006) offrent une vision schématique de l'entrepreneuriat social et le présentent comme pouvant être conceptualisé par un modèle multidimensionnel dont les dimensions sont les attributs comportementaux suivants : la gestion du risque, la proactivité et l'innovation (cf. Figure 1).



Figure 1. Modèle multidimensionnel de l'entrepreneuriat social. Reproduit de (Weerawardena & Mort, 2006, p. 32).

La création de valeur sociale requiert donc de l'innovation, de la bonne gestion des risques, et de la proactivité. En parallèle, le comportement socio-entrepreneurial est influencé par les exigences de l'environnement, par le besoin de construire une entreprise durable et par la nécessité d'atteindre la mission sociale de départ. La reconnaissance d'opportunités au sein de l'entrepreneuriat social doit donc s'effectuer dans le respect de ces trois contraintes (Weerawardena & Mort, 2006).

2.1.3 Types d'entrepreneuriat social

Deux types d'entrepreneuriat social sont proposés par Hemingway (2005). Le premier est l'entrepreneur public que King et Roberts (1992, p. 173) voient de la manière suivante : « *Through entrepreneurial risk-taking, public entrepreneurs generate creative policy solutions, redesign governmental programs and implement new management approaches to revitalize the public sector.* » Le deuxième est l'entreprise sociale, vue par Thompson (2002) comme un mode évolutif de l'entrepreneuriat social qui a traditionnellement été associé au secteur volontaire.

2.2 Écoles de pensée majeures

Diverses écoles de pensée sont d'application dans le domaine de l'entrepreneuriat social, correspondant à différentes perspectives de ce phénomène (Hoogendoorn et al., 2010). Bien que l'entrepreneuriat social soit un phénomène global, deux régions dominent le discours académique : les États-Unis et l'Europe. C'est dans ce contexte que deux traditions ont émergé (Hoogendoorn et al., 2010). Dees et Anderson (2006) proposent, tout d'abord, de distinguer deux écoles de pensée américaines majeures.

La première, la *Social Enterprise School*, ou « l'école des ressources marchandes », est dominante. Son sujet d'étude principal est l'entreprise, décrite comme une organisation entrepreneuriale et non lucrative, qui génère des revenus en servant une mission sociale (Hoogendoorn et al., 2010), et ne faisant pas de lien direct entre cette dernière et la production (Dufays, 2018b). Selon Defourny et Nyssens (2017, pp. 222-223), cette vision se focalise sur « les activités commerciales mises au service d'une mission sociale ».

La deuxième, la *Social Innovation School*, ou « l'école de l'innovation sociale », se concentre plus sur l'innovation sociale et considère l'entrepreneur social comme une figure centrale qui trouve des solutions aux problèmes sociaux et satisfait les besoins sociaux de manière innovante (Hoogendoorn et al., 2010), tandis que l'entreprise sociale en tant que telle n'a qu'un rôle secondaire (Bacq & Janssen, 2011). Selon Defourny et Nyssens (2017, p. 223), cette perspective cible avant tout « le caractère innovant d'initiatives lancées par des entrepreneurs sociaux aux multiples talents ». Les entrepreneurs sociaux sont donc perçus comme des « héros des temps modernes » (Bornstein, 2007). Cette seconde école de pensée, au contraire de la première, prône un lien direct entre production et mission sociale, et octroie un rôle central aux processus (Dufays, 2018b). Des organisations comme « Ashoka » (Dees & Anderson, 2006) ou même la

célèbre « Grameen Bank » de Muhammad Yunus (Dufays, 2018b) font partie intégrante de cette seconde école de pensée.

Selon Dees et Anderson (2006), le meilleur moyen de cadrer le nouveau domaine de recherche qu'est l'entrepreneuriat social se situe à l'intersection de ces deux écoles de pensée dominantes. Par ailleurs, le terrain d'entente entre ces deux écoles pourrait être, si l'on suit les dires de Dees et Anderson (2006), « l'innovation sociale entreprenante ».

Une troisième école de pensée, menée par l'*EMES*, a vu le jour en 1996 quand un groupe international d'académiques a décidé de former un réseau de recherche financé par l'Union Européenne (EMES, 2018). Leur but est d'étudier l'émergence des entreprises sociales en Europe (Defourny & Nyssens, 2017), et d'établir une définition qui correspond aux différences entre toutes les nations qui composent l'Union Européenne (Hoogendoorn et al., 2010). Ce courant est basé sur un idéal type d'entreprise sociale, détaillé dans la section 2.3.1. Cette école de pensée se concentre aussi sur l'action collective et le lien direct entre production et mission sociale.

Les définitions de l'entrepreneuriat social divergent donc suivant le point de vue adopté : la *Social Enterprise School*, la *Social Innovation School*, ou l'*EMES* (Bacq & Janssen, 2011).

Une quatrième approche de l'entrepreneuriat social, bien que moins répandue dans la littérature, est proposée par Hoogendoorn et al. (2010) : la *UK approach*. Elle définit l'entreprise sociale comme : « *businesses with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or the community, rather than being driven by the need to maximize profits for shareholders and owners* » (Hoogendoorn et al., 2010, p. 8). Contrairement à la perspective de l'*EMES*, les biens et services créés peuvent être liés ou non à la mission de l'entreprise sociale (Hoogendoorn et al., 2010).

Bien que distinctes, ces quatre écoles de pensée partagent un point commun majeur : leur insistance à créer de la valeur sociale (Hoogendoorn et al., 2010). Les sections suivantes se réfèrent essentiellement à la vision de l'école de pensée européenne la plus connue et véhiculée par l'*EMES*, pour rester dans le périmètre annoncé de l'étude des entreprises sociales belges (bruxelloises).

2.3 Entreprise sociale

2.3.1 Définitions d'entreprise sociale

Le concept d'entreprise sociale est apparu en premier lieu en Europe, et plus précisément en Italie, dans la fin des années 80. Il désignait à l'époque les initiatives pionnières dans le domaine du social, pour lesquelles le gouvernement italien a même créé la forme légale de « coopérative sociale » en 1991 (Defourny & Nyssens, 2008; Hoogendoorn et al., 2010). Cette notion a émergé dans toute l'Europe aux alentours de 1995, surtout grâce au travail de l'*EMES* (Defourny & Nyssens, 2008), et les entrepreneurs du monde entier ont alors commencé à revendiquer ce titre d'entreprise sociale (Battilana & Lee, 2014). La reconnaissance grandissante du secteur tertiaire en Europe ainsi que l'intérêt amplifié porté aux dynamiques entrepreneuriales non conventionnelles résolvant les défis actuels ont ainsi mené à l'éclosion du nouveau concept d'entreprise sociale (Defourny & Nyssens, 2006). Le nombre d'articles publiés à propos de l'entreprise sociale a d'ailleurs explosé, passant de 37 en 1997 à 14 264 en 2012 (Battilana & Lee, 2014).

Selon Nicholls (2008), la priorité de la mission sociale sur tous les objectifs organisationnels est le premier élément fondamental d'une entreprise sociale. La définition de l'*EMES* d'une entreprise sociale, citée par Defourny et Nyssens (2008, p. 5), ayant un rôle central pour cette école de pensée (Bacq & Janssen, 2011), est la suivante :

« Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They rely on a collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity. »

Defourny et Nyssens (2006) vont plus loin dans la définition proposée par l'*EMES* et présentent leur idéal type (c'est-à-dire un modèle abstrait qui permet de comprendre ce qu'est une entreprise sociale, et de se repérer (Defourny & Nyssens, 2017)), suivant neuf indicateurs regroupés en trois piliers qui sont (Defourny & Nyssens, 2017; Hoogendoorn et al., 2010) :

- un but explicite de profiter à la communauté, émanant des citoyens et avec une distribution limitée des profits (indicateurs de la dimension sociale) ;
- une production de biens et services continue avec un niveau significatif de prise de risque économique et un niveau minimum d'emplois rémunérés (indicateurs de la dimension économique) ;

- une autonomie élevée, une prise de décision non basée sur la détention du capital et une dynamique participative (indicateurs de la structure de gouvernance).

Selon Draperi (2010), il est important de faire la différence entre les entreprises sociales et l'entrepreneuriat social, présenté à la section précédente. Selon lui, ces premières sont en général plus proches des principes de l'économie sociale.

2.3.2 Formes légales

L'entrepreneuriat social se situe à l'intersection des secteurs privé, public et à but non lucratif. Bien que les entreprises sociales prennent souvent la forme de coopérative ou d'association, rien ne les empêche d'adopter d'autres formes légales (Defourny & Nyssens, 2006). Selon Austin et al. (2006), la forme organisationnelle que les entreprises sociales prennent devrait être un choix basé sur le format qui mobilise de manière optimale les ressources nécessaires pour résoudre le problème qu'elles visent. Mair et Marti (2006) confirment que les entreprises sociales prennent place à la fois dans le secteur lucratif et non lucratif, et développent l'argument d'Austin et al. (2006), en précisant que la décision de la forme qu'elles adoptent est dictée par la nature des besoins sociaux adressés, les ressources nécessaires, les perspectives de mobilisation de capitaux, et la capacité à capturer de la valeur économique.

La popularité grandissante des entreprises sociales s'est soldée par une régulation du phénomène, destinée à soutenir le développement de ces entreprises (Battilana & Lee, 2014). En Belgique, le statut légal de « société à finalité sociale » ou « SFS » a d'ailleurs vu le jour en 1996, ne se concentrant pas seulement sur la tradition des coopératives, bien qu'elles y soient souvent assimilées (Defourny & Nyssens, 2008). Les deux auteurs notent cependant qu'en France et en Belgique, les innovations légales de la sorte ne rencontrent pas un réel succès : en Belgique, moins d'un millier de SFS ont vu le jour en vingt ans (Defourny & Nyssens, 2017). Une des causes de cette déception pourrait venir du fait qu'elles exigent beaucoup de formalités, en plus de celles demandées par les formes légales traditionnelles, sans leur apporter une réelle valeur ajoutée (Defourny & Nyssens, 2008).

En Belgique, selon Dufays (2018), les entreprises sociales sont principalement réparties parmi :

- Les associations sans but lucratif (ASBL) ;
- Les organisations avec une distribution limitée des profits par la loi (coopératives ou sociétés à finalité sociale) ;

- Les organisations avec une distribution limitée des profits par choix (SA), beaucoup plus rares et difficiles à repérer.

Les entreprises sociales ne sont donc pas définies par la forme légale qui les caractérise, étant donné qu'elles peuvent être de nature très différente (Austin et al., 2006).

2.3.3 Modèles d'entreprises sociales

2.3.3.1 *Trois principes d'intérêt*

Gui (1991) établit qu'il existe trois moteurs majeurs au sein de l'économie : l'intérêt général (« IG »), l'intérêt mutuel (« IM ») et l'intérêt capitaliste (« IC »). Avant d'entrer en détail dans chacune de ces catégories, il est nécessaire d'apporter la précision suivante : toute organisation se compose d'une « catégorie dominante », formée par ceux qui ont le pouvoir de décision résiduel⁴ — à savoir l'allocation des bénéfices résiduels — et une « catégorie bénéficiaire », formée par ceux à qui reviennent ces bénéfices (Gui, 1991).

Selon Gui (1991), premièrement, les organisations d'intérêt général voient leur catégorie bénéficiaire distincte de leur catégorie dominante. Elles regroupent les organisations caritatives ou philanthropiques, incluant les associations et fondations dont l'activité est d'utilité publique (Defourny & Nyssens, 2017). Deuxièmement, les organisations d'intérêt mutuel sont celles dans lesquelles les catégories bénéficiaire et dominante se confondent, à condition qu'il ne s'agisse pas des investisseurs (Gui, 1991). Elles englobent les mutuelles, les coopératives traditionnelles et les associations poursuivant l'intérêt de leurs membres (Defourny & Nyssens, 2017). Les organisations capitalistes ou traditionnelles, quant à elles, ne font pas partie du tiers-secteur et offrent le droit au bénéfice résiduel aux investisseurs (Gui, 1991). Ces trois principes d'intérêt constituent les sommets du triangle, en bleu sur la figure 2 représentée plus loin, pouvant se conjuguer en créant des positions intermédiaires le long des côtés de ce triangle (Defourny & Nyssens, 2017; Gui, 1991). En noir sur cette même figure 2, les coopératives et les associations d'intérêt mutuel (« Assoc. IM ») sont placées près du sommet de l'intérêt mutuel ; les associations d'intérêt général (« Assoc. IG ») sont représentées au sommet « IG », bien que pas aussi proches du sommet que l'Etat qui garantit l'intérêt général au sens large ; et les entreprises capitalistes (nommées ici « entreprises à but lucratif » ou « EBL ») sont placées au niveau du dernier sommet. Ces dernières se dirigent vers l'intérêt général lorsqu'elles

⁴ Le mot « résiduel » se réfère au fait que ces droits ne sont pas contractuels (Defourny & Nyssens, 2017)

mettent en place des politiques de responsabilités sociétales des entreprises (« RSE »), comme représentées sur le schéma (Defourny & Nyssens, 2017; Gui, 1991).

2.3.3.2 Hybridation des ressources

Comme il sera détaillé dans la section 2.5, les entreprises sociales ayant recours au marché pour répondre aux problèmes sociaux font appel à la fois à des ressources marchandes et non marchandes (Defourny & Nyssens, 2017). Les différents types de ressources utilisées par chaque type d'entreprise sont distingués par les lignes rouges représentées sur la figure 2, et constituent la seconde dimension de ce triangle. Par exemple, l'intérêt mutuel regroupe des entreprises ayant recours à des ressources principalement marchandes, comme les coopératives, ou hybrides, comme les clubs de sports (Defourny & Nyssens, 2017).

2.3.3.3 Trajectoires institutionnelles

À partir des trois principes d'intérêt et des types de ressources auxquels ont recours les entreprises sociales, des trajectoires institutionnelles peuvent être tracées dans le triangle de la figure 2, représentées par des flèches (Defourny & Nyssens, 2017). Les points de départ de ces dynamiques sont les types organisationnels initiaux, en noir sur la figure et détaillés ci-dessus. Ces trajectoires peuvent pointer « vers le haut » (les flèches bleues sur la figure 2), auquel cas elles reflètent un intérêt grandissant de l'entreprise pour l'intérêt général, ou « vers le bas » (les flèches rouges sur la figure 2), signifiant, soit qu'elles se tournent vers des ressources marchandes pour compléter leurs ressources existantes, soit qu'elles adoptent des méthodes de gestion plus commerciales (Defourny & Nyssens, 2017).

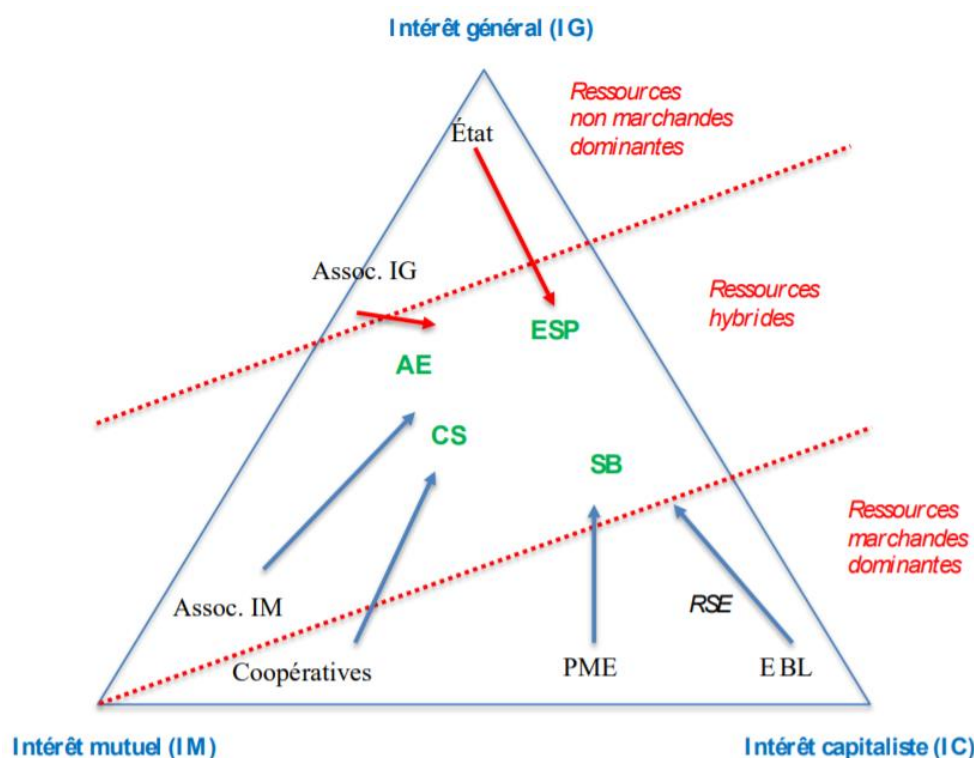


Figure 2. Trajectoires institutionnelles et modèles d'entreprises sociales. Reproduit de (Defourny & Nyssens, 2017).

2.3.3.4 Modèles d'entreprises sociales

Ces trajectoires institutionnelles génèrent des modèles évolutifs d'entreprises sociales. Les six trajectoires visibles sur la figure 2 débouchent sur quatre modèles majeurs d'entreprises sociales, en vert sur cette même figure (Defourny & Nyssens, 2017).

Le premier est le modèle « associatif entrepreneurial (AE) ». Il inclut avant tout les associations d'intérêt général développant des activités commerciales pour soutenir leurs autres ressources et ainsi remplir leur mission sociale. Ce modèle se rattache à l'école de pensée dite « des ressources marchandes ». Il émane également de la volonté des associations d'intérêt mutuel de prendre davantage en compte l'intérêt général (Defourny & Nyssens, 2017).

Le deuxième est le modèle de « coopérative sociale (CS) ». Il provient des coopératives et associations d'intérêt mutuel plus soucieuses de l'intérêt de la communauté et non plus uniquement de celui de ses membres. L'*EMES* et ses modes de gouvernance participatifs se retrouve dans ces deux premiers modèles d'entreprises sociales (Defourny & Nyssens, 2017).

Le troisième est le modèle de « social business (SB) ». Il naît de la focalisation d'entreprises traditionnelles sur des résultats à la fois financiers et sociaux. Elles évoluent donc vers l'intérêt

général et leur modèle économique devient plus hybride. Ce modèle d'entreprises sociales est à manipuler avec précaution, car il pourrait être confondu avec de l'intrapreneuriat, être un simple instrument de maximisation des profits ou encore englober toutes les entreprises générant la moindre valeur sociale. Dans cet esprit, les entreprises commerciales mettant en œuvre des actions RSE ne font pas partie de ce modèle de « social business » (Defourny & Nyssens, 2017).

Le quatrième est le modèle d'« entreprise sociale parapublique (ESP) ». Il rassemble des entreprises sociales nées d'une « marchandisation » de certaines branches du service public, en manque d'efficacité ou de budget pour gérer certaines problématiques sociétales. Celles-ci passent donc à un modèle hybride, tout en étant toujours encadrées par une régulation publique (Defourny & Nyssens, 2017).

Bien sûr, de la place reste néanmoins disponible pour les entreprises sociales créées telles quelles, se situant à n'importe quel endroit du triangle selon leur intérêt, leur équilibre des objectifs sociaux, ou encore leur modèle économique (Defourny & Nyssens, 2017), créant ainsi ce si large spectre des entreprises sociales.

2.4 Définition de « social »

Cependant, la plupart des définitions d'entrepreneuriat social se penchent sur l'aspect « entrepreneuriat » et délaissent l'aspect « social » non défini, ce qui est surprenant étant donné que la dimension sociale du concept est en grande partie responsable de sa complexité (Cho, 2006). En effet, si celle-ci est ignorée, la notion même d'entrepreneuriat social peut subir une mauvaise compréhension, interprétation et autres manipulations (Cho, 2006).

Defourny et Nyssens (2017) établissent qu'une mission peut être considérée comme « sociale » pour diverses raisons classées en trois niveaux (Defourny & Nyssens, 2017) :

1. La nature même des biens ou services : ils apportent une solution à un problème social en satisfaisant des besoins auxquels les entreprises traditionnelles et publiques n'ont pas pu répondre ;
2. Le lien avec les processus ou relations entre les acteurs sociaux ;
3. L'encastrement dans de larges valeurs sociétales comme la démocratie ou la durabilité.

Cependant, la notion de « social » signifie des choses très différentes selon les personnes (Seelos & Mair, 2005). Du point de vue de Prabhu (1999), le terme « social » fait référence aux

initiatives ayant pour but d'aider les autres. Seelos et Mair (2005) voient le « social » comme la satisfaction efficace des besoins humains basiques que les marchés et institutions ont échoué à combler.

Par ailleurs, la définition de Thompson (2002) stipule qu'une entreprise est « sociale » si elle n'est pas reliée à des actionnaires identifiables, si le profit n'est pas son objectif premier, et si elle appartient à la société plutôt qu'à l'État. Thompson (2002) conçoit donc le « social » comme l'appartenance à la société (opposée à l'Etat et au privé) dans l'intérêt de la société. Cette définition, comme Cho (2006) le souligne, soulève deux points importants. Premièrement, elle crée un clivage entre le « social » et la propriété privée. Deuxièmement, elle sépare les concepts de « société » et d'« État », ce qui place le « social » dans un domaine à part de l'appareil formel de l'autorité publique (Cho, 2006). Selon Thompson (2002), donc, les organisations sociales ne seraient ni complètement privées, ni complètement publiques, et agiraient entre l'État et le marché. Par ailleurs, le terme « social », en se définissant comme opposé à l'entrepreneuriat traditionnel, sous-entend une vision du bien commun (aussi appelé « bien social ») qui se veut supérieur à la somme des fonctions de bien-être individuelles (Cho, 2006). Cependant, les différents points de vue des frontières géographiques, culturelles, politiques, économiques et temporelles de la « société » peuvent mener à des conclusions opposées quant au bien commun et aux interventions destinées à l'atteindre (Cho, 2006).

La notion de « social » peut donc être perçue et interprétée de nombreuses manières. Par exemple, l'écotourisme, qui génère des revenus et conserve les réserves locales, influence également la culture et change les modes d'accès aux ressources naturelles sur place (Cho, 2006), et peut donc être considéré, ou non, comme social. Cette multiplicité des visions potentiellement incompatibles typiques du domaine social complique la compréhension générale du concept d'intérêt public et de la limite des valeurs que l'entrepreneuriat social doit prôner (Cho, 2006). Cette problématique sera abordée plus théoriquement dans la section 2.8 dédiée aux paradoxes. Le fait que le premier facteur de l'entrepreneuriat social soit la résolution de problèmes sociaux (Austin et al., 2006) est retenu comme clé dans cette section.

2.5 Entreprise sociale en tant qu'organisation hybride

2.5.1 Hybridité des entreprises sociales

Comme abordé au point 2.1.1, l'entrepreneuriat social se révèle être un phénomène complexe, n'accusant pas de définition uniformément acceptée. Cependant, dans la plupart des définitions

existantes (cf. tableau 1), il se détermine par la gestion d'un système à doubles équations, à savoir la mission sociale et les activités commerciales (Bacq & Janssen, 2011). L'entrepreneuriat social est donc caractérisé par une nature hybride. Selon Dacin et al. (2011), suivre une priorité de création de valeur sociale ne signifie pas pour autant ignorer ou diminuer la focalisation sur la valeur économique. En effet, cette dernière est essentielle pour la création de valeur sociale et pour la durabilité de l'entreprise sociale en général (Dacin et al., 2011). Dans la littérature, cette double focalisation simultanée sur la création de valeur sociale et économique est appelée par certains, dont Dees (1998), la « *double bottom-line* ». Il est important de noter que la création de valeur sociale distingue les entreprises sociales à la fois des entreprises commerciales, pour qui les responsabilités sociales sont secondaires aux préoccupations financières, mais aussi des entreprises à but non lucratif (les « *nonprofits* »), qui se reposent sur le soutien des donateurs pour pouvoir poursuivre leurs objectifs sociaux (Besharov & Smith, 2014; Dacin et al., 2011; Mair & Marti, 2006; Wry & York, 2017). Le spectre d'hybridité où se situent les entreprises sociales et leur double création de valeur sont présentés sur la figure 3.

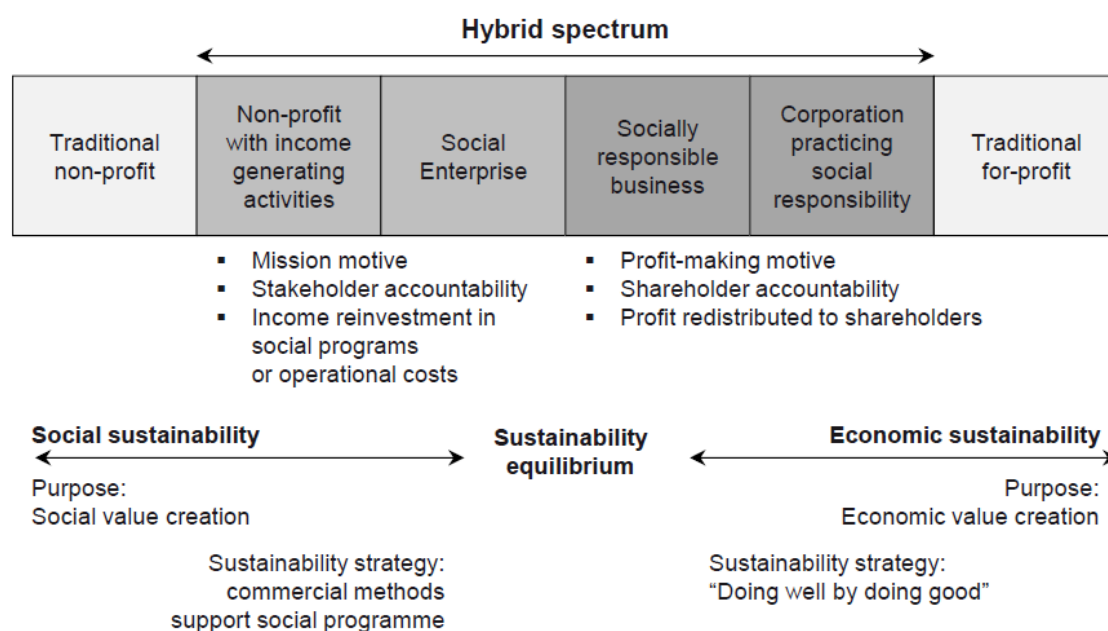


Figure 3. Typologie de l'entreprise sociale et double création de valeur. Reproduit de (Volkman, Tokarski, & Ernst, 2012, p. 22)

Selon Zahra et al. (2009), malgré l'importance admise et croissante de l'entrepreneuriat social, certains pensent qu'il représente un mariage douloureux entre des valeurs opposées. Dans tous les cas, la particularité des organisations hybrides exige non seulement des dispositifs de

collaboration formels, mais surtout des capacités cognitives déterminantes de la part des cadres centraux (Guedri et al., 2014).

2.5.2 Deux logiques qui se mêlent

Pache et Santos (2013) permettent d'aller un peu plus loin dans la description du fonctionnement des organisations hybrides, en établissant que ces entreprises incorporent des logiques institutionnelles concurrentes. Selon ces auteurs, les organisations hybrides ne font pas de compromis entre les deux logiques, mais associent de manière sélective (« *selective coupling* ») les éléments prescrits par chaque logique.

La définition de Horn (1983, p. 1) d'une logique est la suivante : « *logics refer to the underlying assumptions, deeply held, often unexamined, which form a framework within which reasoning takes place* ». Selon Ford et Ford (1994), les logiques offrent le cadre à travers lequel on voit les choses, et qui nous dit ce qui est réel, vrai, beau, et quelle est la nature des choses (Lincoln, 1985). Quand une personne ou une entité agit selon une logique, elle prend ses règles et limites comme acquises. Les logiques peuvent donc être vues comme le contexte dans lequel la pensée et les sentiments ont lieu (Ford & Ford, 1994). Meyer, Egger-Peitler, Höllerer, et Hammerschmid (2014) ajoutent que les logiques créent des positions de pouvoir ou de connaissance ainsi que des identités sociales qui permettent aux individus appartenant à un même groupe (possédant un même vocabulaire) de justifier certaines motivations, actions et décisions.

Les sociétés modernes ont distingué plusieurs sphères de valeurs contenant chacune des principes, valeurs, identités et pratiques propres, appelées logiques institutionnelles (Friedland & Alford, 1991; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012). Selon Thornton et al. (2012), les logiques institutionnelles sont les systèmes de signification partagée qui confèrent de la légitimité à des objectifs et pratiques spécifiques. En matière sociétale, Thornton et al. (2012) établissent sept ordres institutionnels, chacun associé à une logique : la famille, la communauté, la religion, l'État, le marché, la profession et l'entreprise. Ils ajoutent que les logiques fournissent à la fois les réponses et les justifications aux questions identitaires « qui sommes-nous ? » et « que faisons-nous ? », qui seront abordées un peu plus longuement au point 2.7 de cet écrit. Ce concept de logique institutionnelle aide aussi à centrer l'attention des acteurs de l'entreprise sur un certain nombre de problèmes et solutions uniformes et cohérents avec cette logique (Thornton & Ocasio, 1999), à déterminer quels problèmes sont importants et méritent

toute l'attention du management, et à décider quelles réponses et solutions doivent être centrales pour ce dernier (Thornton, 2002).

Meyer et Höllerer (2016) précisent que la constitution et l'existence des logiques dépendent de facteurs historiques et culturels. Par exemple, les logiques économique et de la famille étaient assimilées à certaines périodes de l'histoire, et certaines sociétés actuelles ne différencient pas l'État et la religion (Meyer & Höllerer, 2016). Cependant, être exposé à un pluralisme et à une complexité intra- ou inter-institutionnels est fréquent dans notre monde devant faire face à la mondialisation (Meyer & Höllerer, 2016).

De manière plus formelle, les organisations hybrides sont tiraillées par des exigences externes et internes conflictuelles (Jay, 2013). Par exemple, en matière de traitement du profit, l'exigence de la logique sociale serait son réinvestissement dans la mission sociale, tandis que l'exigence de la logique commerciale serait son appropriation par intérêt privé (Pache & Santos, 2013).

Besharov et Smith (2014) ont mis au point un modèle de classification des types de multiplicité de logiques basé sur deux dimensions : la compatibilité et la centralité. Ces deux axes signifient, respectivement, le degré de compatibilité entre les représentations des différentes logiques par une instance, et la mesure dans laquelle ces logiques se manifestent en éléments centraux pour le fonctionnement de l'organisation. La figure 4 ci-dessous représente ce modèle destiné à comprendre l'hétérogénéité qui a lieu dans la façon dont se manifestent les logiques multiples dans l'organisation et dans quelle mesure ces logiques coexistent en son sein (Besharov & Smith, 2014).

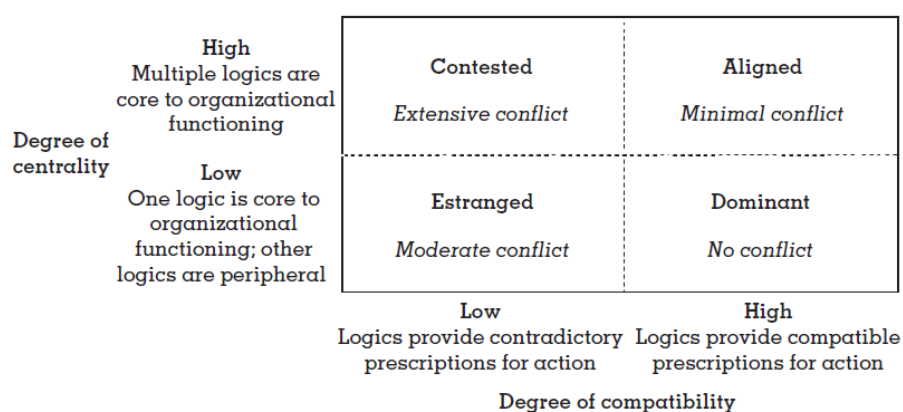


Figure 4. Types de multiplicité de logiques au sein des organisations. Reproduit de (Besharov & Smith, 2014, p. 371).

Une des conséquences de la combinaison de plusieurs logiques, comme le font les organisations hybrides, est une instabilité organisationnelle et plus généralement un changement, qui peut bouleverser la capacité de recombinaison innovante de ces entreprises si une logique venait à surpasser l'autre (Jay, 2013). Un autre travers de ces logiques multiples est que, pour gagner en légitimité, les organisations hybrides peuvent manipuler les modèles et principes des logiques les constituant (Pache & Santos, 2013). De manière générale, selon Jay (2013), rester ouvert aux perspectives extérieures, à savoir celles des clients, des concurrents, des partenaires et des académiques est la clé pour révéler le potentiel innovant des entreprises hybrides.

2.6 Tensions dans les entreprises sociales

Le principe même d'organisation implique des contradictions (Smith & Tushman, 2005). En effet, le fait d'organiser crée des distinctions de rôles et de responsabilités assimilées à des tensions qui doivent être adéquatement coordonnées et intégrées pour atteindre le but global (Smith & Tushman, 2005). Stohl et Cheney (2001, pp. 353-354) définissent une tension comme suit : « *clash of ideas or principles or actions and [...] the discomfort that may arise as a result* ». Les tensions apparaissent à tous les niveaux d'interactions sociales : elles naissent, évoluent et se dissipent entre les organisations, mais également entre les individus, groupes ou coalitions de groupes d'intérêts au sein d'une même entreprise ou entre plusieurs (Guedri et al., 2014). Pour Lewis (2000), un progrès technologique toujours plus rapide, une concurrence internationale ainsi qu'une forte diversité de la main-d'œuvre constituent de réels révélateurs et catalyseurs de tensions.

2.6.1 Tensions entre les logiques

Les organisations sociales sont souvent le siège de contradictions, conflits et contestations, étant donné qu'elles tentent de jongler avec plusieurs logiques (Gümüşay, 2017). Plus particulièrement, le caractère hybride des entreprises sociales peut faire naître des tensions spécifiquement entre les logiques (Lallemand-Stempak, 2015). Selon Wry et York (2017), alors que cette intégration de plusieurs logiques est primordiale pour répondre aux problèmes sociaux de manière durable, elle rend aussi les entreprises sociales remplies de tensions qui proviennent des exigences contradictoires associées à chaque logique. C'est d'ailleurs sur ces tensions inter-institutionnelles que la littérature se focalise en grande partie aujourd'hui. Le pluralisme institutionnel, qui ne provoque généralement pas de conflit, est cependant distingué de la complexité institutionnelle, qui est plus difficile à gérer (Meyer & Höllerer, 2016). Cette

dernière est décrite comme une situation dans laquelle les entreprises sont confrontées à des prescriptions inconciliables de la part de plusieurs logiques institutionnelles qui sont simultanément appuyées par des groupes différents (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011). Pache et Santos (2010, p. 457) ajoutent que les « *organizations facing conflicting institutional demands operate within multiple institutional spheres and are subject to multiple and contradictory regulatory regimes, normative orders, and/or cultural logics* ».

Selon Glynn (2000), les tensions et conflits apparaissent quand un élément identitaire est mis en avant par rapport à un autre, ce qui est développé en section 2.7, en réponse à un changement environnemental ou à un retranchement organisationnel. Plus précisément, des tensions émergent si une entreprise n'est pas assez centrée sur sa proposition de valeur sociale (« *SVP* ») (Austin et al., 2006).

Guedri et al. (2014) distinguent quatre sources de tensions : la concurrence sur les objectifs, la concurrence sur les ressources, la concurrence en termes de statuts, et les différentes logiques d'acteurs ou d'actions à l'origine de crises identitaires.

Dufays (2018a), quant à lui, se réfère à Smith et Lewis (2011), pour établir quatre centres (« *loci* ») de tensions : objectifs/résultats, moyens/processus, identité et connaissance/temps, qui seront exploités dans la section 2.8.2 dédiée aux types de paradoxes ainsi que dans la partie 5.1 proposant une première théorie.

Le modèle de Besharov et Smith (2014) (cf. figure 4) montre également les quatre niveaux de conflits en fonction du type de multiplicité des logiques dans l'entreprise sociale. En effet, leur modèle suppose que l'étendue du conflit et sa nature dépendent en partie du type de multiplicité de logiques au sein de l'entreprise (Besharov & Smith, 2014). Les conflits peuvent donc y être vastes, modérés, minimes ou même inexistants. Gardet et Gandia (2014) précisent que, selon la nature du conflit, la méthode de sortie de crise mobilisée sera spécifique. Les conflits affectifs liés à la coopération entre acteurs entraînent des modalités radicales comme l'exclusion, tandis que les conflits cognitifs liés au contenu des projets sont résolus par des discussions (Gardet & Gandia, 2014).

Les tensions constituent donc l'essence même des organisations (Guedri et al., 2014). Elles sont à la fois la conséquence des contradictions et des essais de résolution de celles-ci (Das & Teng, 2000). Par ailleurs, Cameron (1986) dépeint l'existence de tensions entre forces opposées comme une condition impérative pour éviter l'escalade et l'autorenforcement d'une force contradictoire par rapport à l'autre jusqu'à l'extrême. Guedri et al. (2014) concluent qu'au sein

des entreprises sociales, les tensions se manifestent à la fois comme un problème à résoudre et comme un aspect essentiel de leur identité à entretenir. Ils soulignent que certaines entreprises cherchent à tout prix à éradiquer ces tensions, tandis que d'autres arrivent à les rendre créatives voire même bénéfiques (Guedri et al., 2014).

2.6.2 Tensions à l'intérieur de la logique sociale

Le type de tension d'intérêt pour cette recherche est intra-institutionnel, et plus particulièrement au sein de la logique sociale. Cette problématique est un sujet beaucoup moins évoqué dans la littérature et même négligé selon Meyer et Höllerer (2016), et a fait l'objet jusqu'à présent de peu de recherches empiriques. Le pluralisme (et/ou complexité) intra-institutionnel au cœur de la mondialisation est, comme le disent Meyer et Höllerer (2016), aussi fréquent que la complexité inter-institutionnelle et devrait être couvert davantage par les travaux académiques. Cette complexité intra-institutionnelle s'observe quand les entreprises subissent des exigences institutionnelles conflictuelles et opposées, qui existent dans le même ordre institutionnel (Meyer & Höllerer, 2016). La mondialisation ou les confrontations interculturelles sont souvent une explication à cette complexité particulière (Meyer & Höllerer, 2016).

Cho (2006) avance que définir des intentions sociales dans une entreprise n'est pas chose aisée étant donné que les individus admettent des préférences, identités et intérêts hétérogènes et conflictuels dans le domaine social. Cette panoplie d'identités, de cultures, d'intérêts et de valeurs est typique de notre société moderne, et rend les efforts d'identification et de compréhension de la nature des objectifs sociaux très difficiles (Cho, 2006). Ces personnes soumises à la conscientisation sociale peuvent même être sujettes à des tensions concernant leurs problèmes et besoins insatisfaits (Yitshaki & Kropp, 2016). Cho (2006) propose qu'une des tensions qui pourrait avoir lieu dans la logique sociale est que certaines entreprises sociales résolvent davantage les symptômes d'un problème social que ses causes fondamentales.

Selon Meyer et Höllerer (2016), l'ambiguïté (qui consiste dans ce cas en l'envoi de signaux ambigus et plurivoques dans le but de troubler les divers groupes) est une façon de neutraliser la complexité institutionnelle. En effet, selon les auteurs, les organisations recherchent la neutralisation, à savoir l'apaisement du conflit potentiel. Cependant, Meyer et Höllerer (2016) admettent que l'ambiguïté peut être vouée à l'échec, notamment si les groupes internes et externes exigent une position claire de l'organisation. Pache et Santos (2010), quant à eux, déclarent qu'en cas de conflit sur les objectifs, les entreprises sont plus propices à employer l'évitement et la résistance plutôt que le compromis. Pour Kraatz et Block (2008), les

entreprises peuvent répondre de quatre manières différentes aux tensions intra-institutionnelles : résister, cloisonner, devenir des institutions elles-mêmes, ou restreindre les tensions en équilibrant les exigences, en montant les groupes les uns contre les autres, et/ou en essayant de trouver des solutions profondément coopératives à ces tensions. Meyer et Höllerer (2016) souhaitent finalement qu'en situation de complexité institutionnelle, les entreprises saisissent toutes les opportunités de rassembler les exigences des groupes en déployant un « parapluie » ou « métaconcept » rappelant l'harmonie des valeurs de l'entreprise, comme la *corporate governance*.

2.7 Identité au sein des entreprises hybrides

Selon plusieurs auteurs, dont Wry et York (2017), les logiques institutionnelles sont liées à la notion d'identité. Thornton et al. (2012) établissent que les logiques englobent les systèmes de signification partagée qui justifient certaines valeurs ou certains objectifs, alors que les identités spécifient les pratiques à travers lesquelles ces valeurs et objectifs sont poursuivis dans des contextes particuliers. Autrement dit, selon Lok (2010), l'identité forme un lien important entre les logiques institutionnelles et le comportement des individus et organisations. Bien que ce concept soit complexe et que sa compréhension totale dépasse la portée de ce mémoire, quelques points relatifs à l'identité sont abordés dans cette section, afin de mettre en exergue ces notions essentielles dans l'exploration des tensions intra-institutionnelles.

2.7.1 Identité individuelle

Les individus possèdent des identités multiples, selon leurs différents rôles et affiliations dans la société (Wry & York, 2017), qui peuvent être alignées de manière très variable avec les logiques sociale ou commerciale (Stryker, 2008; Thornton et al., 2012) typiques des organisations hybrides telles que les entreprises sociales.

Bien qu'étudiée depuis longtemps, l'identité individuelle est un concept ambigu, qui n'admet pas de définition ou description précises. Cette ambiguïté est d'ailleurs idéale pour assumer les croyances multiples et paradoxales des individus (Gioia, 1998). Concrètement, l'identité répond à la question « qui suis-je ? » et tente d'établir la relation entre l'individu, les autres et le monde extérieur. Elle constitue le noyau de ce qui fait l'individu, ce que le mot « moi » signifie à travers le temps, et ce qui le distingue des autres (Gioia, 1998). Cependant, Erikson (1994) précise que l'identité permet également à l'individu de se voir comme similaire à d'autres à qui il s'associe. C'est donc un concept distinctif et non distinctif. Selon Berzonsky (1993), l'identité

représente la façon dont les individus se voient et comment ils interprètent le monde qui les entoure. L'identité individuelle suscite néanmoins beaucoup d'interprétations et actions différentes, bien qu'elle apparaisse comme stable dans le temps (Gioia, 1998).

Une autre notion importante dans cette recherche est celle des « *possible selves* » ou des « moi possibles », définis comme les représentations des idées des individus de ce qu'ils pourraient, ce qu'ils aimeraient ou ce qu'ils ont peur de devenir, relatant les représentations de « moi » dans le futur (Markus & Nurius, 1986). Ces « moi possibles » émergent des expériences sociales passées, mais lient également le présent au futur (Dunkel, 2000). Ils peuvent orienter les choix et comportements des individus et offrir une direction pour l'atteinte d'un but désiré (Wurf & Markus, 1991).

2.7.2 Identité organisationnelle

L'identité organisationnelle, quant à elle, est l'identité à un niveau collectif ou organisationnel (Hatch & Schultz, 2002) et peut être définie comme l'ensemble des caractéristiques centrales, distinctives et persistantes d'une organisation (Albert & Whetten, 1985). Elle se rapporte donc à la compréhension collective des traits présumés centraux et relativement permanents, qui la distinguent des autres organisations (Albert & Whetten, 1985).

Alors que Gagliardi (1986) certifie que la stratégie principale d'une entreprise est habituellement axée sur le maintien de son identité, Gioia, Schultz, et Corley (2000) développent la notion de durabilité de l'identité d'une organisation. Ils précisent que la durabilité de l'identité est contenue dans la stabilité des *labels* utilisés par les membres de l'organisation pour la définir selon leur point de vue, mais que la signification associée à ces *labels* change, ce qui rend également l'identité changeante. En effet, selon Gioia et al. (2000), même si les membres d'une entreprise utilisent les mêmes *labels* pour décrire les éléments de son identité, ceux-ci sont sujets à des interprétations multiples et variables, ce qui implique un changement de l'identité organisationnelle. En effet, cette identité peut changer beaucoup plus rapidement que les individus ne peuvent se réinventer (Gioia, 1998), ce qui la rend plus fluide que l'identité individuelle (Gioia & Shultz, 1995). De plus, l'environnement organisationnel changeant exige une rapide reconstruction de l'identité des organisations pour qu'elles puissent maintenir leur flexibilité (Gioia, 1998). Dès lors, cette instabilité de l'identité organisationnelle, selon Gioia et al. (2000), favorise son adaptabilité. Il serait donc plus précis de parler de continuité de l'identité plutôt que de durabilité (Gioia et al., 2000). En effet, ce premier terme est plus fluide et autorise un changement dans l'interprétation et la signification de l'identité de

l'organisation, tout en gardant l'essence des croyances et valeurs centrales à celle-ci (Gioia et al., 2000). C'est dans ce cadre de continuité de l'identité que les membres de certaines entreprises peuvent dire que leur mission ou leurs valeurs clés restent les mêmes, mais que les représentations ou traductions en actions concrètes prennent des formes différentes avec le temps (Gioia et al., 2000). Malgré cette continuité, Gioia et al. (2000) rappellent que l'identité organisationnelle reste naturellement dynamique. Plus simplement, Stevens, Moray, et Bruneel (2015) définissent l'identité organisationnelle comme étant la réponse à la question « qui sommes-nous ? », et Gioia et al. (2000) comme la réponse à « qui pensons-nous être ? ».

Battilana et Lee (2014) expliquent que l'hybridité peut être vue comme une combinaison de plusieurs identités organisationnelles. Les organisations hybrides peuvent alors être distinguées selon le caractère de leurs identités multiples : holographique, signifiant que les identités sont partagées dans toute l'entreprise par tous ses membres, ou idéographique, c'est-à-dire que les identités sont portées par différents sous-groupes de l'entreprise, mais pas répandues dans son ensemble (Albert & Whetten, 1985). Battilana et Dorado (2010) vont plus loin en disant que créer un sens commun à l'identité hybride parmi les membres d'une organisation est un défi de taille lorsque celle-ci combine des aspects sociaux et économiques, ce qui risque de mettre l'équilibre entre ces deux logiques à l'épreuve. La notion de « conflit d'engagement » est proposée par Golden-Biddle et Rao (1997) et consiste en un conflit émergent au sein même du rôle de directeur quand il se voit assailli par les aspects conflictuels de l'identité organisationnelle, qui le poussent à soutenir une dimension de cette identité au profit d'une autre.

De manière plus pragmatique, Glynn (2000) formule que beaucoup d'entreprises ont des identités qui se composent d'éléments contradictoires, car leurs membres exercent des professions différentes. En conséquence, différents groupes d'acteurs promeuvent différents aspects de l'identité de l'organisation hybride en fonction de leur pôle d'action dans l'entreprise, en excluant les autres (Albert & Whetten, 1985; Glynn, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997). Des conflits inter-groupes émergent alors au sujet de l'identité organisationnelle, de sorte à légitimer certains groupes définis par une certaine profession, au profit d'autres, et à définir les capacités de l'entreprise d'une manière qui les avantage (Glynn, 2000).

2.8 Paradoxes comme cadre théorique

2.8.1 Théorie des paradoxes

La théorie des paradoxes, étant donné son rôle destiné à comprendre la nature et la gestion des tensions (Smith, Gonin, & Besharov, 2013), paraît adaptée à l'objet de recherche du présent mémoire. Cette théorie est une perspective « métathéorique » qui s'avère utile dans l'analyse des tensions au sein des contextes organisationnels complexes, comme les entreprises hybrides et plus particulièrement les entreprises sociales (Lewis & Smith, 2014; Smith et al., 2013). L'usage des paradoxes est devenu de plus en plus abondant, diversifié et précis ces vingt dernières années (Lewis & Smith, 2014). En effet, dans la théorie organisationnelle, l'étude des paradoxes a augmenté de 10 % en moyenne annuellement, de 1998 à 2008 (Smith & Lewis, 2011). De manière plus globale, étudier les paradoxes devient capital pour comprendre et gérer les organisations contemporaines, tant la mondialisation, l'innovation, la concurrence et les exigences sociales rendent leur environnement complexe et changeant (Smith & Lewis, 2011).

Ce cadre de travail postule que les interactions entre systèmes dynamiques et complexes, comme celles entre la mission sociale et l'entreprise commerciale, provoquent naturellement des tensions au sein des entreprises (Lewis & Smith, 2014), dont les paradoxes en sont un type spécifique (Michaud, 2013). En effet, lorsque des exigences contradictoires coexistent et durent, les tensions sont définies comme des paradoxes (Smith et al., 2013; Smith & Lewis, 2011). Lewis et Smith (2014) ajoutent que dans cette théorie, un paradoxe se construit sur base des réponses des acteurs face à ces tensions.

Lewis (2000, p. 760) définit les paradoxes comme des « *contradictory, yet interrelated elements that seem logical in isolation, but absurd and irrational when appearing simultaneously* ». Smith et Lewis (2011, p. 388) définissent, quant à eux, les paradoxes comme étant des « *opposing yet interrelated dualities [that] are embedded in the process of organizing and are brought into juxtaposition via environmental conditions* ». Il est important de constater qu'elles ajoutent la possibilité que les paradoxes soient construits socialement. Ford et Backoff (1988) définissent le paradoxe comme « quelque chose » qui est construit par les individus quand des tendances opposées sont rapprochées par réflexion ou interaction. Les paradoxes se distinguent des autres types de tensions grâce à l'interdépendance contradictoire qui les caractérise. La différence entre les paradoxes, les dilemmes et les dialectiques est présentée en annexe 4.

Une source de paradoxes, selon Jay (2013), est la combinaison de logiques institutionnelles des organisations hybrides et plus précisément leurs nombreuses façons d'agir et de donner du sens à leurs résultats. Poole et Van de Ven (1989) reformulent cette affirmation en disant que les paradoxes émergent quand les individus joignent des exigences rivales dans le même endroit et au même moment.

La théorie des paradoxes s'oppose à l'approche de contingence qui consiste en la recherche de la meilleure stratégie sous certaines conditions (une approche « *either/or* »), et qui est une des réponses à donner aux tensions en général (Smith & Lewis, 2011). Cette théorie des paradoxes, alternative et complémentaire (Smith & Lewis, 2011), explore plutôt l'engagement simultané et continu soumis à des forces concurrentes (une approche « *both/and* ») (Lewis & Smith, 2014). Elle pourrait donc sembler contre-intuitive à certains égards. Dès lors, Lewis et Smith (2014, p. 3) en simplifient la compréhension en expliquant qu'appliquer la théorie des paradoxes consiste à basculer de la question « sous quelles conditions les managers devraient mettre en avant le choix A ou le B ? », qui correspond à une approche contingente, à la question « comment pouvons-nous engager à la fois le choix A et le B simultanément ? ». La théorie des paradoxes ne perçoit pas la proposition A comme devant être exclusive, mais voit plutôt l'interaction (ou l'ambidextrie) de A et B comme alimentant le succès à long terme (Lewis & Smith, 2014). La perspective des paradoxes se base sur le fait que les tensions persistent dans les systèmes complexes et, qu'en plus d'être normales, elles peuvent être bénéfique pour l'organisation (Smith & Lewis, 2011). Bien que choisir entre des tensions rivales peut permettre une performance plus élevée à court terme, Cameron (1986) et Lewis (2000) proclament que, selon la perspective des paradoxes, atteindre une viabilité à long terme demande de grands efforts pour satisfaire les exigences plurielles et différentes.

Plus qu'intrinsèques aux organisations, les paradoxes peuvent y être latents et non observés (Smith & Lewis, 2011). C'est ici qu'intervient l'expression de Jay (2013) : « naviguer sur les paradoxes », qui est une métaphore savamment choisie. Celui-ci représente le caractère latent des paradoxes en les imaginant sous la surface de l'eau, apparaissant de temps à autre dans les moments importants de succès ou d'échec de l'entreprise. Les personnes n'ayant pas conscience de leur existence peuvent les heurter et y rester coincées. Dans le cas contraire, elles peuvent trouver des passages créatifs pour les éviter. Weick (1995) ajoute que les paradoxes remontent à la surface sous la forme d'ambiguïtés qui recherchent du sens (« *sensemaking* »). Quand ils remontent, Smith et Lewis (2011) précisent que les tensions latentes deviennent « saillantes » (« *salient* »), c'est-à-dire que les acteurs de l'organisation peuvent alors expérimenter le

caractère contradictoire de ces tensions. Smith et Lewis (2011) proposent que les facteurs environnementaux (le pluralisme, le changement ou la rareté des ressources) rendent les tensions latentes saillantes. Smith et Tracey (2016) ajoutent que les tensions peuvent aussi devenir saillantes grâce à la recherche de sens des individus ou aux dynamiques relationnelles. Les acteurs capables de les identifier clairement peuvent se manifester sous la forme d'un client, d'un chercheur, ou autres (Jay, 2013).

2.8.2 Types de tensions paradoxales

Smith et Lewis (2011) catégorisent quatre types de tensions organisationnelles paradoxales, chacun distingué par un *locus* de tension (Dufays, 2018a) :

Les *Performing tensions* sont liées aux objectifs de l'organisation et naissent de la pluralité des parties prenantes et de leurs exigences potentiellement conflictuelles. Elles se rapportent, entre autres, aux buts divergents, à la finalité, aux types d'intérêts poursuivis, à la mesure des objectifs et aux parties prenantes (Smith et al., 2013; Smith & Lewis, 2011).

Les *Organizing tensions* apparaissent à la vue de dynamiques internes divergentes destinées à atteindre un certain résultat. Elles sont, par exemple, liées aux structures contradictoires dans l'organisation, à la culture, aux pratiques, au financement, à la gouvernance et aux procédés (Smith et al., 2013; Smith & Lewis, 2011). Elles peuvent être assimilées aux dilemmes « contrôle/flexibilité » (Lewis, 2000).

Les *Belonging tensions* émergent au niveau identitaire, comprennent l'individu et le collectif, et se situent entre les valeurs, les rôles et les affiliations rivaux. Elles se rapportent notamment aux questions d'identité et d'antécédents (Smith & Lewis, 2011), et sont condensées en la tension « moi-même/les autres » (Lewis, 2000). Albert et Whetten (1985) précisent que les conflits identitaires latents émergent principalement durant les périodes de retranchement organisationnel ou de crise.

Les *Learning tensions*, enfin, traitent de la connaissance et naissent des changements dans les systèmes dynamiques. Les tensions dues à la juxtaposition d'horizons de temps différents, aux dilemmes court terme/long terme ou à la recherche de sens en sont des exemples (Smith & Lewis, 2011). Elle peuvent se résumer aux tensions « ancien/nouveau » (Lewis, 2000), « présent/futur », « futur proche/éloigné », ou même « futur/futur » quand leurs interprétations sont différentes (Smith et al., 2013).

Il est important de noter que les tensions opèrent à l'intérieur de ces catégories, mais aussi à la croisée de celles-ci (Smith & Lewis, 2011). Selon Smith et al. (2013), la littérature au sujet de l'entrepreneuriat social traite le plus souvent des *Performing tensions*, en raison de la dualité des objectifs caractéristiques des entreprises sociales (Dufays, 2018a). Jay (2013) met d'ailleurs en avant les *Performing paradoxes*, qui ont lieu dans les entreprises sociales quand les mesures de succès de la mission sociale entraînent l'échec du côté commercial et vice-versa. Dans ces mêmes entreprises, les *Organizing tensions* sont liées à la gestion des ressources humaines (Battilana & Dorado, 2010) et au choix de la forme légale adoptée (Child, Witesman, & Braudt, 2015). Les *Belonging tensions* apparaissent, par exemple, entre les membres des équipes d'entreprises sociales, qui s'identifient à des logiques différentes (Dufays & Huybrechts, 2016). Enfin, les *Learning tensions* naissent des visions d'horizons de temps différents (Smith et al., 2013).

2.8.3 Gestion des paradoxes

Selon Andriopoulos et Lewis (2009), deux réponses ou types d'agrégations peuvent être données face à un paradoxe : l'intégration ou la différenciation. L'intégration accentue le fait que les forces semblent opposées, mais permet leur coordination (Andriopoulos & Lewis, 2009). Lewis (2000) confirme qu'il est bénéfique pour les acteurs des organisations de trouver des moyens de relier les contradictions et d'ainsi bénéficier de leurs synergies. La différenciation, par contre, consiste en la séparation du paradoxe, qui permet la concentration des acteurs de l'organisation sur chacun des pôles du paradoxe et, par conséquent, l'accentuation de leurs valeurs respectives (Poole & Van de Ven, 1989). Selon Andriopoulos et Lewis (2009), l'usage de l'intégration, mêlée à la différenciation pour gérer les paradoxes, témoigne d'une réelle créativité managériale.

Il est cependant important de nuancer ces techniques de gestion des paradoxes. Celles-ci ne se soldent pas sur une élimination du paradoxe, mais bien sur une exploitation de son potentiel énorme (Andriopoulos & Lewis, 2009). Gérer les paradoxes signifie en effet explorer les tensions plutôt que les effacer (Lewis, 2000). Eisenhardt (2000, p. 703) explique qu'une gestion efficace exploite les paradoxes « *in a creative way that captures both extremes* ». S'ils sont bien gérés, les paradoxes contribuent à l'efficacité des entreprises, et plus particulièrement dans des environnements chaotiques (Cameron, 1986). Les tensions paradoxales sont ainsi, selon Lewis (2000), une arme à double tranchant tant elles peuvent faciliter ou empêcher le changement. Guedri et al. (2014) confirment cette vision plutôt positive des tensions en affirmant qu'au-delà

de leurs vices qu'on veut combattre, on leur découvre des vertus à entretenir pour la dynamique de l'organisation.

D'autres types de gestion des paradoxes peuvent être présentés, allant plus loin que l'intégration ou la différenciation. Poole et Van de Ven (1989) en distinguent quatre :

Premièrement, l'acceptation, qui consiste à accepter de vivre avec le paradoxe et l'exploiter de manière constructive (A et B sont gardés distincts, et leurs contrastes sont exploités). Les stratégies d'acceptation peuvent être passives ou proactives (Smith & Lewis, 2011), et ne consistent ni en une résolution ni en une synthèse des forces en présence, mais plutôt en leur équilibre.

Deuxièmement, la séparation spatiale, qui alloue les forces opposées à des unités différentes de l'organisation (A et B sont situés à des niveaux ou localisations différents dans le monde social).

Troisièmement, la séparation temporelle, qui choisit un pôle de la tension à un certain moment, et qui, ensuite, les intervertit (A et B sont dissociés temporellement, mais restent au même endroit).

Quatrièmement, la synthèse, qui apporte de nouveaux termes pour gérer le paradoxe (de nouvelles perspectives sont trouvées pour composer avec A et B).

Les stratégies liées à ces trois derniers types de gestion des paradoxes cherchent plutôt la résolution de ces derniers. Il est toutefois important de rappeler que, dans ce cas, résoudre la tension ne veut pas dire l'éliminer, mais plutôt trouver des façons de rassembler les exigences rivales ou considérer des idées divergentes en même temps (Smith & Lewis, 2011). Ces techniques de résolution consistent, en réalité, en l'itération des méthodes de différenciation et d'intégration (Smith & Lewis, 2011). Poole et Van de Ven (1989) ajoutent que ces 4 approches de gestion des paradoxes peuvent être associées dans la pratique.

Lewis (2000) construit un cadre spécifique à l'étude de la gestion des paradoxes, exposé en annexe 5, et souligne qu'entre les tensions et leur gestion, il existe un cercle vicieux de renforcement de ces premières, dans lequel il ne faut pas rester piégé. Dès lors, séparer les tensions paradoxales et y préférer seulement une alternative a pour résultat d'intensifier l'autre et d'accentuer le cercle vicieux circulant entre elles (Smith & Berg, 1987; Sundaramurthy & Lewis, 2003). Gérer les tensions paradoxales d'une organisation de façon dynamique via l'acceptation ou la résolution résulte par contre en la viabilité de celle-ci (Smith & Lewis, 2011).

De manière générale, gérer des tensions paradoxales requiert des leaders capables d'accepter les paradoxes et de différencier les exigences rivales émergeant de tous côtés, tout en intégrant ces différentes exigences (Smith, Besharov, Wessels, & Chertok, 2012). Gérer les tensions paradoxales met également les réactions émotionnelles des individus à l'épreuve (Vince & Broussine, 1996).

3 Méthodologie

Cette recherche n'aurait pas pu voir le jour sans une méthodologie solide et fondée. En l'occurrence, la méthode de recherche d'étude de cas a été appliquée à l'élaboration de ce mémoire et implique d'analyser un ou plusieurs cas pour créer des concepts théoriques, des propositions et des preuves empiriques (Eisenhardt, 1989). Étant donné que le domaine des tensions au sein de la logique sociale est peu abordé dans la littérature et que ce phénomène est peu connu, la méthode de développement de théories sur base d'une étude de cas, opposée aux tests d'hypothèses préalablement posées, est appropriée (Eisenhardt, 1989). En effet, un des points forts de cette méthode est sa probabilité de construire de nouvelles théories (Eisenhardt, 1989). Selon Eisenhardt et Graebner (2007, pp. 25, 26), « *since it is a theory-building approach that is deeply embedded in rich empirical data, building theory from cases is likely to produce theory that is accurate, interesting, and testable.* » Dees et Anderson (2006) affirment également que l'entrepreneuriat social est un domaine idéal pour implémenter la méthode de développement de théories sur base de la pratique. Langley (1999), mais aussi Steier et Greenwood (1995) expliquent que l'étude de cas est une méthode appropriée pour des questions de recherche basées sur des phénomènes où la littérature existante a plus un rôle de contextualisation. Celle-ci a donc été utilisée dans le cadre de cette recherche sur les tensions au sein de la logique sociale auxquelles font face les entreprises sociales. Ses différentes phases et les raisons d'être de chaque étape sont abordées dans cette section.

Cette partie pratique repose uniquement sur des données qualitatives. En effet, selon Mair et Marti (2006), l'utilisation de données de ce type est appropriée lorsque le domaine est encore peu exploré, et lorsque la question de recherche consiste à comprendre ou décrire (Morse & Field, 1995).

3.1 Mise en route

Selon la méthodologie d'Eisenhardt (1989), la collecte de données n'a lieu qu'après avoir établi la théorie, destinée à se mettre en route (« *Getting started* ») et à concentrer nos efforts, de sorte à ne pas être enfoui sous le volume de données disponibles. Cette recherche théorique a été effectuée lors de la revue de littérature, exposée au point 2 de ce mémoire, par la lecture de plus d'une centaine d'articles et chapitres de livres sur le sujet et par le ciblage des thèmes essentiels à cette recherche.

3.2 Sélection des cas

Après avoir posé les bases théoriques du sujet de recherche, cinq entreprises sociales ont été sélectionnées comme cas (« *Selecting cases* »). En effet, selon Eisenhardt (1989, p. 545), « *while there is no ideal number of cases, a number between 4 and 10 cases usually works well* ». Les études de cas multiples donnent lieu à une base plus forte pour la construction de théories (Yin, 2009). Elles permettent également de créer des théories plus robustes, étant données les preuves empiriques variées (Eisenhardt & Graebner, 2007). Les cinq cas ont été choisis par échantillonnage théorique au travers d'une sélection de cas qui conviennent particulièrement à souligner les liens et logiques entre les concepts, et « *which are likely to replicate or extend the emergent theory* » (Eisenhardt, 1989, p. 537). Bien que cette technique ne permette pas d'être le plus représentatif, le but de cette recherche est de développer des théories (Eisenhardt & Graebner, 2007). Cette sélection théorique a été faite selon deux dimensions, choisies par l'auteur, parmi la liste des projets incubés à CoopCity (CoopCity, 2017), centre dédié à l'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles. La première est la jeunesse des entreprises sociales (moins de 4 ans), étant en plein dans le processus de définition de leur dimension sociale. En effet, les tensions au sein de l'entrepreneuriat social ont été, jusque maintenant, principalement étudiées pour les entreprises bien établies (Lettice & Parekh, 2010; Smith et al., 2013). Cette dimension permet de rendre le processus d'intérêt de la recherche, à savoir l'analyse des tensions émergeant au sein de la logique sociale, « *transparently observable* » (Eisenhardt, 1989). Cependant, une entreprise sociale plus « âgée » (2007), voir Ent2⁵ dans le tableau 3 présenté plus loin dans ce mémoire, a également été sélectionnée, de manière à rendre les résultats plus valides et les comparer de manière plus pertinente. La deuxième dimension selon laquelle les cas ont été sélectionnés, est le faible nombre de leurs membres (12 ou moins). Les différences de perception des tensions vécues par une entreprise peuvent en effet plus facilement être perçues quand le nombre de ses membres est relativement bas. L'entreprise 5 (Ent5), qui possède le plus de membres (coopérateurs) parmi les entreprises sélectionnées, permet par ailleurs un point de comparaison intéressant pour l'analyse des tensions selon cette deuxième dimension.

⁵ Des pseudonymes sont utilisés pour les cinq entreprises cas (Ent1, Ent2, Ent3, Ent4 et Ent5) ainsi que pour les répondants appartenant à celles-ci, de manière à rendre la lecture et la compréhension des résultats de ce mémoire plus aisées.

3.3 Élaboration d'instruments et protocoles

Divers instruments et protocoles ont ensuite été façonnés (« *Crafting instruments and protocols* ») (Eisenhardt, 1989). Un questionnaire, présenté en annexe 6, a ainsi été créé préalablement aux entretiens. Ces entretiens ont principalement été constitués de questions ouvertes. Ce type de questions encourage en effet les répondants à reconstruire les événements clés de leur entreprise, permet une identification inductive des logiques (Bruneel, Moray, Stevens, & Fassin, 2016) et est utile pour l'exploration de nouveaux domaines de recherche (Judd, Smith, & Kidder, 1991). Les conseils de Malhotra (2007) ont été retenus pour l'élaboration de ces questions, comme le fait que les questions ouvertes doivent être intéressantes, simples et non perçues comme une menace, ou le fait que les questions difficiles ou sensibles doivent être posées en dernier lieu. Par ailleurs, ces entretiens ont été dirigés de manière semi-directive, c'est-à-dire que l'auteur a orienté l'interlocuteur vers certains sujets larges pour susciter sa spontanéité, mais lui a ensuite laissé toute la liberté de s'exprimer (Fenneteau, 2015). Parfois, des questions de relance ne figurant pas dans le questionnaire initialement construit ont été posées, afin d'inciter le répondant à creuser une tension qu'il aurait abordée sans entrer dans les détails.

Même si utiliser les interviews et les observations est une méthode assez commune, une collecte des données effectuée de multiples manières est préférable, de sorte que la triangulation soit possible entre les différentes méthodes de collecte de données. Ceci permet une justification des concepts plus solide lors de l'élaboration de théories (Eisenhardt, 1989). Ainsi, les sites internet des entreprises sociales ont été utilisés comme source d'information (Art2Work, n.d.; Cobéa Coop, n.d.; Cocorico, 2017; Into the spoon, 2017; Labolobo, n.d.), ainsi que les mails échangés et les interviews effectués. Certaines questions ont également permis de croiser les interprétations et ressentis des répondants au sein de la même entreprise, fournissant des informations supplémentaires par rapport au sujet de la recherche. Les interviews ont aussi été retranscrits, de manière à ne négliger aucune donnée, et ainsi permettre la triangulation (Bruneel et al., 2016).

3.4 Entrée sur le terrain

L'étape suivante de la méthodologie d'Eisenhardt (1989) est d'entrer sur le terrain (« *Entering the field* »). La collecte de données a été principalement effectuée au travers d'interviews en « *one-to-one* » avec les membres des entreprises sociales sélectionnées comme cas pour cette

recherche. Selon Eisenhardt et Graebner (2007), les interviews sont un moyen très efficace de collecter des données empiriques riches. Par ailleurs, des notes ont été prises lors des visites des entreprises contenant notamment les impressions ressenties. Cette technique permet un chevauchement des observations et de l'analyse, élément crucial pour le développement de théories sur base de cas (Eisenhardt, 1989). C'est dans cet esprit que la grande majorité des entretiens ont été menés en face à face, sauf exigence du répondant. Trois entretiens ont ainsi été réalisés par téléphone, un par Skype, et les autres en face à face. Ce chevauchement entre la collecte de données et l'analyse permet au chercheur d'avoir une longueur d'avance pour l'analyse, mais aussi de tirer profit d'une collecte de données flexible. Il est ainsi libre de faire des ajustements pendant le processus de collecte de données, pour ensuite élaborer des théories au plus proche de la réalité (Eisenhardt, 1989), rendant le processus très itératif. Selon lui, « *this flexibility is controlled opportunism in which researchers take advantage of the uniqueness of a specific case and the emergence of new themes to improve resultant theory* » (Eisenhardt, 1989, p. 539). D'une part, des ajustements du questionnaire ont été faits après le premier entretien, notamment pour chercher les tensions sous-jacentes des entreprises liées à la différence d'interprétation des tensions existantes par les divers membres de l'entreprise. D'autre part, les formulations des questions ont varié selon le répondant, le niveau de précision de ses réponses, et le contexte de l'entretien.

Plus précisément, dix entretiens ont été menés, à savoir deux dans chacune des cinq entreprises cas. Une description des répondants et du contexte de l'interview est présentée dans le tableau 2. Interroger à chaque fois deux personnes de la même entreprise, comprenant le ou les fondateurs rejoint l'affirmation d'Eisenhardt et Graebner (2007), selon laquelle la prise en compte de répondants multiples et hautement compétents, qui voient le phénomène sous diverses perspectives, est clé. Tous les entretiens ont été enregistrés, ceci ayant été approuvé au préalable par chacun des répondants. Ils ont duré entre 20 minutes et 94 minutes. Tous ont été retranscrits par l'auteur, à qui tout lecteur peut s'adresser pour les obtenir.

Tableau 2. Description des répondants et du contexte des interviews

Entreprise et pseudonyme	Nom du répondant et pseudonyme	Profil du répondant	Contexte de l'interview
	Pierre Pinteaux Ent1a	Homme 34 ans Cofondateur Formation en marketing	Par téléphone, le 28 mai 2018 Interview immédiat, non programmé À l'initiative du projet avec sa compagne Daphné Entre l'étape projet et la mise en vente

Into the spoon Ent1		En recherche de sens dans sa vie	Viennent de retarder la vente qui devait avoir lieu en juin 27 minutes
	Camille Duval Ent1b	Femme 28 ans Cofondatrice Diététicienne Passionnée par la combinaison de l'agroalimentaire et des enfants	Par téléphone, le 6 juin 2018 Interview immédiat, non programmé A rejoint le projet tout de suite après sa création par Pierre et Daphné Entre l'étape projet et la mise en vente Viennent de retarder la vente qui devait avoir lieu en juin 32 minutes
Art2Work Ent2	Sophie Dessilly Ent2a	Femme 36 ans Responsable communication et du programme Story2work Master en communication Veut revaloriser toutes les individualités	En face à face, le 31 mai 2018 Dans leurs bureaux de Molenbeek-Saint-Jean Le financement reçu du FEDR touche à sa fin En tension, tout le monde semble énervé 30 minutes
	Damien Bachy Ent2b	Homme Âge inconnu Coordinateur du programme Coach2start Ingénieur civil A à cœur la revalorisation des jeunes infraqualifiés et recherche du sens et de la qualité dans ses actions	En face à face, le 5 juin 2018 Dans leurs bureaux de Molenbeek-Saint-Jean A rejoint le projet en août 2017 A plus de temps, car les sessions Coach2start sont finies pour l'année Va se concentrer plus sur la R&D et les questionnements d'Art2work 94 minutes
Labolobo Ent3	Noémi Garel Ent3a	Femme 36 ans Coordinatrice Psychologue Sa famille restée en France, elle recherche du lien intergénérationnel	En face à face, le 31 mai 2018 Dans leur espace de Jette A rejoint le projet tout de suite après sa création Installés dans leur espace depuis 2 mois En grand questionnement sur la croissance 20 minutes
	Giulia Sugranyes Ent3b	Femme 40 ans Fondatrice et coordinatrice Danseuse et architecte d'intérieur En fort besoin de liens intergénérationnels	En face à face, le 31 mai 2018 Dans leur espace de Jette À l'initiative du projet Installés dans leur espace depuis 2 mois En grand questionnement sur la croissance 22 minutes
	Lydwine Thibaut	Femme 29 ans	En face à face, le 5 juin 2018

Cocorico Ent4	Ent4a	Fondatrice Master en arts du spectacle Veut éviter aux autres sa mauvaise expérience de recherche d'emploi	Dans leurs bureaux provisoires de Molenbeek-Saint-Jean, les nouveaux ayant été vandalisés quelques jours avant En questionnement personnel 30 minutes
	Vincent Dannaïu Ent4b	Homme 38 ans Ambassadeur et stratégeste digital Master en communication A rencontré Cocorico alors qu'il était lui-même en recherche d'emploi	En face à face, le 13 juin 2018 Dans leurs bureaux provisoires de Molenbeek-Saint-Jean A rejoint Lydwine sur le projet il y a un an Occupé par plusieurs projets en même temps 39 minutes
Cobéa Coop Ent5	Christophe Devue Ent5a	Homme 36 ans Fondateur, gérant et responsable de la communication Master en communication Veut rendre les utilisateurs maitres de leur solution digitale, veut avoir de l'impact	Par Skype, le 8 juin 2018 En questionnement sur la gouvernance partagée et la croissance En pleine phase d'appel à projets Semble fort occupé pendant notre entretien 71 minutes
	Valérie Enderlé Ent5b	Femme 39 ans Premier lien du cercle de l'agence Graphiste	Par téléphone, le 20 juin 2018 A rejoint le projet il y a un an et demi Entretien postposé à de multiples reprises 23 minutes

3.5 Analyse des données

3.5.1 Description des cas

La méthodologie d'Eisenhardt (1989) se poursuit avec l'analyse des données intrinsèques aux cas (« *Analyzing data* »). Cette étape consiste, premièrement, à décrire les cas un à un de manière à y être familier et, ainsi, favoriser la comparaison des cas entre eux, ce qui est présenté dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3. Description des entreprises sélectionnées comme cas

Nom du projet et pseudonyme	Date de création	Mission du projet	Équipe
Into the spoon Ent1	Juin 2016	Création de repas pour bébés sains, avec des ingrédients de saison, bio et locaux	3 membres à temps plein (9 membres de l'ASBL)

Art2Work Ent2	2007	Insertion professionnelle des jeunes adultes bruxellois non diplômés	9 membres (+ coachs)
Labolobo Ent3	Mars 2014	Organisation de rencontres intergénérationnelles autour d'activités artistiques et ludiques dans les maisons de repos, dans les écoles ou dans leur espace pour l'échange et le bien-être de tous	3 membres (+ professeurs et accompagnateurs)
Cocorico Ent4	2017	Aide à la recherche d'emploi en ligne avec les passions et capacités de chacun	3 membres (+ 2 coachs)
Cobéa Coop Ent5	Juin 2016	Aide à la création et gestion d'outils digitaux pour rompre l'isolement des entrepreneurs freelances et démocratiser la communication digitale	12 membres coopérateurs

3.5.2 Recherche de modèles transversaux

Ensuite, l'analyse consiste en l'interprétation de premier ordre des résultats, à savoir la recherche de modèles transversaux, qui est exposée dans la partie 4 présentant les résultats. Eisenhardt (1989) note qu'il faut se méfier des conclusions hâtives et plutôt analyser les données de plusieurs manières. Dès lors, les retranscriptions des entretiens ont été lues à plusieurs reprises pour en extraire les informations importantes. Cette étape d'analyse est clé pour la création de théories et la classification des cas et peut être menée à bien en cherchant des similarités entre les groupes couplées avec des différences inter-groupes (Eisenhardt, 1989). Elle force également le chercheur à aller plus loin que la première impression qu'il a eue, et à voir des preuves et des liens à travers plusieurs perspectives (Eisenhardt, 1989). Les retranscriptions des entretiens ont d'abord été analysées et synthétisées, de sorte à souligner les extraits relatifs aux quatre centres (« *loci* ») de tensions (objectifs/résultats, moyens/processus, identité, connaissance/temps) développés par Smith et Lewis (2011). Certains extraits sont, par ailleurs, reliés à plus d'un centre (« *locus* ») de tension. Dans chaque extrait, l'évocation de tensions de la part des répondants a été induite par les concepts de « dilemmes » et « questionnement », évitant ainsi la connotation parfois négative que peut amener le terme « tension », et ces tensions ont été reconnues dans les mots « tiraillé », « mais en même temps » ou « choix » de la part des répondants. Les tensions ont ensuite été classées parmi six thèmes, de manière à les présenter selon un premier degré d'analyse.

3.5.3 Lien avec la théorie des paradoxes

Les données collectées ont donc été analysées en partie 5 de ce mémoire, pour cerner au mieux les tensions liées à la logique sociale subies par les entreprises sociales. Les idées de la théorie des paradoxes ont été appliquées pour cette analyse de cas. Selon Eisenhardt (1989), cette constante confrontation entre des réalités opposées permet de débloquent la pensée, et de donner au procédé le pouvoir de générer des théories moins biaisées que celles construites par déduction. Tous ces arguments rendent l'application de cette méthode de recherche liée aux tensions paradoxales très appropriée. Suivant cette perspective, les tensions paradoxales ressortant des interviews ont été classées selon les quatre types de Smith et Lewis (2011) : *performing*, *organizing*, *belonging* et *learning*, en lien avec les centres de tensions mis en lumière auparavant. Les techniques de gestion des tensions paradoxales abordées ont également été classées selon les quatre types de gestion des paradoxes de Poole et Van de Ven (1989) : acceptation (proactive ou passive), séparation spatiale, séparation temporelle et synthèse. Un tableau Excel a également été créé pour avoir une vue d'ensemble sur les tensions reflétées par les entretiens, disponible par simple requête à l'auteur. Il est important de noter que certaines techniques de gestion ont été évoquées par les répondants eux-mêmes, tandis que d'autres ont été déduites par le chercheur. De plus, certaines tensions semblent ne pas encore avoir été résolues.

3.6 Construction des hypothèses

Les interprétations de second ordre, plus théoriques, sont présentées dans la partie 5 reprenant la discussion. Cette partie correspond à la sixième étape de la méthodologie d'Eisenhardt (1989), à savoir la formation d'hypothèses explicatives du phénomène (« *Shaping hypotheses* »), en s'assurant qu'elles se rapprochent au maximum des données et en vérifiant leurs relations avec elles. Ceci est possible notamment grâce à la multiplicité des sources de données. En d'autres mots, elle explique le « pourquoi » de ce qu'il se passe (Eisenhardt, 1989). Un modèle transversal a été créé, liant les thèmes de tensions relatives à la dimension sociale entre eux. Chaque lien de ce modèle a été analysé de manière à tirer des conclusions solides et fondées, traduites en 5 propositions majeures.

3.7 Comparaison avec la littérature

Comme Eisenhardt (1989) le recommande, les résultats obtenus par les entretiens ont été recoupés avec la littérature existante (« *Enfolding littérature* »). Ceci permet de préciser les concepts développés et d'augmenter la validité des résultats, et est effectué dans la cinquième partie de ce mémoire présentant la discussion de ces derniers. Eisenhardt (1989) insiste sur le fait que s'attarder sur la littérature s'opposant aux théories nouvellement construites est essentiel pour deux raisons. Premièrement, si le chercheur ignore la littérature contredisant ses trouvailles, la confiance accordée à ses théories peut être anéantie. Deuxièmement, la littérature qui entre en conflit avec ces nouvelles hypothèses doit être perçue comme une opportunité de penser de manière plus créative (« *out-of-the-box* »), et de se remettre en question. Ainsi, d'autres éléments de généralisation du phénomène des tensions intra-institutionnelles ont été découverts et pris en compte en confrontant les résultats à la littérature, comme le thème de l'identité, individuelle et/ou organisationnelle. Chaque lien du modèle des thèmes de tensions construit a été confronté à la théorie existante, contredisant ou non les trouvailles, et permettant de faire ressortir 5 propositions théoriques pertinentes et novatrices dans le domaine.

4 Résultats

Les résultats de cette recherche mettent en lumière les tensions vécues par chacun des cinq cas étudiés, classés selon six thèmes qui ont émergé des dix entretiens menés. Les sous-sections suivantes présentent ces thèmes, les tensions relatives à chacun d'eux, ainsi que leur méthode de gestion. Les six thèmes qui ont été choisis par l'auteur pour classer les tensions relatives à la logique sociale ressorties des entretiens sont l'identité individuelle et organisationnelle, la croissance, la faisabilité de l'idéal, les relations avec les parties prenantes, la vision, et l'organisationnel.

4.1 Identité

Un premier thème de tension est ressorti des entretiens des cinq entreprises sociales prises comme cas dans ce mémoire : l'identité. Comme développé dans le point 2.7 de la revue de littérature, l'identité peut notamment être individuelle ou organisationnelle. Certaines tensions correspondent à la première alors que d'autres traitent de la deuxième.

4.1.1 Identité individuelle

Certaines tensions ayant émergé des entretiens sont liées principalement à l'identité individuelle. Celles-ci ont notamment pour objet des doutes quant au devenir personnel et professionnel des entrepreneurs sociaux. Par exemple, Ent4a est la fondatrice du projet Ent4 de réinsertion professionnelle et se pose la question de continuer à se consacrer entièrement à ce projet et le développer, ou diminuer son investissement personnel et prendre du temps pour ses aspirations artistiques quelque peu enfouies. Avec l'aide d'un coach personnel, elle est en réflexion pour tenter de résoudre cette tension qui implique beaucoup de choses, comme le lâcher-prise, la transmission de la vision, mais surtout qu'elle est ou aimerait être.

Ces tensions peuvent également avoir trait à la définition de ce que les entrepreneurs sociaux sont vis-à-vis de leur entreprise et des autres membres. Par exemple, Ent5a subit la tension d'être fondateur gérant, mais de vouloir être élu et reconnu de tous dans la coopérative, l'égal de tout le monde. Pour cela, Ent5a a remis son rôle sur la table il y a quelques mois « parce que je voulais être élu et pas gérant historique fondateur. [...] Je voulais une validation que mon poste était OK. » Une question se pose par contre quant à la nature de sa motivation, de son affiliation et du rôle qu'il veut jouer dans ce projet quand il dit :

« Si demain la majorité des gens qui sont là disent qu'on ne fait pas comme ça, je n'aurai pas de problème, mais par contre ce n'est pas moi qui continuerai cette transition parce qu'elle n'est pas dans ma mission personnelle. »

D'autres tensions ont émergé des interviews comme étant liées à la projection de l'identité individuelle de l'entrepreneur social et de son idéal personnel sur l'organisation. Celles-ci peuvent être signe d'un décalage entre l'entrepreneur social qui considère que répondre au besoin en question est prioritaire, et les bénéficiaires de ce service qui ne s'en rendent pas compte. Ent3b, dont la mission est la création de cohésion intergénérationnelle, fait par exemple face à ce type de tension. Le conflit entre idéal de l'entrepreneur social et besoin du public cible est bien présent, ainsi qu'entre des valeurs et affiliations individuelles différentes. Ent3b continue néanmoins sur sa lancée, car « pour créer du lien social, il faut beaucoup de temps ».

Ces tensions identitaires liées à la projection d'un idéal sur l'organisation peuvent également se manifester comme une envie des entrepreneurs sociaux de partager leur vision personnelle des choses et leur vécu dans les services qu'ils proposent, mais en même temps de rester neutre, d'encourager chacun dans sa voie et de développer l'intelligence collective. Ent4a a, par exemple, à la fois envie de rester neutre dans les débats qu'elle organise avec les participants et de pousser chacun dans sa vision du travail, mais aussi de proposer quelque chose et « d'amener une autre vision du travail, forcément engagée et personnalisée » Ent4a gère cette tension en répétant aux participants que ses ateliers sont un espace de réflexion, et que chacun est responsable de contribuer et de repartir avec ce qu'il veut.

La différence entre le besoin personnel de l'entrepreneur social qui est à l'origine du projet et le besoin réel que la société dévoile est également un vecteur de tension identitaire. Il est d'ailleurs ressorti de l'entretien d'Ent4a qu'elle subit une tension correspondant à la prise en compte de son idée de départ, à savoir un lieu d'activités pour occuper ses journées de recherche d'emploi, mais aussi des besoins réels des gens qu'elle visait. Elle dit : « je me suis rendue compte que c'était mon besoin, mais qu'il ne correspondait pas à la majorité des gens » et a donc adapté son projet, en proposant par exemple des ateliers en soirée pour les gens qui ont un emploi, mais qui veulent en changer. Ent4a parvient à cerner ces besoins en faisant remplir un formulaire à ses participants en début de parcours.

4.1.2 Identité organisationnelle

Certaines tensions ont été présentées comme étant principalement liées à l'identité organisationnelle. Premièrement, il est ressorti des entretiens que, même si la mission et les valeurs de l'entreprise sont partagées, certaines actions suscitent des tergiversations. Par exemple, Ent1b relate le fait qu'il faille écrire un texte représentant précisément le projet d'Ent1, mais que chacun a des façons différentes de l'exprimer, même si la mission générale est partagée. Se mettre d'accord sur les mots n'a donc pas été simple pour eux.

Deuxièmement, certaines tensions sont purement liées à l'identité de l'entreprise sociale, à ce qu'elle veut inclure dans ses valeurs, à la manière dont elle veut être perçue par ses membres, ses clients et ses concurrents, à qui elle est en tant qu'organisation. Par exemple, selon Ent1b, le choix entre la vente des petits pots pour bébés dans les supermarchés, ou via des petits producteurs a été source de tension. Ent1 s'est finalement tournée vers la seconde option, plus en lien avec leurs valeurs prédéfinies et leur but qui est aussi « que les gens aillent vers le circuit court et les petits commerçants locaux ». Un autre exemple de ces tensions de l'ordre de l'identité organisationnelle est exposé par Ent2a, qui doit faire face au dilemme entre effectuer un simple « *matching* » économique entre les besoins de l'employeur et les disponibilités des jeunes et leur envie « que le jeune trouve du sens et se réalise à travers ses potentiels ». Alors que la première option mène à priori à plus de résultats à court terme, la deuxième permet à « l'intégration économique de durer dans le temps ». En réponse à cela, Ent2 a mis en place le programme « Coach2start » qui consiste en un accompagnement de jeunes de 18 à 30 ans « pour qu'ils puissent mieux définir un projet personnel et professionnel sur base de qui ils sont, de leurs capacités, de leurs rêves », pendant 6 semaines. Un travail de revalorisation est donc fait sur base de la réflexion suivante : « trouver un travail, c'est bien, mais trouver un travail qu'on aime et qui a du sens par rapport à qui on est, c'est mieux et ça nous permet de rester motivé plus longtemps » et est ancré dans les valeurs de l'entreprise. Un autre exemple de tension nécessitant de mettre les valeurs de l'entreprise dans la balance est observé chez Ent3 : Ent3a explique leur dilemme entre proposer des activités intergénérationnelles standardisées pour une optimisation de celles qui ont bien fonctionné, et garder le sur mesure qu'elle chérit tant. Selon elle, le sur mesure fait partie de leur méthodologie, de leurs valeurs, de leur identité organisationnelle : « c'est le secret : il faut que chaque projet réponde à un besoin ou une envie de l'institution partenaire, sinon on arrive avec un truc tout fait et ça ne peut pas durer ». Ent3b aborde également cette méthodologie, et soulève la tension existante entre le fait qu'au début, Ent3 était un laboratoire indépendant qui explorait des méthodes de lien intergénérationnel sans

devoir rendre de comptes, et que, maintenant, elle a une méthodologie claire d'action. Selon elle, les deux dynamiques sont avantageuses, et passer de l'une à l'autre de manière alternée est important.

Troisièmement, certaines tensions qui sont ressorties des entretiens sont liées à la projection des entrepreneurs sociaux d'un certain idéal pour l'organisation, ce qui peut entrer en confrontation avec les besoins réels de la société. Par exemple, Ent2a explique la tension de savoir jongler entre la projection de l'idéal social sur lequel Ent2 s'est bâti, qui est que le jeune soit au travail directement en finissant un de leurs programmes, et l'écoute des besoins spécifiques du jeune. Selon Ent2a, il faut « accepter que la mission que tu te donnes va au-delà du besoin du jeune. » Ils sont aujourd'hui plus attentifs, du recrutement des jeunes à la fin du programme, à rester à l'écoute de leurs besoins plutôt que « vouloir emmener le jeune à un endroit où il n'a pas envie d'être. » Elle précise cependant, en parlant de cette tension, que « ce n'est pas encore entendu et accepté par tous dans l'équipe. » Ent2b rejoint quant à lui cette tension de réussir à conjuguer projections de l'idéal social et réponse aux besoins réels des participants, en ajoutant que la gestion de cette tension se trouve dans l'essence même de Ent2, dans son identité organisationnelle. Selon lui,

« l'idéal d'[Ent2] c'est de répondre aux besoins, donc on doit être orientés vers ceux à qui on destine nos programmes. [...] Ça nous demande de nous adapter, parce qu'on est surpris par les manquements exprimés. On peut parfois être à côté de la plaque, et parfois lors de l'évaluation des sessions, j'apprends beaucoup de choses. »

Ces tensions de projection d'un idéal organisationnel peuvent aussi se manifester dans des tâches plus régulières. Par exemple, Ent4a raconte une tension qui oppose le fait d'apprendre aux gens à faire des CV et des lettres de motivation, même si Ent4 est contre ces pratiques, et le fait de ne pas leur apprendre et rejeter ces objets du passé alors que c'est leur besoin. Leur solution à cette tension est d'apprendre à faire des CV, mais de façon moderne, et d'accompagner les participants dans la confection de lettres de motivation lors de sessions appelées « *follow-ups* » s'ils en font explicitement la demande. Ent4 garde ainsi son identité, qui se proclame à contre-courant, mais reste aussi à l'écoute du besoin de son public cible.

4.2 Croissance

Certaines tensions rapportées par les répondants sont liées à la croissance de leur entreprise, en particulier chez les jeunes organisations, critère de sélection des cas de cette recherche.

Premièrement, ces tensions témoignent du questionnement entre la croissance et le maintien de l'identité de l'organisation. Ent3a, par exemple, explique vivre cette tension, qui est en train de se résoudre et dit qu'un contrôle de la croissance est la meilleure option jusqu'à ce qu'ils en trouvent une encore meilleure. L'acceptation et même la revendication de la petite échelle semblent donc être leur façon de gérer cette tension, « comme à la fois ce qui pose question et ce qui donne une réponse ».

Deuxièmement, certaines tensions posent le questionnement de la croissance vis-à-vis du maintien du bien-être des employés. Ent3b évoque par exemple une tension de la sorte, et voit la gestion de cette tension comme étant la limitation de la croissance, avis plus tranché qu'Ent3a qui désire seulement son contrôle. C'est dans cette différence de position des deux membres d'Ent3 par rapport à ce compromis organisationnel que surgit le concept d'identité organisationnelle.

Troisièmement, certaines tensions relatives à la croissance semblent être en lien avec les volontés personnelles de l'entrepreneur social. En effet, selon Ent5a, certains membres d'Ent5 voulaient rester à sept, et reparler de la croissance deux ans plus tard, ce qui est en opposition avec la volonté d'Ent5a, fondateur et gérant :

« J'ai clairement dit que ça ne m'intéressait pas. Mon but c'est d'avoir une communauté, un produit répliquable, et qu'il puisse y avoir des antennes dans différentes villes. Pour moi, le projet il est exponentiel. [...] On est arrivé au moment des plateformes coopératives, donc un système automatisé où les utilisateurs sont propriétaires de leur structure, donc là d'office qu'on tape sur le volume. »

La notion d'identité individuelle du gérant intervient à l'écoute des mots « moi » ou « d'office » : cette volonté de croissance semble être celle d'Ent5a plus que celle des autres membres de la coopérative. Il avoue d'ailleurs : « Après, on n'est pas tous d'accord en interne là-dessus ».

4.3 Faisabilité de l'idéal

Un des thèmes centraux abordés dans les entretiens est la faisabilité de l'idéal des entrepreneurs sociaux. En effet, ce qu'il en ressort est qu'avoir une idée de son projet idéal en tête et le lancer en réalité sont des choses très différentes, ce qui exige des ajustements de cet idéal.

Premièrement, certaines tensions sont liées principalement à la faisabilité de leur idéal de départ, empêchée par des facteurs externes, comme la vitesse d'adoption par les consommateurs, la législation ou les types d'aliments cultivés en Belgique. Par exemple, Ent1a note une tension liée à la difficulté de trouver des producteurs bio en Belgique⁶. Leur solution a été la recherche ardue et la collaboration avec un réseau de producteurs fiables. Un autre exemple est la tension vécue par Ent1a dont l'idéal initial était d'engager des travailleurs adaptés⁷, mais que le besoin de les former et leur indisponibilité dans le domaine agroalimentaire y met un frein. Des négociations avec les organismes rassemblant des travailleurs adaptés sont en cours, mais aucune décision n'a encore été prise. Un dernier exemple de tension relative à la faisabilité de l'idéal à cause de facteurs qui viennent s'ajouter lors de la prise en compte de la réalité du terrain est relaté par Ent1b, et a pour sujet la contenance des petits pots pour bébés. Selon ses cours de diététique, les petits pots devraient en effet être de différentes contenances selon l'âge des enfants auxquels ils sont destinés, ce qui est trop difficile à mettre en œuvre en production. Après un benchmark des autres marques de pots pour bébés, leur solution a été la suivante :

« Je propose des plus grosses quantités avec un pot qui peut rester ouvert un jour, comme ça il peut être continué le lendemain et ça fait moins d'emballage. Puis pour un bébé gourmand, ça évite d'ouvrir deux pots. J'ai réussi à me convaincre que ce n'était pas grave s'il n'y avait pas la contenance parfaite qu'on apprend dans les cours théoriques. »

Deuxièmement, d'autres facteurs peuvent agir sur la faisabilité de l'idéal de départ des entrepreneurs sociaux, qui peuvent être internes au public visé et donc à l'identité individuelle des participants. Par exemple, Ent2a explique l'opposition vécue entre l'objectif initial de transition immédiate des jeunes vers un emploi après leurs programmes, et le temps d'arrêt des participants observé à la fin de ceux-ci. De nouveaux programmes axés sur la recherche de sens ont ainsi été développés, après avoir réalisé que, ce qui est important, c'est « qu'ils développent un projet personnel et professionnel qui fasse sens, parce que plus cela fera sens, plus vite ils auront envie d'aller vers cela ». En fin de programme d'insertion, Ent2a observe également beaucoup d'absentéisme, « comme si [Ent2] leur devait quelque chose en fin de trajet, qu'on n'avait pas pu leur donner ». Une remise en question des membres d'Ent2 est alors inévitable,

⁶ Selon Bio Wallonie, 94,8 % de l'alimentaire est actuellement issu de l'agriculture conventionnelle en Belgique, ce qui est sous la moyenne de l'Union Européenne (Annet & Beudelot, 2017).

⁷ Ent1a définit les travailleurs adaptés comme « des travailleurs qui sont dans l'incapacité de travailler dans le monde normal du travail, soit parce qu'ils ont une déficience physique, mentale ou sociale, donc par exemple un trisomique 21, ou un autiste, ou simplement parce qu'ils ont du mal en société. »

et avec ça une mise en doute de leur motivation. Leur solution est alors l'acceptation : « il faut accepter que le jeune en face de nous soit dans des questionnements et des problématiques internes qui le concernent, et qu'on n'est pas surpuissants et qu'on ne peut pas tout gérer ».

Une autre tension de faisabilité de l'idéal, influencée par l'identité du public lui-même est évoquée par Ent2a et Ent2b, et se rattache à leur volonté initiale d'aider les plus fragilisés de Molenbeek, ville où Ent2 est implantée. Avec le temps, ils se sont rendu compte qu'une hétérogénéité était cruciale pour permettre au groupe de bien fonctionner, et que chacun se tire vers le haut. Ils sont donc maintenant attentifs à cette mixité de cultures et de quartiers d'origine dans les groupes et au fait que les participants ne se connaissent pas au préalable. Ent2b ajoute une façon dont ils ont géré ceci, à savoir à travers un partenariat avec l'association « D'Broej » pour une session d'un programme d'insertion à la montagne. Bien que cette association ait une manière de fonctionner sensiblement différente (exprimant notamment une très grande empathie envers les jeunes, qui peut être perçue comme une certaine victimisation ou surprotection de leur public), leur sélection des participants presque exclusivement constituée de jeunes hommes de Molenbeek permet de toucher ce public et ainsi d'enrichir les deux parties. En favorisant les échanges et les débats entre les deux approches, ils peuvent travailler sur ces divergences et ainsi mieux collaborer. Le facteur de l'identité du public influence donc aussi la faisabilité de l'idéal de départ, ce qui est vecteur de tensions au sein des entreprises sociales.

Ceci est aussi illustré par la tension relatée par Ent3b, qui était de constituer des groupes de 15 personnes qui se retrouvent chaque semaine, pour aboutir à une cohésion visible et durable. Cependant, la réalité a montré qu'il y avait beaucoup plus d'enfants que d'ainés, et que ces derniers sont moins disponibles à certaines périodes (par exemple, les personnes âgées sont enrhumées en novembre). La régularité des rencontres intergénérationnelles n'est donc pas optimale. Ent3 solutionne cette tension, par exemple, en organisant une tournante parmi les enfants qui viennent une fois toutes les trois semaines, mais pour citer Ent3b qui semble accepter ce paradoxe, « on fait avec ».

Un dernier exemple de tension liée à l'influence de l'identité individuelle du public sur la faisabilité de l'idéal est soulevé par Ent2b, à savoir de garder toujours l'équilibre entre leur mission de revalorisation de l'individu sous-qualifié et le besoin de conscientisation par rapport à l'existence d'un « collectif » dans lequel ils sont invités à s'insérer. Un exemple qu'Ent2b a donné pour illustrer cette inconscience du collectif et de la réalité économique dans certains cas est particulièrement frappant : une jeune participante parlait, lors d'une session, des allocations de CPAS qu'elle touchait en évoquant son « salaire », en n'ayant absolument aucune idée d'où

pouvait bien provenir cet argent. Leur défi est donc de redonner à ces jeunes confiance en eux, mais également de les éveiller sur qui ils sont, sur leur place dans la société et leurs devoirs envers elle. Cette conscience du collectif, selon Ent2b, est amenée durant le programme, par exemple, par l'exigence de ponctualité, par la mise en avant d'une bonne communication « à double sens », et par la cocréation de valeurs et de règles de vie permettant les conditions d'émancipation les plus favorables.

Troisièmement, certaines tensions relatives à la faisabilité de l'idéal (empêchée par des facteurs externes comme évoqués dans le premier paragraphe) ont un impact sur les valeurs de l'entreprise. Par exemple, Ent1a évoque une tension relative aux emballages et pose la question du verre, qui a l'avantage de se fabriquer tout près, mais qui se révèle lourd au transport et sujet aux bris de verre. La deuxième option serait des pochettes en plastique qui sont légères et ancrées dans les habitudes des consommateurs, mais peu propices au recyclage et offrant peu de recul scientifique par rapport aux pertes de particules de plastique notamment. Après avoir rencontré et questionné plusieurs fabricants, le verre a été choisi, car le facteur de sécurité par rapport aux pertes de particules de plastique a été défini comme prioritaire. Cependant, cette décision sera revue dans trois ans. La notion d'identité organisationnelle intervient dans cette tension, car Ent1a dit « nous avons interrogé les fabricants pour voir ceux qui rentreraient le plus possible dans les valeurs d'[Ent1] ».

Un autre exemple de tension liée à la faisabilité de leur idéal et qui influence l'identité organisationnelle de l'entreprise est relatée par Ent1b. Celui-ci évoque le fait qu'au début, leur volonté était de faire des plats pour bébés 100 % bruxellois, mais que cela s'est avéré de plus en plus compliqué étant données la rareté des céréales belges et les quantités trop faibles de légumes produits à Bruxelles. Ils font aujourd'hui appel à une coopérative regroupant plusieurs petits producteurs, mais ont dû abandonner leur idéal de plats 100 % locaux. Leur identité organisationnelle s'est donc quelque peu transformée.

Un dernier exemple de tension mettant la faisabilité de l'idéal (notamment empêchée par un facteur économique) et l'identité organisationnelle dans la balance est abordé par Ent1b, qui fait face à une tension initiée par le retard de la mise en vente des pots pour bébés (prévue initialement pour juin, elle aura lieu en septembre). Cependant, selon Ent1b, Ent1a veut quand même organiser la fête de lancement de leurs produits en juin, et y inviter des détaillants et fournisseurs. Ent1a semble vivre cette postposition comme un renoncement et avoir du mal à l'accepter, tandis que Ent1b semble rassurée de pouvoir passer l'été sans trop de pression. C'est

donc dans ces différences de perceptions de cette tension qu'intervient la notion d'identité organisationnelle.

Quatrièmement, certaines tensions liées à la faisabilité d'un idéal de départ sont également influencées par une dimension économique. Ent1a dit à ce sujet :

« Au début on est dans un rêve d'idylle, on veut tout accomplir, on veut tout changer, et on se rend vite compte que chaque implication de durabilité a un coût, chaque fois c'est beaucoup d'éléments à prendre en considération. Donc c'est du compromis. »

Ces tensions sont par exemple de l'ordre de la priorité donnée au développement du produit pour assurer le financement des services et la création d'une communauté par la suite, ce qui relève plus de tensions interinstitutionnelles, qui sont hors du périmètre d'étude de ce mémoire.

4.4 Relations avec les parties prenantes

Les relations avec les parties prenantes forment également un large thème de tensions intra-institutionnelles. Le terme de « parties prenantes » peut faire référence, dans cette section, aux membres ou coopérateurs, mais aussi aux partenaires des entreprises sociales.

Premièrement, certaines tensions placées sous le thème des relations avec les parties prenantes sont uniquement ou principalement liées au choix des coopérateurs en lui-même. Les tensions de ce type semblent être influencées par l'identité organisationnelle des entreprises sociales, quand une de leur valeur inclut les parties prenantes. Ent1b explique, par exemple, leur dilemme de garder l'esprit de cocréation ancré dans leurs valeurs avec des coopérateurs-parents, mais qui n'ont pas beaucoup de temps et qui se renouvellent souvent, ou de faire coopérer des professionnels acteurs-producteurs pour pouvoir mutualiser les moyens de production, de transport et d'approvisionnement et en tirer des synergies. Ent1 penche actuellement pour la deuxième option et pense à rejoindre un programme destiné à créer la future « SMART⁸ » de l'alimentation durable.

Deuxièmement, une fois ces coopérateurs ou membres choisis, certaines tensions sont directement liées à la différence d'implication de ceux-ci, prenant souvent le fondateur de l'entreprise sociale comme point de référence. Par exemple, Ent4b explique qu'Ent4a est

⁸ Comme l'explique Ent1b, « la coopérative d'entreprises SMART rassemble des gens indépendants qui rentrent dans une structure avec leur business. 10 % de leur chiffre d'affaire est reversé à cette structure, qui va s'occuper de toute la comptabilité et gestion administrative, comme ça la personne peut se concentrer sur son métier, son activité pure ».

fondatrice et à 100 % dans le projet alors que ses deux collègues, qui sont plus en support, ne sont là qu'à temps partiel, car ils s'occupent simultanément d'autres projets. Cela peut rendre les réunions difficiles à planifier, l'avancement plus lent qu'espéré et la communication plus compliquée. De même, Ent5a dit être à la recherche de coopérateurs pour développer encore davantage le projet, mais il avoue : « on se retrouve avec des gens qui venaient et qui pensaient vouloir participer à la coopérative, puis en fait pas tant que ça. [...] Ce n'est pas parce que les gens rejoignent le projet qu'ils veulent être entrepreneurs et porteurs ».

Ces tensions peuvent aussi avoir un lien avec l'identité individuelle du fondateur, qui doit vivre ce déséquilibre d'implication des membres, mais qui, en même temps, aime garder le contrôle sur la vision de son entreprise. Ent4a, par exemple, raconte : « Tu as beau avoir une équipe, comme c'est toi qui as la vision, tu n'auras jamais un engagement dans le projet de la part des autres équivalent au tien. » Sa tension est donc également liée à son identité individuelle, à savoir de transmettre sa vision, en tant que fondatrice, en sachant que l'autre n'aura pas la même implication ni ne portera la charge mentale du projet avec elle, ou de porter la vision seule. Ent4a est aujourd'hui entourée de deux personnes, dont Ent4b, qui sont là pour l'aider et lui suggérer des idées, mais qui ne sont pas de réels porteurs de projet. Elle dit : « J'aime, ça me donne plus de liberté et ça me sécurise de travailler seule », même si elle avoue ne pas avoir résolu le problème de la solitude du porteur de projet ni le poids de la charge mentale. De manière similaire, cette tension de différences d'implication du fondateur qui porte le projet sur ses épaules, sur lesquelles les autres membres se reposent est évoquée par Ent5b : « [Ent5a] est le seul à se sentir complètement propriétaire de la structure », mais avoue que cela devrait être différent étant donné que tous en sont propriétaires. Cependant, selon Ent5b, contrairement à ce que pense Ent5a sur l'implication de ses coopérateurs, la volonté de chacun de s'approprier la structure est présente.

Troisièmement, les tensions relatives aux relations avec les parties prenantes peuvent concerner le choix des éventuels partenaires des entreprises sociales. Ces tensions relèvent, la plupart du temps, du dilemme entre accepter un partenariat qui ne s'aligne pas totalement avec l'identité de l'entreprise sociale (prise séparément), mais qui permet de beaux résultats, ou le refuser, ce qui peut alors remettre en question la pérennité sur le plan économique. Par exemple, Ent2b explique leur tension d'avoir comme partenaires de grosses structures, perçues comme plus impersonnelles et « statiques », comme Actiris ou Bruxelles Formation, qui exigent 80 % de « sorties positives » (emploi, bénévolat, action citoyenne,...), et de garder l'orientation clients sur mesure de l'autre côté, qui est une part essentielle de leur identité d'entreprise. Ent2 a choisi

quelques mois auparavant de collaborer avec Bruxelles Formation et envisage de répondre à l'appel à projets d'Actiris, tout en essayant de valoriser et défendre son approche sur mesure. Cette tension d'association avec des structures comme Actiris qui ont des quotas de résultats et qui n'entrent pas dans les valeurs de l'entreprise sociale est également soulevée par Ent4a lors de son entretien. Sa tension est plus précisément d'accepter Actiris comme partenaire qui fait plus du « *matching* » que de l'accompagnement personnel, mais ainsi être subsidié, ou refuser et revendiquer d'être à contre-courant de ces grosses structures. Cette question capitale qui définira le futur de l'identité d'Ent4 n'est pas encore résolue, mais cache les aspects économiques des subventions accordées par ces structures, car comme le dit Ent4a, « rester privé signifie qu'il est difficile d'être rentable. » La lourdeur administrative qu'exigent ces structures semble également être un frein à ces partenariats avec les entreprises sociales, selon Ent4b, qui a mis l'accent sur la flexibilité des horaires d'Ent4 du moment que les personnes préviennent de leur retard ou absence. Alors qu'Ent4a semble indécise quant à cette décision, car potentiellement plus sensible à l'argent que ce genre de partenariat pourrait amener, Ent4b établit que :

« pour le moment, on a envie de garder l'indépendance, pour que les gens voient que le bénéfice de notre structure, c'est qu'on ne va pas forcer les gens à signer des documents ni à faire certaines choses qu'elles n'ont pas envie de faire. »

Un autre exemple de tension liée aux partenariats, à la croissance et à l'identité organisationnelle est, selon Ent2b, à la fois la volonté d'augmenter le nombre de sessions et ainsi aider plus de personnes, mais aussi celle de travailler avec des partenaires spécifiques, qui protègent beaucoup leurs participants, et qui vont donc, par exemple, demander de ne pas faire de session avant le mois d'octobre parce que leur public – en l'occurrence principalement maghrébin – est retourné dans son pays d'origine pendant l'été. La réaction d'Ent2b est une acceptation mitigée : « en tout cas pour cette année-ci, on va faire comme ça et partir en octobre. »

Certaines tensions induites par les partenaires peuvent également influencer la faisabilité de l'idéal de départ de l'entreprise social, ou en tout cas leur comportement face à ces partenaires. Par exemple, Ent3a raconte : « au début, on aspirait à avoir un effet tel sur les institutions qu'elles s'adaptent à nous ». Cependant, la réalité et l'imperméabilité des institutions telles que les écoles ou les maisons de retraite leur ont fait réaliser que c'est elles qui allaient devoir faire preuve de flexibilité et d'adaptation pour mener à bien leur projet.

4.5 Vision

La définition, le maintien et le partage de la vision semblent ressortir comme thème des entretiens effectués auprès des cinq entreprises cas. Ces tensions peuvent être liées à la difficulté d'avoir une vision claire et figée à long terme en sachant que la coopérative évolue constamment, au rythme des opinions et interprétations de ses membres, comme l'explique Ent5a. Cette raison d'être évolutive peut être associée à l'identité organisationnelle d'Ent5. Même si leur *roadmap* évolue ainsi souvent, ils essaient de garder un cap cohérent avec leur mission sociale initiale.

4.6 Organisationnel

Plusieurs tensions liées à la dimension sociale proviennent de facteurs organisationnels, comme la séparation des pôles dans l'entreprise, et/ou la prise de décision.

Premièrement, la séparation des pôles au sein de l'entreprise peut influencer le partage de la vision et peut être vectrice de tensions, comme le fait d'aller dans la même direction, de partager la vision alors que les pôles sont distingués. Cette tension est vécue chez Ent5, où les cercles des opérationnels et des formateurs sont séparés. Créer du lien en permanence est la clé selon Ent5a, ce qu'il fait pendant les réunions de cercles générales.

Deuxièmement, la séparation des pôles, couplée aux thèmes de la vision et de l'identité organisationnelle, peut générer des tensions au sein des entreprises sociales. En effet, le partage et la transmission de la vision semblent compromis par la séparation des pôles et les priorités et affiliations différentes au sein de la même entreprise. Par exemple, Ent5a semble penser que les réunions de cercles générales destinées à faire du lien entre les pôles de l'entreprise pour garder un cap commun sont nécessaires, mais qu'il est le seul pour qui c'est une priorité, alors que les autres membres d'Ent5 sont plus préoccupés par l'opérationnel et la satisfaction à court terme des clients. Ent5a gère cette tension en donnant un but opérationnel à ces réunions, comme un appel à projets auquel Ent5 va répondre, et qui va, par la même occasion, rassembler les cercles et mettre les réflexions de fond sur la table. Un deuxième exemple de ce type de tensions placées sous les thèmes de séparation des pôles, vision et identité organisationnelle est soulevé par Ent5b. Elle consiste en l'établissement d'une vision claire d'un côté, et les différentes façons de travailler et sens des priorités des membres selon le pôle auquel ils appartiennent de l'autre. En tant que responsable de l'agence, les priorités d'Ent5b se penchent plus vers la prospection de nouveaux clients pour des questions de rentabilité, alors qu'Ent5a

se focalise plus sur la stratégie et la structure. L'identité organisationnelle peut ainsi être divisée par la diversité des professions et priorités dans l'entreprise.

Troisièmement, certaines tensions évoquées par les répondants ont trait au thème de la prise de décisions. Elles peuvent se traduire par un dilemme entre l'identité individuelle du fondateur gérant d'entreprises sociales et le mode de prise de décisions. Les fondateurs gérants peuvent notamment ressentir le tiraillement entre, d'une part, imposer leurs décisions et prendre leur rôle de tête jusqu'au bout, et, d'autre part, composer avec chacun des membres de la coopérative. Ainsi, Ent5a semble devoir faire face à cette tension entre s'imposer comme gérant et « laisser le collectif se rendre compte ». Il gère cela en consultant les autres coopérateurs de manière informelle avant de prendre une décision.

Ces tensions de prise de décisions se manifestent également par le questionnement d'avoir à la fois un système de gouvernance partagée où tout le monde a son mot à dire, mais aussi de combler le besoin d'encadrement qu'ont les gens. Ent5b, par exemple, semble vivre cette tension : « Avoir un *lead* sur quelque chose reste important humainement pour faire avancer les choses. [...] Si on est constamment dans un groupe où tout le monde décide, une certaine inertie s'installe. [...] L'humain a besoin, à un moment donné, de quelqu'un qui prend une décision pour pouvoir la suivre éventuellement. » Ent5b est donc d'avis de laisser la participation ouverte à tous les coopérateurs, mais qu'une personne soit néanmoins là pour trancher. Ces personnes sont, selon elle, les premiers liens⁹ des cercles.

Ces tensions peuvent également se traduire par de plus en plus de coopérateurs rejoignant le projet (ce qui fait émerger le concept de croissance dans ce type de tension également), ce qui mène à une prise de décision plus difficile. Comme l'illustre Ent5a : « On s'est vite rendu compte qu'à partir du moment où on était 5-6, il y avait déjà du blocage pour faire participer tout le monde aux prises de décisions. » Leur solution a été d'instaurer la gouvernance partagée dans l'entreprise.

Quatrièmement, certaines tensions liées à l'organisationnel mélangent séparation des pôles et prise de décisions, et font l'objet d'un paradoxe entre tout faire et décider ensemble, et séparer l'entreprise en différents pôles selon la fonction de chacun. Cette tension est, par exemple, vécue par Ent1b, qui explique que tous n'ont pas toujours le temps de se réunir autour des sujets

⁹ « Le 1er Lien d'un Cercle est élu au sein du Cercle supérieur qui l'a créé et se voit attribuer le Rôle de ce Cercle. Il est donc responsable de la mission du Cercle (telle qu'elle a été définie par le Cercle supérieur qui l'a créé) et de l'atteinte des résultats du Cercle. » (Biot, 2014, p. 5)

plus généraux. Leur gestion de cette tension se fait par l'entraide si un des membres vient à rencontrer un point de blocage dans son pôle d'action.

4.7 Économique

Plusieurs tensions évoquées dans les entretiens sont liées au caractère hybride des entreprises sociales, et à leur dimension indéniablement économique. Elles ne sont cependant pas détaillées dans ce mémoire, celui-ci se concentrant sur la présentation de tensions liées à la dimension sociale des entreprises sociales.

5 Discussion

5.1 Analyse des sources, types et méthodes de gestion de tensions

La première analyse qui peut être faite après la réalisation des interviews est la détection des sources de tensions présentes dans chaque entreprise, des « *loci* » de tensions, des types de tensions, et des types de gestion des tensions, selon le cadre théorique des paradoxes. Un fichier Excel retrace d'ailleurs cette analyse, tension par tension, et peut être demandé à l'auteur.

Quatre-vingts tensions ont été extraites des dix entretiens des entreprises cas. Après la détection des sources de ces tensions, comme proposées par Guedri et al. (2014), on peut voir que la majorité des tensions sont dues à une concurrence sur les objectifs, suivie par les différentes logiques d'acteurs ou d'actions. Les deux dernières sources de tensions, à savoir la concurrence sur les ressources et celle en termes de statut, semblent moins représentées parmi les tensions abordées par les répondants.

Les tensions ont ensuite été analysées selon les quatre « *loci* » de tension tels qu'établis par Smith et Lewis (2011) : objectifs, moyens, identité, et connaissance/temps. Cette étape a permis de classer ces quatre-vingts tensions entre les quatre types de tensions paradoxales (Smith & Lewis, 2011), en fonction des *loci* de tension : *Performing*, *Organizing*, *Belonging* et *Learning*. On peut ainsi distinguer que la grande majorité des tensions se partagent entre les types *Performing*, *Belonging*, et *Organizing*. Les *Learning* tensions n'ont, par contre, pas été beaucoup évoquées dans les interviews.

Enfin, les techniques de gestion des tensions détectées dans les entretiens ont été analysées, et l'acceptation, à la fois passive et proactive, semble être la méthode de gestion de tensions privilégiée chez les entreprises sélectionnées comme cas, suivie de la méthode de synthèse. Certaines tensions paradoxales semblent cependant avoir été résolues par le choix d'une des options, et un faible nombre de tensions évoquées ne sont pas encore résolues, selon les dires des répondants.

Certaines tendances semblent se tracer quant aux sources ou aux types de tensions liées à la dimension sociale des entreprises sociales : les tensions abordées trouvent principalement leur source dans la concurrence sur les objectifs et les différentes logiques d'acteurs ou d'action, et les *Learning* tensions sont les moins fréquemment citées par les entreprises interrogées. Une autre chose peut également être soulignée par rapport à leurs méthodes de gestion : l'acceptation, tant passive que proactive, semble être la façon dont les entreprises sociales

jeunes et constituées de peu de membres gèrent le plus les tensions liées à la dimension sociale auxquelles elles font face. Par ailleurs, aucun lien entre les types de tensions et la méthode de gestion de ces dernières ne semble se tracer à partir des résultats, ce qui pourrait faire l'objet de recherches supplémentaires. La méthode adoptée en cas de tension peut donc dépendre de bien d'autres facteurs comme, par exemple, l'appui de la hiérarchie, le secteur, la personnalité des entrepreneurs sociaux, ou encore la cohésion de l'équipe.

Une première proposition peut être posée suite à cette analyse des tensions liées à la logique sociale des entreprises sociales :

Proposition 1 : Les tensions liées à la logique sociale semblent trouver principalement leur source dans la concurrence sur les objectifs et les différentes logiques d'acteurs ; être le moins souvent de type *Learning* ; et être les plus fréquemment gérées par l'acceptation.

5.2 Modélisation des thèmes de tension

La deuxième analyse qui a été faite des résultats des entretiens est la confrontation des thèmes de tensions qui ont émergé de ceux-ci. Pour rappel, ces six thèmes sont l'identité (individuelle ou organisationnelle), la croissance, la faisabilité de l'idéal, les relations avec les parties prenantes, la vision, et l'organisationnel. Ces thèmes ont été détaillés et ont laissé apparaître des sous-thèmes, qui sont développés dans cette section. De plus, la plupart des tensions ont montré l'appartenance à plusieurs de ces thèmes ou sous-thèmes, et les liens entre eux ont été tracés sur le modèle transversal présenté ci-dessous en figure 5. Cette section destinée à la théorisation des résultats se construit donc principalement autour de la lecture du modèle des thèmes de tensions élaboré par l'auteur, ainsi que sa confrontation avec la théorie existante dans le domaine (Eisenhardt, 1989).

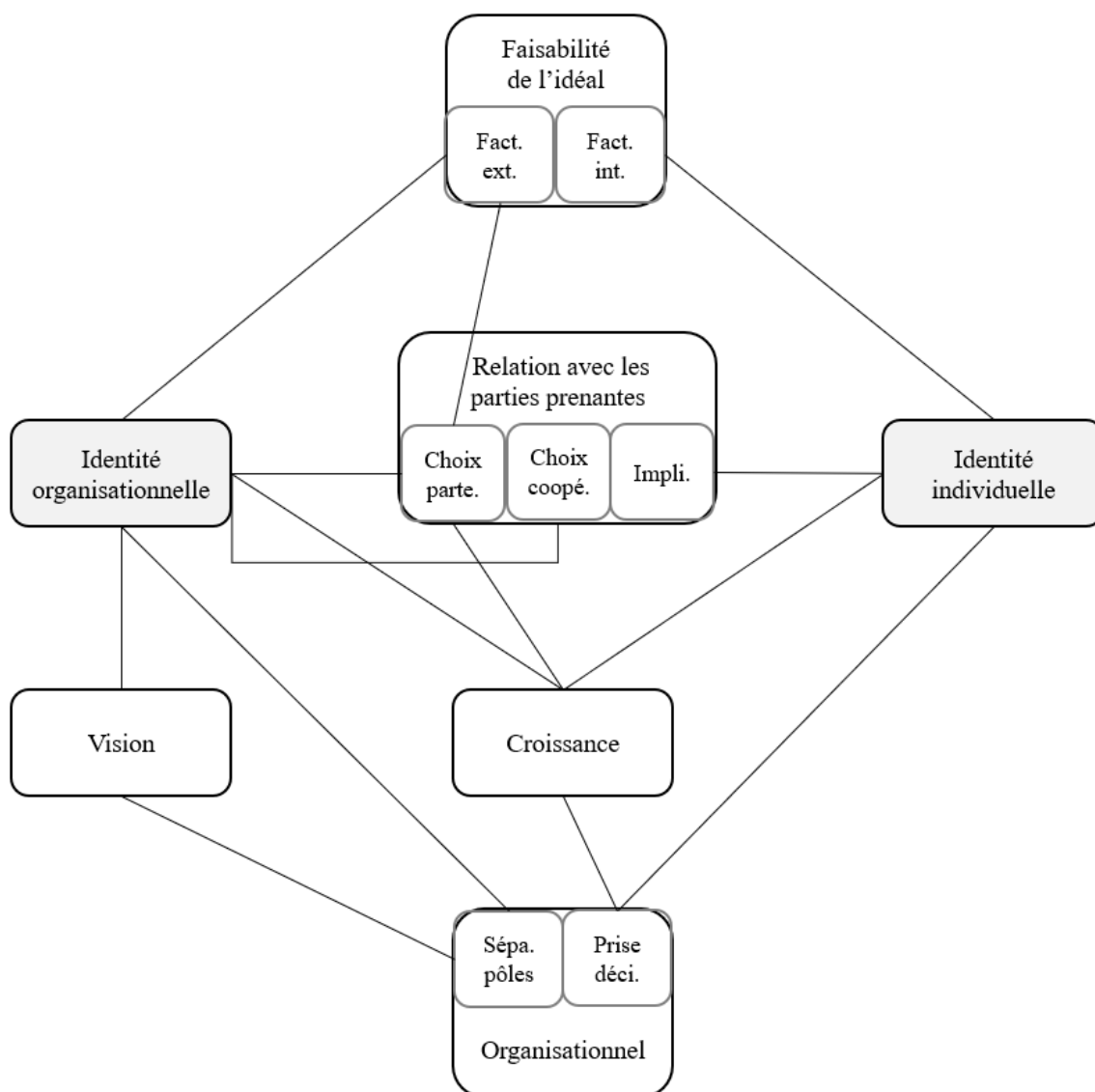


Figure 5. Modèle des thèmes de tensions relatives à la dimension sociale dans les entreprises sociales.

Tout d'abord, plusieurs tensions se sont révélées être de l'ordre de l'identité individuelle. Certaines soulèvent des doutes quant au devenir personnel et professionnel des entrepreneurs sociaux, alors que d'autres sont relatives à la définition de ce que les entrepreneurs sociaux sont vis-à-vis de leur entreprise et des autres membres de celle-ci. Cela rejoint l'affirmation de Rae (2006) selon laquelle la simple acquisition de compétences et connaissances entrepreneuriales ne suffit pas, la personne qui agit en tant qu'entrepreneur doit en assumer l'identité. Il semble donc légitime qu'Ent4a et Ent5a aient évoqué des tensions de ce type. La taille des équipes en entreprise sociale ne semble pas avoir d'impact majeur sur ces tensions identitaires, au contraire de ce qu'écrit Dufays (2018a). Par contre, il ressort des résultats que les tensions liées à l'identité individuelle sont principalement rencontrées par les entrepreneurs sociaux qui, bien que soutenus par une équipe, portent le projet seul.

D'autres tensions relatives à l'identité individuelle sont également liées à la projection d'un idéal personnel sur l'organisation. Ainsi, des répondants ont avoué projeter leurs propres « moi possibles », développés dans la partie 2.7.1, sur les activités de leur entreprise. Ils calquent les représentations qu'ils ont de ce qu'ils aimeraient devenir ou accomplir sur leur entreprise (Markus & Nurius, 1986), et se confrontent alors parfois à un décalage avec le besoin réel de la société. Cette recherche établit ainsi que les entrepreneurs sociaux risquent d'axer leur organisation plus sur leurs besoins personnels et leur vision désirée d'eux-mêmes dans le futur, que sur ceux de la société.

Ensuite, les tensions purement relatives à l'identité organisationnelle issues des résultats montrent un attachement particulier des entrepreneurs sociaux interrogés aux valeurs et caractéristiques clés de leur entreprise, comme les membres d'Ent3, très attachés à la méthodologie d'Ent3. Ces tensions confirment par ailleurs l'affirmation de Gioia et al. (2000) selon laquelle les membres des entreprises partagent les mêmes valeurs et mission clés, mais que leur traduction en actions peut prendre des formes différentes avec le temps. Des réflexions relatives aux différents modes opératoires des membres d'une même entreprise, alors qu'ils partagent les valeurs de celle-ci, ont d'ailleurs été entendues plusieurs fois lors des interviews. Un parallèle peut également être fait avec la notion de « conflit d'engagement » de Golden-Biddle et Rao (1997), lorsque les entrepreneurs sociaux se retrouvent face aux aspects conflictuels de l'identité organisationnelle. Les notions de temps et d'évolution de l'identité organisationnelle ont également été abordées, comme preuve que l'identité organisationnelle est changeante même si elle témoigne d'une certaine continuité (Gioia et al., 2000).

Certaines tensions de l'ordre de l'identité organisationnelle se sont également révélées comme étant liées à la projection de l'idéal de l'organisation, qui se confronte au besoin réel de la société. En effet, comme Santos (2012) l'écrit, les entrepreneurs sociaux peuvent être émotionnellement attachés à leur organisation et risquent de se concentrer plus sur le maintien de celle-ci que sur la réelle résolution des problèmes de la société. Ces projections des « moi possibles » des entrepreneurs sur l'organisation peuvent en influencer son identité.

Une deuxième proposition peut ainsi naître :

Proposition 2 : Les tensions d'identité individuelle peuvent être liées à la projection d'un idéal personnel sur l'organisation et les tensions d'identité organisationnelle peuvent être associées à la projection de l'idéal de l'organisation sur le besoin de la société.

Ensuite, le thème de la croissance semble être attaché à plusieurs thèmes et sous-thèmes de tensions. En premier lieu, il est lié au thème de l'identité organisationnelle. En effet, pour certaines entreprises, croître signifie abandonner certaines valeurs comme l'approche sur mesure, ancrées dans leur identité. La croissance, comme le souligne George (1980), crée des opportunités de constitution de sous-groupes, ce qui peut diffuser différents éléments de l'identité organisationnelle et la rendre idéographique (Albert & Whetten, 1985). En second lieu, la croissance peut créer des tensions au niveau de l'identité de l'organisation quand elle est offerte par des partenariats avec de plus grandes structures. Ces structures, qui permettent aux entreprises sociales de grandir et d'atteindre de plus vastes résultats, n'ont en effet pas les mêmes valeurs ou mission que l'entreprise sociale en questionnement, notamment d'accompagnement personnalisé pour l'insertion professionnelle. En troisième lieu, la croissance est liée à l'identité individuelle des entrepreneurs sociaux, qui parfois projettent leur idéal de croissance sur l'organisation. En dernier lieu, ce thème est lié au sous-thème organisationnel de la prise de décision. Bien qu'Eisenhardt et Schoonhoven (1990) affirment qu'une équipe plus grande peut accélérer la prise de décision, c'est plutôt l'opposé qui est ressorti des entretiens : décider à plusieurs semble être plus difficile pour les répondants que décider à peu de membres, étant donné que les grands groupes ont des opinions plus disparates (Bales & Borgatta, 1955). Ces tensions sont d'ailleurs principalement vécues par Ent5, qui possède le plus grand nombre de membres parmi les cinq entreprises cas.

Quant aux tensions liées au thème économique et au caractère hybride des entreprises sociales, elles ne sont pas analysées dans ce présent mémoire. Cependant, l'analyse du type de multiplicité de logiques peut être développée dans cette section, comme détaillé dans la section 2.5.2, en fonction de la centralité et de la compatibilité de ces logiques, selon le modèle de Besharov et Smith (2014), présenté à la figure 6. On peut ainsi dire que les logiques multiples d'Ent1 sont clés dans son fonctionnement, étant donné que la vente de petits pots locaux et bio allie les logiques sociale et économique, qui sont tout à fait compatibles dans les actions qu'elles prescrivent. Selon ce modèle, Ent1 fait donc face à des conflits minimes liés à la multiplicité des logiques, ce qui s'est confirmé lors des entretiens d'Ent1a et Ent1b. Ent3 possède par contre une logique dominante par rapport à l'autre. En effet, la dimension sociale du projet semble être centrale, plus que la dimension économique, bien que ces deux logiques soient compatibles. Cela leur permet de voir apparaître peu de conflits inter-institutionnels, ce qui s'aligne avec le ressenti des entretiens d'Ent3. La logique économique d'Ent5 semble également dominer légèrement la logique sociale, et ces logiques provoquent parfois des divergences quant aux

actions à entreprendre. Ent5 doit donc faire face à des conflits modérés de multiplicité de logiques, comme Ent5a et Ent5b l'ont dit lors de leur entretien. Enfin, Ent2 et Ent4, les deux entreprises actives dans l'insertion professionnelle, ont besoin des logiques sociales et économiques pour fonctionner, mais celles-ci demandent des actions qui ne sont pas toujours compatibles. Elles ont donc une multiplicité de logiques contestée, ce qui leur confère des conflits étendus entre ces logiques. Parmi ces deux entreprises, Ent4 semble faire l'objet du plus grand nombre de tensions inter-institutionnelles. Cette différence peut être liée au fait qu'Ent2 fonctionne toujours actuellement sur le financement de la FEDR reçu en 2016, alors qu'Ent4 peine à trouver des financements en ligne avec ses valeurs.

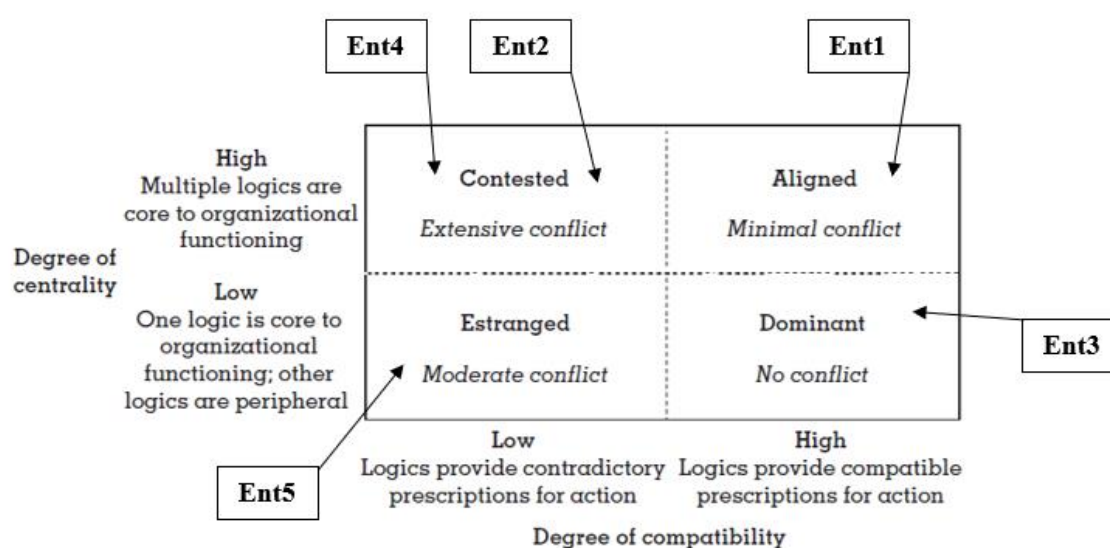


Figure 6. Types de multiplicité de logiques des entreprises cas. Reproduit et modifié de (Besharov & Smith, 2014, p. 371)

Face à ces tensions dues à l'hybridité des entreprises sociales, certaines déploient un métaconcept qui rappelle leurs valeurs, afin de rassembler les exigences opposées qui les tiraillent, sous les conseils de Meyer et Höllerer (2016). Ent5, par exemple, a décidé de mettre en place la gouvernance partagée.

En poursuivant la lecture du modèle en figure 5, on peut observer plusieurs jonctions issues du thème de la faisabilité de l'idéal. Il est important de noter que la faisabilité de l'idéal de départ de l'entreprise sociale peut être entravée soit par des facteurs externes (comme la législation ou les types de cultures de Belgique), soit par des facteurs internes au public visé. Premièrement, un lien est observé entre la faisabilité de l'idéal empêchée par des facteurs externes et l'identité organisationnelle. Un parallèle peut être fait avec les « moi possibles » des entrepreneurs sociaux, qui les guident vers l'atteinte de leur but organisationnel (Wurf & Markus, 1991), mais

qui se trouvent entravés par ces facteurs externes. En effet, l'évolution de l'identité de l'entreprise sociale dépend de la faisabilité de ce « moi possible », et les tensions de ce type semblent toujours être abordées en mettant les valeurs de l'entreprise dans la balance. Deuxièmement, les thèmes de faisabilité de l'idéal entravée par des facteurs internes au public visé et d'identité individuelle sont également proches. Ent2, par exemple, de par sa mission, doit, d'une part, revaloriser les individus sous-qualifiés et donc les faire agir dans le sens de leurs « moi possibles » positifs, et d'autre part, composer avec les identités de chacun et leur comportement qui agit parfois en opposition à la réalisation de leurs « moi possibles » positifs.

Une troisième proposition émerge ainsi de cette discussion :

Proposition 3 : Les tensions relatives à la faisabilité de l'idéal d'une entreprise sociale, quand elle est entravée par des facteurs externes, peuvent entraîner une modification de l'identité de l'organisation, tandis que les tensions relatives à la faisabilité de l'idéal, quand elle est contrariée par des facteurs internes au public visé, peuvent être liées à l'identité individuelle des membres de ce public.

Ensuite, comme on le voit sur le modèle en figure 5, le thème des relations avec les parties prenantes peut revêtir trois dimensions : le choix des membres/coopérateurs, l'implication de ces membres dans l'entreprise et le choix des partenaires de l'entreprise sociale. Premièrement, un lien peut être dessiné entre le choix des coopérateurs et l'identité de l'entreprise. En effet, ceux-ci entrent dans le projet avec leurs propres envies et objectifs, qui sont parfois en décalage avec ceux de l'entreprise elle-même. Ce choix de coopérateurs peut ainsi modifier l'identité de l'entreprise comme, par exemple, lorsque le choix se pose entre sélectionner des coopérateurs-parents et ainsi rester en ligne avec sa valeur de cocréation, ou choisir des coopérateurs-producteurs pour réaliser des synergies. Deuxièmement, un lien est observé entre l'implication des membres et l'identité individuelle. En effet, les tensions relatives à la perception de degrés différents d'implication sont liées au fait que chacun possède sa propre identité qui le distingue des autres. Ce lien est donc en accord avec l'affirmation de Berzonsky (1993) selon laquelle l'identité représente la façon dont les individus se voient et comment ils interprètent le monde qui les entoure, et ces différences d'interprétations mutuelles sont intimement liées à la perception d'implication déséquilibrée des membres du projet. De plus, chacun possède ses propres « moi possibles » qui influencent le comportement et les priorités de chacun (Wurf & Markus, 1991). Troisièmement, une liaison s'observe entre le choix des partenaires de l'entreprise sociale et l'identité de l'organisation. Ces partenaires qui, dans le cadre de cette

recherche, sont souvent de grandes structures publiques, permettent à l'entreprise de croître, mais n'ont, la plupart du temps, pas les mêmes missions ou valeurs que l'entreprise sociale, qui devra alors opérer une métamorphose de son identité si elle accepte ce partenariat. Quatrièmement, ce choix et cette acceptation de partenaires peuvent influencer la faisabilité de l'idéal de l'entreprise sociale. Un partenariat avec ces structures réputées pour être imperméables et statiques peut effectivement entraver l'aboutissement de l'idéal de l'entreprise.

Une quatrième proposition apparaît de cette analyse :

Proposition 4 : Le choix des coopérateurs d'une entreprise sociale est vecteur de tensions liées à l'identité organisationnelle ; l'implication des membres est un thème de tensions relatif à l'identité individuelle, et le choix des partenaires induit des tensions liées à l'identité organisationnelle, à la croissance, et à la faisabilité de l'idéal.

En poursuivant la lecture de ce modèle des thèmes de tensions, un lien entre la vision et l'identité organisationnelle peut être perçu. Le paradoxe est ici d'avoir une vision claire tandis que l'entreprise évolue constamment. Ceci rejoint le dilemme entre la continuité de l'identité organisationnelle et son caractère changeant au rythme de la transformation de la signification des *labels* de l'identité de l'entreprise (Gioia et al., 2000).

La vision est également liée au thème organisationnel, et plus particulièrement au sous-thème de la séparation des pôles dans l'entreprise. Il semble en effet évident que la cohésion du groupe et le partage d'une vision commune sont amoindris par la séparation de l'organisation en plusieurs pôles.

Aussi, le sous-thème organisationnel de la séparation des pôles de profession dans l'entreprise a un lien avec l'identité organisationnelle. Ceci va dans le sens de Glynn (2000), qui affirme que beaucoup d'entreprises ont des identités qui se composent d'éléments contradictoires, car leurs membres exercent des professions différentes. Par exemple, Ent5 se constitue de cercles relatifs à des professions différentes. Ces différents groupes d'acteurs ont donc des priorités différentes et promeuvent des aspects différents de l'identité de l'organisation en fonction de leur pôle d'action, ce qui crée des tensions en son sein (Albert & Whetten, 1985; Glynn, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997). On peut ainsi dire que l'identité organisationnelle d'Ent5 est idéographique, c'est-à-dire que les identités sont portées par différents sous-groupes de l'entreprise (Albert & Whetten, 1985).

Enfin, le sous-thème organisationnel de la prise de décision admet un lien avec l'identité individuelle des fondateurs gérants, tiraillés entre les modes de décision participatifs et leur rôle de meneur de l'entreprise.

Une dernière proposition peut ainsi être dressée :

Proposition 5 : Le facteur organisationnel qu'est la séparation des pôles dans l'entreprise a une influence sur l'identité de l'organisation, alors que le sous-thème organisationnel qu'est la prise de décisions est influencé par l'identité du fondateur gérant de l'entreprise sociale.

6 Limites

Il est important de souligner que ce mémoire n'est en aucun cas exhaustif et comporte certaines limites. Même si tous les choix opérés dans ce mémoire pourraient être vus comme l'exclusion des autres possibilités, quatre champs de limites sont retenus pour cette partie : le cadre même des logiques institutionnelles, la méthodologie d'étude de cas, la sélection des cas et la méthode de collecte de données.

Certaines limites proviennent directement du cadre des logiques institutionnelles utilisé dans cette recherche. Ce cadre a directement influencé la discussion des résultats, et donc la construction de théories. D'autres théories auraient pu voir le jour si cette recherche avait été effectuée selon un cadre théorique différent. Ensuite, le caractère hybride des entreprises sociales n'a pas été abordé en profondeur dans cette recherche privilégiant les tensions liées à la logique sociale. De plus, la recherche a pu être limitée par la rareté de la littérature existante sur ce domaine intra-institutionnel. Cette rareté d'articles sur le sujet a pu empêcher une confrontation totale des découvertes avec la théorie existante.

D'autres limites sont directement liées à la méthodologie d'étude de cas utilisée dans ce mémoire, malgré une recherche voulue pointilleuse. Cette méthode de recherche particulière présentée par Eisenhardt (1989) cherche la « table rase théorique », c'est-à-dire qu'aucune hypothèse n'est considérée avant la discussion. Cependant, il est très difficile de ne pas imaginer de relation entre les concepts avant l'analyse des résultats, ce qui peut constituer un biais de la recherche (Eisenhardt, 1989). Ensuite, l'approche « *bottom up* » qu'adopte ce type de recherche de théories à partir d'étude de cas peut restreindre les résultats obtenus. Le risque est alors que les théories construites ne décrivent qu'un phénomène idiosyncrasique empêchant la généralisation (Eisenhardt, 1989). Cette méthode ne permet pas non plus de répondre à des questions telles que celles portant sur la fréquence du phénomène d'intérêt (Eisenhardt, 1989). De manière plus générale, selon Roy (2009) l'étude de cas subit de nombreuses critiques, portant notamment sur l'inconscience des biais des résultats, le choix erroné des cas, le peu de profondeur, l'absence de vérification de la validité et une fausse interprétation ou une généralisation des résultats. Roy (2009) insiste sur la faible représentativité des cas à la société globale, sur le plan de la validité externe, même si Eisenhardt et Graebner (2007) défendent que le but de cette recherche n'est pas d'être représentatif, mais de développer des théories. La réplication de cette approche dans d'autres cas de figure et avec d'autres types d'entreprises sociales est donc encouragée. Enfin, alors qu'elle est souvent considérée comme subjective,

une étude de cas destinée à la construction de théories est objective, de par sa proximité avec les données (Eisenhardt, 1989).

La sélection de cas faite par l'auteur peut également induire des limites à cette recherche. En effet, les cinq cas de cette étude proviennent tous de la région de Bruxelles, et plus particulièrement du centre dédié à l'entrepreneuriat social et coopératif « CoopCity ». Les résultats ont été indéniablement influencés par l'apprentissage que ce centre promulgue aux entreprises sociales interrogées, ainsi que par la relation que ces dernières ont avec ce vivier de start-ups sociales. De plus, les entreprises sélectionnées comme cas l'ont été selon deux critères : la jeunesse et le faible nombre de membres. Ces critères de sélection correspondent à un choix de l'auteur. En plus de varier en fonction des entreprises (toutes n'ont pas exactement le même âge ni le même nombre de membres), ces critères choisis auraient pu être différents. Les entreprises sélectionnées sont également actives dans des domaines différents comme l'insertion professionnelle, l'agroalimentaire, ou encore le digital. Ces différences peuvent faire office de frein à la généralisation des résultats. Enfin, cinq cas ont été sélectionnés, ce qui peut aussi constituer une limitation à la généralisation des théories.

Le dernier sujet de limite est la technique de l'interview, qui était centrale à la collecte de données. Tout d'abord, les entretiens sont sujets à l'interprétation du répondant des termes « entrepreneuriat social », « tensions », etc. Dès lors, lors de chaque entretien, des définitions de ces termes leur ont été présentées. L'interprétation des dires du répondant par l'interrogateur est également source de biais pour la recherche car, selon Alexandre (2013, p. 29), « l'information est fonction de celui qui la fournit et du niveau d'habileté du chercheur ». Ensuite, deux personnes par entreprise ont été interrogées, ce qui ne couvre probablement pas toutes les tensions et perceptions des organisations. Aussi, les entretiens ont été réalisés pour la plupart en face à face, mais certains ont été faits par téléphone, selon l'exigence des répondants. Alors que Carr et Worth (2001) affirment que l'entretien par téléphone produit des données au moins comparables en termes de qualité à celles obtenues en face à face, cette méthode semble perdre en authenticité et en communication non verbale, empêchant ainsi de saisir une partie de la réalité. Enfin, des limitations émotionnelles peuvent entraver la fiabilité des résultats, comme la modestie, l'auto-intérêt et la tendance à minimiser ses faiblesses (Bingham & Moore, 1931).

7 Conclusion

En conclusion, cette recherche exploratoire avait pour but, au travers d'une étude de cas, de théoriser la question des tensions liées à la logique sociale émergeant au sein des entreprises sociales. Une revue de littérature a d'abord été établie de manière à offrir au lecteur une vue d'ensemble sur le sujet, bien que le domaine des tensions intra-institutionnelles soit peu couvert par les ouvrages existants. Ensuite, dix entretiens semi-directifs ont été menés dans les cinq entreprises sélectionnées comme cas de cette recherche, de manière à répertorier les tensions sociales effectivement ressenties par les jeunes entreprises sociales possédant peu de membres, et les différences de perceptions de ces tensions par les membres d'une même entreprise.

De ces résultats est ressorti que les tensions intra-institutionnelles trouvent principalement leur source dans la concurrence sur les objectifs et les différentes logiques d'acteurs ou d'action, que les *Learning* tensions sont les moins fréquentes, et que l'acceptation, tant passive que proactive, est la façon dont les entreprises sociales semblent gérer le plus les tensions liées à la dimension sociale auxquelles elles font face (proposition 1).

Un modèle des thèmes de tensions associées à la logique sociale a également pu être construit, répertoriant les liens entre les thèmes majoritairement ressortis des entretiens. Quatre conclusions majeures ont pu être tirées de ce modèle. Tout d'abord, les résultats ont montré que les tensions d'identité individuelle peuvent être liées à la projection d'un idéal personnel sur l'entreprise, et que les tensions d'identité organisationnelle peuvent être associées à la projection de l'idéal de l'organisation sur le besoin de la société (proposition 2). Ensuite, il est ressorti des entretiens que les tensions relatives à la faisabilité de l'idéal d'une entreprise sociale, quand elle est entravée par des facteurs externes, peuvent entraîner une modification de l'identité de l'organisation, tandis que les tensions relatives à la faisabilité de l'idéal, quand elle est contrariée par des facteurs internes au public visé, peuvent être liées à l'identité individuelle des membres de ce public (proposition 3). Les résultats obtenus soutiennent également que le choix des coopérateurs d'une entreprise sociale est vecteur de tensions liées à l'identité organisationnelle ; l'implication des membres est un thème de tensions relatif à l'identité individuelle, et le choix des partenaires induit des tensions liées à l'identité organisationnelle, à la croissance, et à la faisabilité de l'idéal (proposition 4). Enfin, il apparaît que le facteur organisationnel qu'est la séparation des pôles dans l'entreprise a une influence sur l'identité de l'organisation, alors que le sous-thème organisationnel qu'est la prise de décisions est influencé par l'identité du fondateur gérant de l'entreprise sociale (proposition 5).

De manière générale, tous les thèmes de tensions intra-institutionnelles répertoriés sont liés à l'identité individuelle et/ou organisationnelle, différenciées dans cette recherche pour atteindre un degré supérieur de précision.

Ce mémoire a ainsi contribué à l'élaboration de théories relatives aux tensions liées à la logique sociale des entreprises sociales. Il est important de noter que, à l'inverse des tensions liées à l'hybridité des entreprises sociales, celles principalement liées à la logique sociale n'ont jamais été explorées de manière aussi détaillée ni modélisées et liées de façon systémique et englobante comme cette recherche contribue à le faire.

Compte tenu de ces théories nouvellement établies, il est recommandé aux entrepreneurs sociaux de prendre du recul vis-à-vis de ces tensions et de prendre connaissance de leur latence (Jay, 2013) et des liaisons fortes qui existent entre elles, de manière à les résoudre de la façon la plus adéquate possible, sans pour autant les éliminer (Poole & Van de Ven, 1989). Cette recherche donne des outils concrets de compréhension et de gestion des tensions intra-institutionnelles qui peuvent faire peur aux potentiels ou actuels entrepreneurs sociaux, et peut par exemple les éclairer sur l'impact de thèmes tels que la séparation des pôles sur l'identité de leur organisation. Cette étude de cas expose également des situations de gestion de tensions desquelles les entrepreneurs sociaux peuvent s'inspirer. Par ailleurs, les structures publiques peuvent profiter de l'analyse des liens que les relations avec les parties prenantes ont avec les autres thèmes de tensions pour s'adapter aux entreprises sociales avec lesquelles elles voudraient s'associer. Un partenariat où l'identité organisationnelle de l'entreprise sociale reste indemne pourrait par exemple être envisagé.

Enfin, pour que cette étude ne reste pas sans suite, diverses pistes pourraient être approfondies dans des recherches futures. L'amplitude des liens entre les différents thèmes de tensions pourrait être analysée de manière détaillée, par exemple grâce à un échantillon de cas plus large. Ensuite, l'étude des facteurs de choix de certaines méthodes de gestion de tensions au profit d'autres, en fonction du type de tension, pourrait faire l'objet de recherches plus poussées. Les tensions vécues par des entreprises sociales plus matures pourraient également être analysées, de manière à dégager l'influence des paramètres de la jeunesse de l'entreprise et du nombre de ses membres sur ces tensions. Les conséquences de ces dernières pourraient aussi faire l'objet de recherches futures. Enfin, l'identification, comme lien entre l'identité organisationnelle et l'identité individuelle, pourrait permettre le développement et la précision du modèle proposé dans ce mémoire.

8 Bibliographie

- Académie des Entrepreneurs Sociaux. (2016). *Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique*. Retrieved from http://www.ces.uliege.be/wp-content/uploads/2017/12/Barome%CC%80tre2016AES_PUBLI.pdf
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, 7, 263-295.
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Annet, S., & Beudelot, A. (2017). *Les chiffres du bio 2016*. Retrieved from <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2017/05/Le-bio-en-chiffre-2016.pdf>
- Art2Work. (n.d.). Page d'accueil. Retrieved from <https://www.art2work.be/fr/>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- Bales, R. F., & Borgatta, E. F. (1955). Size of group as a factor in the interaction profile. *Small groups: Studies in social interaction*, 396-413.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Berzonsky, M. D. (1993). A constructivist view of identity development: People as postpositivist self-theorists. *Discussions on ego identity*, 169-203.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management Review*, 39(3), 364-381.
- Bingham, W. V., & Moore, B. V. (1931). *How to interview*. Oxford, England: Harpers.
- Biot, D. (2014). *Gouvernance partagée et fonctionnement des Organisations en Cercle*. Retrieved from <http://www.reseautransition.be/wp-content/uploads/2015/03/Gouvernance-partag%C3%A9e-et-fonctionnement-en-Cercle.pdf>
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*: Oxford University Press.
- Bruneel, J., Moray, N., Stevens, R., & Fassin, Y. (2016). Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 263-288.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553.
- Carr, E. C., & Worth, A. (2001). The use of the telephone interview for research. *NT research*, 6(1), 511-524.
- Child, C., Witesman, E. M., & Braudt, D. B. (2015). Sector choice: How fair trade entrepreneurs choose between nonprofit and for-profit forms. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 832-851.
- Cho, A. H. (2006). Politics, values and social entrepreneurship: A critical appraisal *Social entrepreneurship* (pp. 34-56): Springer.
- Cobéa Coop. (n.d.). Page d'accueil. Retrieved from <http://cobeacoop/>
- Cocorico. (2017). Page d'accueil. Retrieved from <http://cocorico-searching.be/>
- CoopCity. (2017). Les projets soutenus. Retrieved from <http://coopcity.be/les-projets-soutenus/>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.

- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard business review*, 76, 54-69.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39-66.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3-27.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*, 4(3), 202-228.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire: Socioéconomie du 3e secteur*: De Boeck.
- Dewandre, A. (2009). Entrepreneuriat social et économie sociale - Analyse 2009, 7. Retrieved from <http://www.saw-b.be/EP/2009/A0916.pdf>
- Dey, P., & Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities*, 4(1), 85-108.
- Dey, P., Steyaert, C., & Hjorth, D. (2007). The rhetoric of social entrepreneurship: paralogy and new language games in academic discourse (pp. 121-142).
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Draperi, J.-F. (2010). L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme. *Revue internationale d'économie sociale*, 1-14.
- Dufays, F. (2018a). Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. *Management Decision*, 1-30.
- Dufays, F. (2018b). *Social and Sustainable Entrepreneurship*. Slides. Unpublished document. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Dufays, F., & Huybrechts, B. (2016). Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. *International Small Business Journal*, 34(6), 777-796.
- Dunkel, C. S. (2000). Possible selves as a mechanism for identity exploration. *Journal of adolescence*, 23(5), 519-529.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of management Review*, 25(4), 703-705.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504-529.
- EMES. (2018). Who we are. Retrieved from <http://emes.net/who-we-are/>
- Erikson, E. H. (1994). *Insight and responsibility*. New York: WW Norton & Company.
- Fenneteau, H. (2015). *Enquête: entretien et questionnaire*: Dunod.
- Ford, J. D., & Backoff, R. W. (1988). Organizational change in and out of dualities and paradox (pp. 81-121): Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of management Review*, 19(4), 756-785.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In W. Powell & P. Dimaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232-263): University Of Chicago Press.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Gardet, E., & Gandia, R. (2014). Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation. *Revue française de gestion*(3), 45-61.
- George, A. L. (1980). *Presidential decisionmaking in foreign policy: The effective use of information and advice*: Westview Pr.

- Germak, A. J., & Robinson, J. A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 11, 17-31.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A., & Shultz, M. (1995). *Adaptive instability: The inter-relationship of identity and image*. Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Vancouver.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8(6), 593-611.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). *Revue française de gestion*(3), 13-28.
- Gui, B. (1991). The Economic Rationale for the "Third Sector". *Annals of public and cooperative economics*, 62(4), 551-572.
- Gümüşay, A. A. (2017). The potential for plurality and prevalence of the religious institutional logic. *Business & Society*, 1-26.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 60(3), 233-249.
- Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). What do we know about social entrepreneurship: An analysis of empirical research. 1-39.
- Horn, R. (1983). An overview of trialectics within applications to psychology and public policy. *Trialectics: Toward a practical logic of unity*, 1, 39.
- Huens, V. (2014). Economie sociale, entreprise sociale, entrepreneuriat social: enjeux d'une évolution, 10. Retrieved from SAW-b website:
- Into the spoon. (2017). Page d'accueil. Retrieved from <http://into-the-spoon.be/#concept>
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Judd, C. M., Smith, E. R., & Kidder, L. H. (1991). Research methods in social relations.
- King, P. J., & Roberts, N. C. (1992). An investigation into the personality profile of policy entrepreneurs. *Public Productivity & Management Review*, 173-190.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.
- Labolobo. (n.d.). Page d'accueil. Retrieved from <http://www.labolobo.eu/>
- Lallemand-Stempak, N. (2015). Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales. *Revue française de gestion*(2), 101-117.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of management Review*, 24(4), 691-710.
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139-158.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Light, P. C. (2009). Social entrepreneurship revisited. *Stanford Social Innovation Review*, 7(3), 21-22.
- Lincoln, Y. S. (1985). *Organizational theory and inquiry: The paradigm revolution*: Sage publications.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335.

- Maclean, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747-763.
- Mair, J., & Marti, I. (2004). *Social entrepreneurship: What are we talking about? A framework for future research*. IESE Business School.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Malhotra, N. (2007). Etudes marketing avec SPSS.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American psychologist*, 41(9), 954.
- Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. A., & Hammerschmid, G. (2014). Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 861-885.
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2016). Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4), 373-406.
- Michaud, V. (2013). Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *M@n@gement*, 16(3), 294-331.
- Morse, J. M., & Field, P. A. (1995). *Nursing research: The application of qualitative approaches*: Nelson Thornes.
- Nicholls, A. (2008). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*: OUP Oxford.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management Review*, 35(3), 455-476.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management Review*, 14(4), 562-578.
- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career development international*, 4(3), 140-145.
- Rae, D. (2006). Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 39-56.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 5, 199-225.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Smith, W. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*: Jossey-Bass.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & 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 & Education*, 11(3), 463-478.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, 14(4), 455-466.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Steier, L., & Greenwood, R. (1995). Venture capitalist relationships in the deal structuring and post-investment stages of new firm creation *Business & Society*, 32(3), 337-357.

- Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1051-1082.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407.
- Stryker, S. (2008). From Mead to a structural symbolic interactionism and beyond. *Annu. Rev. Sociol.*, 34, 15-31.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. W. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of management Review*, 28(3), 397-415.
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International journal of public sector management*, 15(5), 412-431.
- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*: Oxford University Press on Demand.
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1-21.
- Volkman, C., Tokarski, K., & Ernst, K. (2012). *Social entrepreneurship and social business*.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3): Sage.
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An Identity-Based Approach to Social Enterprise. *Academy of management Review*, 42(3), 437-460.
- Wurf, E., & Markus, H. (1991). Possible selves and the psychology of personal growth. 39-62.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (applied social research methods). *London and Singapore: Sage*.
- Yitshaki, R., & Kropp, F. (2016). Motivations and opportunity recognition of social entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 546-565.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

9 Annexes

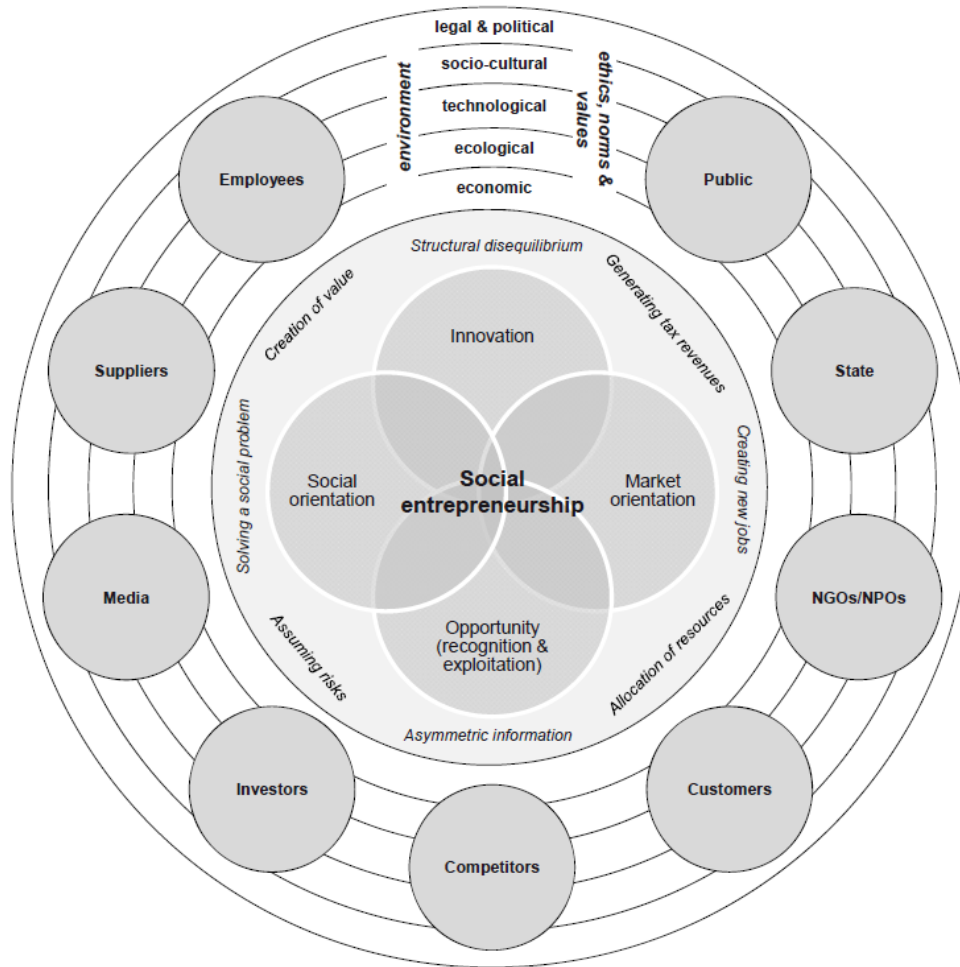
Annexe 1. Evolution du nombre d'entreprises sociales et du secteur privé en Belgique entre 2008 et 2014. Reproduit de (Académie des Entrepreneurs Sociaux, 2016, p. 26).

	Nombre d'entreprises en Belgique							Taux de croissance 2008 - 2014
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%
Entreprises sociales	17.682	17.790	18.023	18.073	18.120	18.120	18.074	2,2%
Bruxelles	4.317	4.317	4.401	4.477	4.515	4.546	4.582	6,1%
Flandre	7.131	7.164	7.188	7.176	7.186	7.136	6.998	-1,9%
Wallonie	6.234	6.309	6.434	6.420	6.419	6.438	6.494	4,2%
Entreprises privées - hors ES	203.485	202.616	204.284	204.820	201.806	199.653	198.734	-2,3%

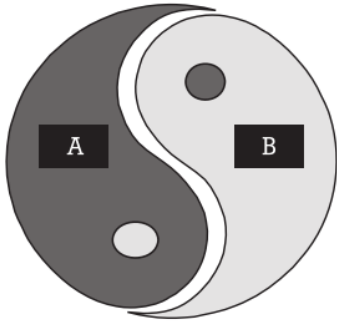
Annexe 2. Evolution de l'emploi salarié dans les entreprises sociales, le secteur privé et le secteur public en Belgique, entre 2008 et 2014. Reproduit de (Académie des Entrepreneurs Sociaux, 2016, p. 27).

	Nombre d'équivalents temps plein (ETP)							Taux de croissance 2008 - 2014
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%
Entreprises sociales	333.123	343.740	353.330	361.745	367.932	370.472	371.478	11,5%
Bruxelles	61.155	71.051	72.658	74.258	75.386	75.859	76.448	25,0%
Flandre	184.161	183.566	189.566	195.150	199.103	200.657	200.895	9,1%
Wallonie	87.807	89.123	91.106	92.336	93.442	93.957	94.135	7,2%
Entreprises privées - hors ES	1.846.701	1.780.018	1.811.460	1.874.885	1.846.644	1.842.533	1.837.965	-0,5%
Secteur Public	938.434	945.808	947.628	911.760	910.061	909.358	900.439	-4,0%
Total	3.118.257	3.069.566	3.112.418	3.148.389	3.124.636	3.122.364	3.109.882	-0,3%

Annexe 3. Ecosystème de l'entrepreneuriat social. Reproduit de (Volkman et al., 2012, p. 7).



Annexe 4. Distinction des tensions organisationnelles. Reproduit de (Smith & Lewis, 2011, p. 387).

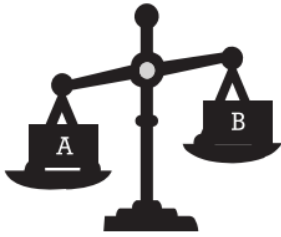


Paradox

Contradictory yet interrelated elements (dualities) that exist simultaneously and persist over time; such elements seem logical when considered in isolation, but irrational, inconsistent, and absurd when juxtaposed

Dualities (A and B) — Opposites that exist within a unified whole

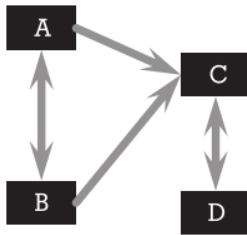
- internal boundary creates distinction and highlights opposition
- external boundary encourages synergies by constructing the unified whole



Dilemma

Competing choices, each with advantages and disadvantages

Paradoxical when options are contradictory and interrelated such that any choice between them is temporary and tension will resurface



Dialectic

Contradictory elements (thesis and antithesis) resolved through integration (synthesis), which, over time, will confront new opposition

Paradoxical when elements are both contradictory and interrelated. Because synthesis stresses their similarities, neglecting valued differences, integration is temporary. Need for disparate qualities persists such that synthesis gradually favors one over the other (i.e., C and D retain core characteristics of A and B, respectively)

Annexe 5. Tensions paradoxales, cercles vicieux et gestion de ces tensions. Reproduit de (Lewis, 2000, p. 765)

Tensions	Reinforcing Cycles	Management
Paradoxes of Learning		
<i>Learning requires using, critiquing, and often destroying past understandings and practices to construct new and more complicated frames of reference.</i>		
<p>Old/new</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sensemaking (Argyris, 1993; Bartunek, 1988; Davis, Maranville, & Obloj, 1997; Westenholz, 1993) ● Innovation (Leonard-Barton, 1992; Ropo & Hunt, 1995) ● Transformation (Davis, Maranville, & Obloj, 1997; Hatch, 1997; Miller, 1993; Vince & Broussine, 1996) 	<p>Defenses of repression, projection, and regression</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cognitive self-reference ● Inertial actions and competencies ● Simplification of systems, values, and structures 	<p>Social reframing</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Shocking crises and discrepancies ● Open communications and experimentation ● Paradoxical leadership
Paradoxes of Organizing		
<i>Organizing denotes an ongoing process of equilibrating opposing forces that encourage commitment, trust, and creativity while maintaining efficiency, discipline, and order.</i>		
<p>Control/flexibility</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Performance (Bouchikhi, 1998; Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995; Murnighan & Conlon, 1991; Quinn, 1988) ● Empowerment (Eisenhardt & Westcott, 1988; Klein, 1994; O'Connor, 1995; Sabelis, 1996) ● Formalization (Hatch & Ehrlich, 1993; Sitkin & Bies, 1993) 	<p>Defenses of repression and reaction formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Intense mistrust ● Escalating resistance and alienation ● Extreme chaos or rigidity 	<p>Dynamic equilibration</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Superordinate goals ● Humor ● Behavioral complexity
Paradoxes of Belonging		
<i>Groups become cohesive, influential, and distinctive by valuing the diversity of their members and their interconnections with other groups.</i>		
<p>Self/other</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Individuality (Amason, 1996; Murnighan & Conlon, 1991; Smith & Berg, 1987) ● Group boundaries (Leonard-Barton, 1992; Martin, 1992; O'Connor, 1995; Ybema, 1996) ● Globalization (Koot, 1996; Naisbitt, 1994) 	<p>Defenses of ambivalence, projection, and splitting</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Destructive conflict ● Group polarization ● Tribalism 	<p>Social acceptance</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Task focus ● Valuing difference ● Reduced power discrepancies

Annexe 6. Questionnaire de l'auteur destiné aux entretiens des entreprises cas.

- Pouvez-vous vous présenter, ainsi que votre entreprise sociale ?
- Qu'est-ce que le terme « entreprise sociale » signifie pour vous ?
- Comment est-ce que vous définissez la dimension sociale de votre projet. Est-ce qu'elle a évolué ? Si oui, pourquoi ?

- Explication du sujet de cette recherche

- Quelles tensions observez-vous dans votre entreprise de manière générale ?
- Quelles tensions observez-vous, qui sont uniquement ou principalement liées à la dimension sociale de votre entreprise ?

- Ces tensions se traduisaient-elles par un dilemme et vous ont-elles conduit à poser un choix ? Quel choix avez-vous opéré alors ? De quelle façon êtes-vous arrivé à la décision ?

- Comment arrivez-vous à gérer ces tensions, si vous y arrivez ? Est-ce que cela diffère pour une tension ou une autre ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

- Voulez-vous ajouter quelque chose ?

