

HEC MONTRÉAL

La gestion de l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides

par
Patricia Lalonde

**Luciano Barin Cruz
HEC Montréal
Directeur de recherche**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre, 2022
© Patricia Lalonde, 2022

Résumé

Gérer l'équilibre entre les activités économiques et les activités sociales/environnementales est un défi plus aigu pour les organisations hybrides que pour les entreprises traditionnelles. En effet, la pérennité de leur modèle d'affaires est souvent remise en question lorsqu'elles vivent une dérive de la mission ou une dérive du revenu. La mise en place de stratégies pour en diminuer les risques est alors essentielle pour aider les gestionnaires à gérer cet équilibre. Cela dit, peu de recherches étudient les sources dérivées du revenu et leurs stratégies, et peu d'études répertorient les stratégies qui répondent à l'ensemble des sources de dérives. De plus, prioritairement américaines, latines et européennes, les études effectuées auprès des organisations hybrides soulèvent de potentielles différences culturelles et linguistiques, bien qu'aucune étude au sujet des dérives n'ait encore été réalisée au Québec, en milieu francophone, selon notre connaissance de la littérature. Ainsi, à l'aide d'une méthode de recherche qualitative et exploratoire, nous avons effectué 21 entrevues semi-dirigées auprès de 21 organisations hybrides franco-québécoises et certifiées B Corp pour tenter de combler ces manques. Notre collecte de données nous a donc permis de créer un tableau associant l'ensemble des sources de dérives et des stratégies collectées. Dès lors, nos résultats corroborent la littérature en ce qui concerne le faible nombre de sources de dérives du revenu comparativement au nombre de sources de dérives de la mission. Nous avons aussi été en mesure de récolter davantage de stratégies permettant de diminuer le risque de la dérive du revenu que celles retrouvées dans la littérature. Enfin, ce tableau est le premier de sa catégorie à refléter la réalité des organisations hybrides québécoises et francophones certifiées B Corp, et met en lumière comment gérer le phénomène de la dérive.

Mots clés : Organisation hybride, certification B Corp, équilibre, activités sociales/environnementales, activités économiques, dérive du revenu, dérive de la mission, source, stratégie, sous-stratégie.

Méthodes de recherche : Démarche qualitative et exploratoire.

Abstract

Managing the balance between economic and social/environmental activities is a more acute challenge for hybrid organizations than for traditional businesses. The sustainability of their business model is often questioned when they experience mission drift or revenue drift. The implementation of strategies to reduce the risks is then essential to help managers manage this balance. Little research has studied revenue drift and their strategies and only few studies have identified the strategies and sources of drift to which they respond. Studies of hybrid organizations, mainly American, Latin and European, have raised potential cultural and linguistic differences, although no study on this subject has yet been conducted in Quebec, in a French-speaking environment. Thus, using a qualitative and exploratory research method, we conducted 21 semi-structured interviews with as many French hybrid organizations certified B Corp and established in Quebec, in an attempt to fill the gaps. Our data allowed us to create a strategic picture that combines all the sources of drift and the strategies collected. Our results corroborate the literature regarding the small number of sources of revenue drift compared to the number of sources of mission drift. Also, we were able to collect more strategies to reduce the risk of revenue drift than those found in the literature. Finally, this strategy table is the first of its kind to reflect the reality of French-speaking hybrid B Corp certified organizations in Quebec and highlights how to manage mission and revenue drifts.

Keywords : Hybrid organization, B Corp, balance, social/environmental activities, economic activities, revenue drift, mission drift, source, strategy, sub-strategy.

Research methods : Qualitative and exploratory approach.

Table des matières

Résumé.....	ii
Abstract.....	iv
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux et des figures	xii
Remerciements.....	xiv
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature	7
1.1 Explication de la problématique.....	7
1.1.1 Définition de l'organisation hybride	7
1.1.2 Deux types principaux d'organisations hybrides	8
1.1.3 Difficulté à choisir la forme juridique appropriée.....	9
1.1.4 Dérive de la mission et dérive du revenu	12
1.1.5 Conséquences des dérives de la mission et du revenu	13
1.2 Sommaire des concepts utilisés dans le cadre de l'étude.....	14
1.3 Sources de dérives de la mission et du revenu.....	15
1.3.1 Contexte environnemental	15
1.3.1.1 Catastrophes naturelles	16
1.3.1.2 Climat sociopolitique fragile.....	16
1.3.1.3 Formes juridiques incompatibles au modèle hybride.....	17
1.3.2 Ressources externes	18
1.3.2.1 Dépendance aux ressources externes	18
1.3.3 Gouvernance	19
1.3.3.1 Influence des dirigeants.....	19

1.3.3.2 Profil des employés	20
1.3.3.3 Satisfaction des multiples intérêts des différentes parties prenantes	20
1.3.3.4 Croissance	21
1.4 Récapitulatif des sources de dérives répertoriées dans la littérature.....	22
1.5 Stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu	23
1.5.1 Contexte environnemental	24
1.5.1.1 Modifier la forme juridique.....	24
1.5.2 Ressources externes	25
1.5.2.1 Sélectionner des parties prenantes externes ayant des valeurs communes à celles de l'organisation.....	25
1.5.2.2 Diversifier les sources de financement et parfois les refuser	26
1.5.2.3 Impliquer les parties prenantes externes à la création d'impacts sociaux/environnementaux.....	27
1.5.2.4 Hiérarchiser les demandes des parties prenantes externes	28
1.5.2.5 Développer et entretenir des liens avec la communauté locale et auprès de mouvements sociaux/environnementaux	29
1.5.2.6 Détenir une ou plusieurs certifications en lien avec les activités sociales/environnementales.....	30
1.5.3 Gouvernance	30
1.5.3.1 Diffuser des valeurs sociales/environnementales communes à l'ensemble des parties prenantes	31
1.5.3.2 Adopter un processus d'embauche qui parfait l'équilibre des activités..	31
1.5.3.3 Assurer une représentativité équitable des différents types d'activités au sein des membres du Conseil d'administration.....	33
1.5.3.4 Créer des espaces de négociation formels et obligatoires.....	33
1.5.3.5 Réunir tous les types d'activités en une seule stratégie équilibrée	34

1.5.3.6 Utiliser des outils de mesure adaptés	35
1.6 Récapitulatif des stratégies répertoriées dans la littérature	37
1.7 Conclusion de la revue de la littérature	39
Chapitre 2 : Méthodologie	41
2.1 Stratégie de recherche	41
2.2 Processus de collecte de données	41
2.2.1 Sources de données	41
2.2.2 Instrument de recherche	42
2.2.2.1 Entrevue semi-dirigée	42
2.2.2.2 Guide d'entretien semi-dirigé	43
2.3 Sélection de l'échantillon	44
2.3.1 Être une organisation établie dans la province du Québec en milieu francophone	44
2.3.2 Avoir adopté une forme juridique à but lucratif	44
2.3.3 Détenir la certification B Corp	45
2.3.4 Occuper une fonction permettant de répondre à l'entièreté du guide d'entretien	46
2.3.5 Travailler au sein de l'organisation hybride concernée lors de l'entrevue	46
2.4 Conduite des entrevues semi-dirigées	47
2.4.1 Rédaction des formulaires de consentement	47
2.4.2 Recrutement des participants	48
2.4.3 Déroulement des entrevues	48
2.5 Traitement des données	50
2.5.1 Codification des données et début de l'analyse des données	51
2.5.2 Poursuite de l'analyse des données et élaboration des éléments de réponse .	52
2.6 Critères de qualité	53

2.6.1	Crédibilité.....	53
2.6.2	Transférabilité	54
2.6.3	Fiabilité	54
2.6.4	Confirmabilité	54
2.7	Éthique en recherche.....	55
Chapitre 3: Résultats		57
3.1	Sources de dérives de la mission et du revenu.....	57
3.1.1	Contexte environnemental	57
3.1.1.1	Pandémie de la COVID-19	57
3.1.2	Gouvernance	58
3.1.2.1	Santé financière modeste et fragile.....	58
3.1.2.2	L'influence du dirigeant sur la maximisation des impacts sociaux/environnementaux.....	59
3.1.2.3	Croissance	59
3.2	Récapitulatif des sources de dérives de la mission et du revenu.....	60
3.3	Stratégies permettant de diminuer les risques de dérive de la mission et du revenu	61
3.3.1	Contexte environnemental	61
3.3.1.1	Obtenir du soutien gouvernemental	61
3.3.2	Ressources externes	62
3.3.2.1	Élaborer des critères de sélection pour les parties prenantes externes....	62
3.3.2.1.1	Établir des critères de sélection pour les clients.....	63
3.3.2.1.2	Établir des critères de sélection pour les fournisseurs	64
3.3.2.1.3	Établir des critères de sélection pour les actionnaires et les investisseurs	66
3.3.2.2	Refuser ou arrêter de travailler avec une partie prenante externe	67

3.3.3 Gouvernance	68
3.3.3.1 Affirmer et afficher ses valeurs tant à l’interne de l’entreprise qu’à l’externe.....	69
3.3.3.1.1 Communiquer des valeurs cohérentes à ses actions.....	70
3.3.3.1.2 Posséder une ou plusieurs certifications	71
3.3.3.1.3 Ajouter une clause à l’acte constitutif afin de conserver les activités sociales/environnementales.....	72
3.3.3.2 Personnaliser le processus d’embauche aux valeurs sociales/environnementales de l’entreprise.....	72
3.3.3.3 Impliquer l’ensemble de l’organisation dans sa communauté	74
3.3.3.3.1 Impliquer l’entreprise dans sa communauté	74
3.3.3.3.2 Impliquer les membres de l’organisation à une cause personnelle..	75
3.3.3.4 Instaurer une procédure décisionnelle.....	76
3.3.3.4.1 Mesurer l’impact social/environnemental.....	76
3.3.3.4.2 Considérer le moyen long terme	77
3.3.3.4.3 Consulter l’ensemble des membres concernés.....	78
3.4 Récapitulatif des stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu	80
3.5 Tableau récapitulatif basé sur l’ensemble des résultats	80
Chapitre 4 : Discussion	85
4.1 Rappel de l’objectif de la recherche.....	85
4.2 Réponses aux questions de recherche et contributions	86
4.2.1 Réponse à la première sous-question de recherche.....	86
4.2.2 Réponse à la seconde sous-question de recherche	88
4.2.3 Réponse à la question principale de recherche	91
4.3 Contributions managériales.....	92

4.4 Limites de la recherche	93
4.5 Futures avenues de recherche.....	94
Conclusion	97
Bibliographie.....	99
Annexes.....	i
Annexe 1	i
Annexe 2	ii
Annexe 3	iv
Annexe 4	vi
Annexe 5	vii

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1: Sommaire des concepts généraux	14
Tableau 2: Récapitulatif des sources de dérives répertoriées dans la littérature.....	22
Tableau 3: Récapitulatif des besoins d'études concernant les stratégies.....	37
Tableau 4: Sommaire des critères de sélection de l'échantillon pour l'étude de cas	46
Tableau 5: Sommaire des 21 entrevues semi-dirigées effectuées en 2020	50
Tableau 6: Sommaire des étapes du traitement des données	53
Tableau 7: Sommaire des critères de qualité.....	55
Tableau 8: Résultats des sources de dérive de la mission et du revenu	61
Tableau 9: Résultats des stratégies et sous-stratégies permettant de diminuer le risque de la dérive de la mission et de la dérive du revenu	80
Tableau 10: Tableau répertoriant les sources de dérives et les stratégies qui y sont associées.....	82

Liste des figures

Figure 1: Continuum non exhaustif des éléments différenciateurs entre les deux formes juridiques traditionnelles actuelles et l'organisation hybride au Québec.....	10
Figure 2: Équilibre idéal entre la maximisation des impacts sociaux/environnementaux et des revenus	11
Figure 3: Déséquilibre entre la maximisation des différentes activités	12

Remerciements

En débutant la maîtrise, je n'avais pas encore conscience de l'importance ni de l'étendue du support que je reçois quotidiennement dans mon entourage. Ainsi, quatre groupes de personnes m'ont soutenu et je souhaite saisir cette opportunité pour les remercier.

D'abord, merci à mon directeur de recherche Luciano Barin Cruz. Le partage de vos connaissances, de vos expériences, ainsi que votre sérénité m'ont permis de mener à terme ce mémoire avec fierté.

Merci à ma famille ainsi qu'à mes amis qui ont accueilli mon changement de carrières avec ouverture et appuyé mon retour aux études. Votre bienveillance a grandement contribué à l'aboutissement de ce cheminement.

Gabrielle, merci de m'avoir initié aux séances de tomates en ligne, soit nos fameuses séances de rédaction Pomodoro! Nos échanges, tes conseils et ta rigueur ont grandement motivé mes efforts à rédiger durant la pandémie. Dans la même lignée, merci à mes partenaires d'étude, Émilie et Ariane, que j'ai retrouvées tant à la bibliothèque que dans les cafés. Nos sessions d'études ont été essentielles pour mon dépôt.

Finalement, un immense merci à toi, Mike, d'avoir été activement présent durant l'intégralité de mon parcours au 2^e cycle. Tes encouragements, ta confiance en moi, ta joie de vivre, ton humour et ta quiétude ont été indispensables à la réalisation de ce mémoire.

Introduction

Les approches traditionnelles gouvernementales et communautaires n'étant plus en mesure de régler les problèmes sociaux (McMurtry *et al.*, 2015; Porter et Kramer, 2019; Wilson et Post, 2013) et environnementaux à elles seules (Brundtland, 1987; McMurtry *et al.*, 2015), nombreux acteurs saisissent alors ces opportunités de marchés (Engle *et al.*, 2020; Haigh et Hoffman, 2012; Haugh et Kitson 2007; Hensmans, 2003; Leblebici *et al.*, 1991; Lévesque et Mendell, 2005; Margolis et Walsh, 2003; McMurtry *et al.*, 2015; Porter et Kramer, 2019; Seelos et Mair, 2005; Xie *et al.*, 2019; Zahra *et al.*, 2009). Parmi ces acteurs, la littérature observe une émergence de nouvelles formes d'entreprises qui contredit les stéréotypes d'indépendance entre les activités économiques et les activités sociales/environnementales (Amin, 2009; Hudson, 2009; Scherer et Palazzo, 2011). Bien que les entreprises aient parfois la réputation d'être la cause de problématiques liées au chômage, aux problèmes de santé et aux risques environnementaux (Nicholls, 2006), ce nouveau type d'organisation permet alors d'épauler et de collaborer activement à la résolution de problématiques sociales/environnementales (Engle *et al.*, 2020). Opérant sous la grande famille des organisations hybrides, ces nouvelles formes d'entreprises combinent donc de multiples logiques organisationnelles existantes, comme les activités économiques et les activités sociales/environnementales (Battilana et Dorado, 2010; Denrell, Fang et Winter, 2003).

Dès lors, tant les opportunités de marchés que le nombre d'études scientifiques à ce sujet fleurissent (Engle *et al.*, 2020). En effet, entre 2006 et 2012, Battilana et Lee (2014) constatent une augmentation de plus de 500% des articles publiés dans les journaux de gestion au sujet des organisations hybrides et de l'entrepreneuriat social. La conception d'indépendance entre les activités économiques et les activités sociales/environnementales se modifie alors graduellement (Banerjee, 2003; Battilana *et al.*, 2012; Battilana et Lee, 2014; Emerson, 2003) vers une conception d'interdépendance entre les activités (Banerjee, 2003; Battilana *et al.*, 2012).

Par ailleurs, cette notion d'interdépendance entre les logiques organisationnelles remet en question le rôle et les objectifs de ces entreprises (Alegre, 2015; Haigh et Hoffman, 2012),

ainsi que les méthodes et les outils utilisés pour répondre aux problématiques sociales/environnementales (Emerson, 2003; Etzioni, 1973). Ces remises en question élèvent de nombreux doutes sur la légitimité des organisations hybrides (Battilana et Lee, 2014; Borys et Jemison, 1989) et rendent plusieurs auteurs sceptiques quant à la pérennité du modèle d'affaires hybride (Battilana et Dorado, 2010; Borys et Jemison, 1989).

Ainsi, pour certains auteurs, ces organisations hybrides ont une durée limitée dans le temps. Elles naissent lors d'un glissement de logique organisationnelle purement économique pour se déplacer vers une logique plus sociale/environnementale (DiMaggio 1983; Hoffman 1999; Scott et Meyer, 1991). Elles sont donc un phénomène temporaire et instable (Alvesson et Wilmott, 1992; Battilana et Lee, 2014; Borys et Jemison, 1989), puisqu'une seule logique domine éventuellement (DiMaggio 1983; Hoffman 1999; Selznick, 1949). Cependant, selon des études plus récentes, les organisations hybrides sont des modèles d'affaires permanents (Battilana et Lee, 2014; Besharov et Smith, 2014). La formation de ces organisations est un phénomène qui se produit naturellement, puisqu'elles combinent les traits les plus forts des deux logiques organisationnelles (Hockerts, 2015). Somme toute, les remises en question entourant la légitimité et la pérennité de ces organisations planent toujours, notamment à cause de leurs nombreux défis.

Plus spécifiquement, la présence d'activités multiples peut occasionner des tensions (Abramson et Billings, 2019; Epstein, Buhovac et Yuthas, 2015; Selznick, 1949), des conflits (Glynn, 2000; Zahra *et al.*, 2009), des contradictions (Ebrahim *et al.*, 2014), de la confusion entre l'importance des activités économiques et des activités sociales/environnementales (Epstein et Yuthas, 2010), et peut occasionner un déséquilibre entre ces activités (Davies et Doherty, 2019). Cette dernière conséquence est plus connue sous le terme de dérive. Selon notre revue de la littérature, deux types ont été répertoriés, soit la dérive de la mission, soit la dérive du revenu. Par ailleurs, « bien que [ce phénomène] ne soit pas spécifique aux [modèles hybrides], il est plus aigu » (Ebrahim *et al.*, 2014 : 82) en raison des multiples conséquences que peuvent causer les dérives (Ebrahim *et al.*, 2014; Trethewey et Ashcraft, 2004; Selznick, 1949). Ces conséquences peuvent, entre autres, compromettre l'hybridité du modèle (Battilana et Lee, 2014) en

diminuant l'importance de l'une des logiques organisationnelles pour augmenter l'importance de l'autre logique (Battilana et Dorado, 2010). Clarkson (1995) parle alors d'échec du modèle dans certains cas.

Puisque la dérive reste un sujet peu étudié (Chambers, 2014; Davies et Doherty, 2019; Marconatto, Barin Cruz et Aguilar Delgado, 2020) et que le besoin de résoudre ces dérives est encore sujet à débat (Trethewey et Ashcraft, 2004), la littérature suggère d'analyser comment ces organisations maintiennent leur hybridité et pérennisent leur modèle (Battilana et Lee, 2014; Battilana *et al.*, 2015; Borys et Jemison, 1989; Ebrahim *et al.*, 2014). Cette analyse se divise alors en deux, commençant par les sources de dérives, en terminant par les stratégies permettant de diminuer les risques de ces dérives.

En ce qui concerne les sources de dérives, nous relevons principalement deux éléments manquants. Dans un premier temps, la majorité des études effectuées sur les sources de dérives ne concerne qu'un seul type de dérive, soit la dérive de la mission. En effet, dans notre recension de la littérature, seulement cinq articles ont étudié la dérive du revenu (Ebrahim *et al.*, 2014; Battilana *et al.*, 2012; Bergin et Charuschanyawong, 2018 ; Doherty, Haugh et Lyon, 2014; Raišienė, et Urmanavičienė, 2017) comparativement à plus d'une quinzaine qui a étudié la dérive de la mission. Nous constatons alors un manque indéniable d'études à ce sujet (Bergin et Charuschanyawong, 2018). Malgré ce faible taux d'articles concernant la dérive du revenu, la littérature reconnaît que davantage de recherches sur ce type de dérive pourraient soulever de nouveaux éléments de réponse concernant la gestion de l'équilibre des activités des organisations hybrides (Raišienė, et Urmanavičienė, 2017). Dans un second temps, bien que la littérature soulève l'importance d'étudier ce phénomène, les recherches effectuées sur les sources de dérives sont plus théoriques qu'empiriques (Cetindamar et Ozkazanc-Pan, 2017). Dès lors, nous constatons un besoin d'études empiriques sur le sujet, ainsi qu'une disproportion entre les études effectuées entre la dérive de la mission et la dérive du revenu.

D'autre part, concernant les stratégies, nous observons trois manques principaux à combler. En premier lieu, la littérature invite les chercheurs à effectuer des études qualitatives (Mia et Lee, 2017) et empiriques au sujet des stratégies qui permettent aux

organisations de gérer l'équilibre entre les activités et de pérenniser leur modèle hybride (Ebrahim *et al.*, 2014; Marconatto *et al.*, 2015; Ramus et Vaccaro, 2017). En deuxième lieu, en référence au paragraphe précédent, bien que plusieurs auteurs aient étudié des stratégies pouvant diminuer le risque de dérive de la mission (Battilana et Lee, 2014; Marconatto *et al.*, 2020; Ramus et Vaccaro, 2017), un seul article a étudié les stratégies permettant de diminuer le risque de dérive du revenu, toujours selon notre connaissance de la littérature (Bergin et Charuschanyawong, 2018). En troisième lieu, une minorité des articles consultés précise à quel type de dérive répondent leurs stratégies. Seuls quelques auteurs ont créé des tableaux associant les stratégies répertoriées aux sources de dérives de la mission (Chambers, 2014; Marconatto *et al.*, 2020). Puisque les stratégies sont rarement associées à une source de dérive, ce manque d'information rend difficile leur mise en place au sein des organisations hybrides. Enfin, nous observons un besoin d'études empiriques, notamment sur les stratégies pouvant diminuer le risque de dérive du revenu, ainsi que le besoin d'associer chaque stratégie aux sources de dérives de la mission et du revenu.

En somme, afin d'en connaître davantage sur la gestion de cet équilibre entre les activités, nous étudierons les sources de dérives et les stratégies qui permettent de les gérer (Chaves-Avila *et al.*, 2013; Smith, Gonin et Besharov, 2013). Selon notre connaissance de la littérature, ce phénomène n'a pas encore été étudié en Amérique du Nord, plus précisément au Québec en milieu francophone (Battilana et Dorado, 2010; Battilana et Lee, 2014; Chaves-Avila *et al.*, 2013). Ce type d'études permettrait alors d'explorer les particularités de cette région du monde (Marquis et Battilana, 2009; McMurtry *et al.*, 2015). Nous souhaitons alors créer un tableau permettant aux organisations hybrides franco-québécoises de cibler leurs sources de dérives, d'identifier de quel type de dérive il s'agit et enfin, de mettre en œuvre la ou les stratégies qui permettent de répondre à ces sources de dérives pour en diminuer les risques. Dès lors, pour répondre à ces besoins, nous tentons de répondre à la question de recherche suivante : comment gérer l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides?

Pour ce faire, nous divisons cette question en deux. Tout d'abord, nous cherchons à savoir « Quelles sont les sources de dérives de la mission et du revenu? ». Nous répertorierons alors les sources de dérives et les types de dérives qui y sont associés. Puis, nous cherchons à déterminer « Quelles sont les stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu? ». Nous répertorions donc ces stratégies auprès des organisations hybrides établies au Québec. Ces deux réponses nous permettront de répondre à notre question de recherche et de compléter un tableau basé sur l'expérience de notre échantillon franco-québécois. Ce tableau, correspondant aux réalités du modèle hybride franco-québécois, a pour objectif de permettre aux organisations hybrides d'identifier les types de dérives, les sources de dérives et de mettre en place des stratégies pouvant diminuer le risque de dérive. En mettant ce tableau à disposition des organisations hybrides, nous espérons que celui-ci les aide à légitimer, ainsi qu'à pérenniser leur modèle en gérant l'équilibre de leurs activités.

Afin de concevoir ce tableau, nous procédons alors en quatre étapes. Le premier chapitre renvoie à la revue de la littérature. Celle-ci nous permet de revisiter les définitions et concepts entourant l'organisation hybride. Nous y présentons aussi les sources de dérives, ainsi que les stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la littérature.

Le chapitre suivant présente la méthodologie. Nous y détaillons la démarche qualitative par étude de cas, précisons la sélection de notre échantillon et expliquons la codification, ainsi que l'analyse et l'élaboration des résultats.

Le troisième chapitre illustre les résultats permettant de répondre à notre question de recherche. Ainsi, nous présentons trois sources de dérives de la mission et une source de dérive du revenu. Nous exposons également 7 stratégies et 11 sous-stratégies. Finalement, nous créons un tableau permettant aux organisations de faire l'état des sources de dérives, d'identifier les types de dérives et les stratégies pour diminuer ces risques.

Le dernier chapitre présente la discussion. Nous y relatons les faits saillants concernant les sources de dérives et les stratégies soulevées par nos participants. Enfin, nous abordons les contributions, les limites de notre recherche et les futures avenues de recherche.

Chapitre 1

Revue de la littérature

Ce premier chapitre explique la problématique de l'étude selon notre compréhension de la littérature. Il présente ainsi les sources de dérives de la mission et du revenu, et les stratégies permettant de diminuer le risque de ces dérives. Dès lors, nous terminons la revue de la littérature par l'exposition de notre question de recherche.

1.1 Explication de la problématique

Cette section explique en profondeur le phénomène de la dérive auprès des organisations hybrides. Elle présente alors la définition de l'organisation hybride, les deux principaux types de modèles d'affaires hybrides, la difficulté entourant le choix de la forme juridique, les dérives de la mission et du revenu, ainsi que les conséquences qui en découlent.

1.1.1 Définition de l'organisation hybride

Plusieurs théories et concepts émergent mondialement de la littérature suite la naissance de nouvelles formes d'organisation (Haigh et Hoffman, 2012). De manière générale, le terme anglais « hybrid organization » revient le plus souvent dans les écrits bien que la définition varie encore à ce jour (Mair, Mayer et Lutz, 2015). Ces organisations hybrides sont alors définies comme des entreprises qui combinent une pluralité de logiques organisationnelles contradictoires (Battilana et Dorado, 2010; Doherty *et al.*, 2014; Haveman et Rao, 2006; Mair *et al.*, 2015; Pache et Santos, 2013) et qui atteignent à la fois des objectifs qui peuvent paraître opposés (Battilana *et al.*, 2012; Haigh et Hoffman, 2012). Le modèle hybride vise donc la rentabilité, mais il s'efforce également de résoudre certaines problématiques sociales ou environnementales (Borys et Jemison, 1989; Haigh et Hoffman, 2012; Haigh *et al.*, 2015b). Ces organisations hybrides englobent alors différentes nomenclatures, comme les entreprises sociales, les entreprises d'impacts ou encore les entreprises opérant dans l'industrie de la microfinance. Cela dit, dans le cadre de cette recherche, nous utilisons le terme « organisation hybride » pour explorer au maximum l'étendue des sources de dérives et des stratégies au sein des entreprises franco-québécoises. Dès lors, pour ces organisations, les activités économiques sont essentielles

aux activités sociales/environnementales pour soutenir le modèle hybride, tout comme le sont les activités sociales/environnementales pour soutenir les activités économiques (Alegre, 2015).

Ces organisations se retrouvent dans des secteurs variés, notamment dans le réseau de la santé, les universités (Battilana *et al.*, 2012; Battilana *et al.*, 2015; Bromberger, 2011), les garderies, les entreprises d'insertion sociale (Bouchard, Cruz Filho et Zerdani, 2015), la technologie de l'information, la vente au détail, le conseil et la restauration (Battilana *et al.*, 2012). Les organisations hybrides peuvent ainsi être de tailles variées et avoir différentes raisons d'être (Borys et Jemison, 1989). Cela dit, malgré des tailles et des raisons d'être différentes, deux modèles d'affaires hybrides se distinguent dans la littérature.

1.1.2 Deux types principaux d'organisations hybrides

Deux principaux types d'organisations hybrides sont répertoriés dans la littérature, soit l'organisation hybride intégrée et l'organisation hybride différenciée. Nous nous basons sur le « degré de chevauchement entre leurs clients [...] et leurs bénéficiaires » (Santos, Pache et Birkholz, 2015 : 44) afin de bien les distinguer.

D'abord, chez l'organisation hybride intégrée, son client et son bénéficiaire sont la même entité (Ebrahim *et al.*, 2014; Santos *et al.*, 2015). Conséquemment, plus ce type d'organisation vend de produits ou de services à son client, plus l'organisation a un impact social/environnemental direct auprès de son bénéficiaire (Santos *et al.*, 2015). Leurs activités économiques et sociales/environnementales sont interdépendantes. L'organisation hybride différenciée, quant à elle, est une organisation où les clients et les bénéficiaires sont deux entités distinctes (Ebrahim *et al.*, 2014). Leurs activités sociales/environnementales et économiques le sont aussi (Battilana *et al.*, 2012; Ebrahim *et al.*, 2014). Dès lors, les activités sociales/environnementales des hybrides différenciées dépendent des efforts supplémentaires de l'organisation, suite à une génération suffisante de profits (Santos *et al.*, 2015). Ces organisations hybrides vivent alors plus couramment des tensions entre leurs activités puisqu'elles dépendent plus fortement de leurs clients pour répondre aux besoins de leurs bénéficiaires (Battilana et Lee, 2014; Battilana *et al.*,

2012; Ebrahim *et al.*, 2014). Enfin, selon la littérature, ces deux types de modèles d'organisations hybrides existent dans différentes industries et brouillent de plus en plus les frontières des formes juridiques (Battilana *et al.*, 2012; Battilana et Lee, 2014; Haveman et Rao, 2006; Haigh et Hoffman, 2012; Haigh *et al.*, 2015b; Hoffman, Badiane et Haigh, 2012; Tracey, Phillips et Jarvis, 2011; Wilson et Post, 2013).

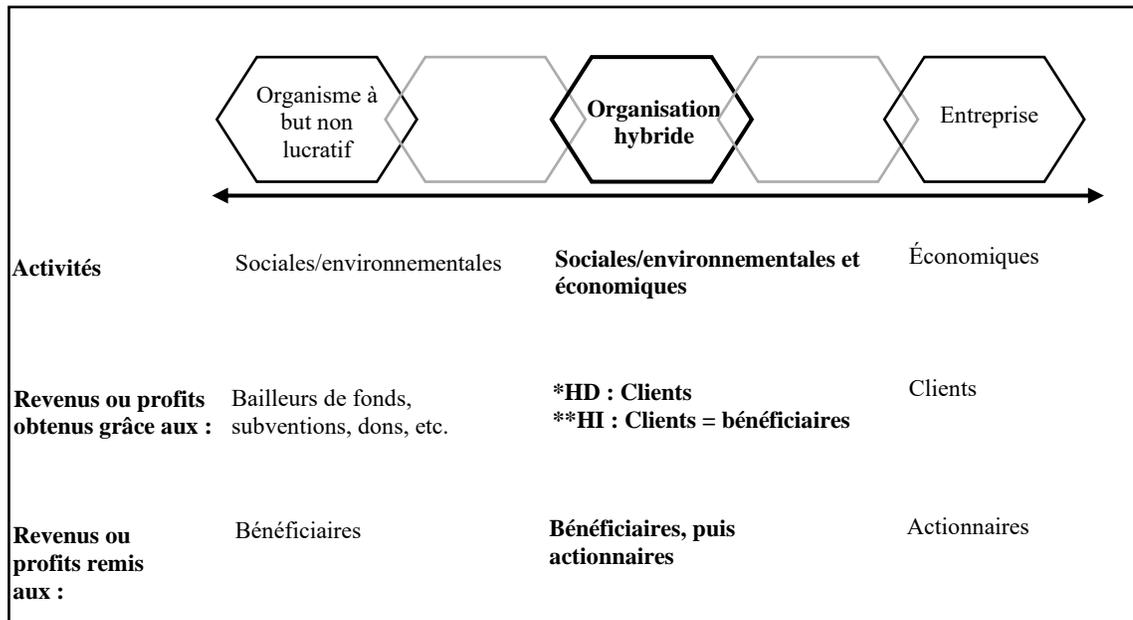
1.1.3 Difficulté à choisir la forme juridique appropriée

La majorité des pays disposent de deux principales formes juridiques pouvant intéresser les entrepreneurs d'organisations hybrides, soit celle à but lucratif et celle à but non lucratif (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006; Marconatto *et al.*, 2020; Renko, 2013). Cela dit, de nouvelles formes juridiques émergent tranquillement en Angleterre et dans certains états aux États-Unis, ayant pour objectif d'être mieux adaptées au modèle d'affaires hybride (Battilana et Lee, 2014; Haigh *et al.*, 2015b). Cependant, bien que ces nouvelles formes juridiques aient pour rôle de légitimer les hybrides, de les distinguer des autres modèles d'affaires (Ebrahim *et al.*, 2014; Grimes, 2010) et d'encourager leur effervescence (Grimes, 2010), certains auteurs et politiciens se questionnent toujours quant à leur utilité (Battilana *et al.*, 2012) puisqu'elles sont « peu susceptibles de résoudre » leurs tensions quotidiennes (Ebrahim *et al.*, 2014 : 86).

Pour ce qui est du Canada, plus précisément du Québec, tant au gouvernement fédéral que provincial, il n'existe pas de forme juridique attitrée aux caractéristiques des organisations hybrides, ni de politique les concernant (Bouchard *et al.*, 2015; McMurtry *et al.*, 2015). Toutefois, depuis 2013, ce type d'entreprise est reconnu au Québec suite à la création de la Loi de l'économie sociale (Entreprises Québec, 2022; Loi sur l'économie sociale, 2022; McMurtry *et al.*, 2015). Cela dit, bien que de nouvelles lois voient le jour, plusieurs auteurs constatent que la multiplication de ces organisations à travers le Canada brouille les frontières entre les formes juridiques traditionnelles lucratives et non lucratives (Battilana *et al.*, 2012; Battilana et Lee, 2014; Haveman et Rao, 2006; Haigh et Hoffman, 2012; Haigh *et al.*, 2015b; Hoffman, Badiane et Haigh, 2012; Tracey, Phillips et Jarvis, 2011; Wilson et Post, 2013). Les caractéristiques hybrides de ces organisations contestent les classifications utilisées pour créer les formes juridiques (Haigh et Hoffman, 2012), puisque plusieurs entrepreneurs ont de la difficulté à trouver leur place parmi les formes

juridiques actuelles (Battilana *et al.*, 2012). Pour illustrer cette difficulté, la Figure 1 présente un continuum non exhaustif répertoriant les éléments différenciateurs entre les deux formes juridiques traditionnelles actuelles et l'organisation hybride au Québec.

Figure 1: Continuum non exhaustif des éléments différenciateurs entre les deux formes juridiques traditionnelles actuelles et l'organisation hybride au Québec



*HD : Organisation hybride différenciée
 **HI : Organisation hybride intégrée

Figure adaptée de : CAF Venturesome (2010), Ebrahim *et al.* (2014), McConnell Foundation (2010) et Santos (2012).

Ce continuum nous permet de positionner l'organisation hybride entre les deux formes juridiques traditionnelles au Québec et d'observer leur principale similitude. Cette dernière est de maximiser leurs activités respectives. En effet, l'entreprise au modèle traditionnel cherche à maximiser ses activités économiques et l'organisme à but non lucratif cherche à maximiser ses activités sociales/environnementales. L'organisation hybride, quant à elle, cherche à maximiser, en parallèle, ses activités sociales/environnementales et ses activités économiques. La Figure 2 représente alors l'équilibre idéal entre la maximisation des activités économiques et des activités sociales/environnementales pour l'organisation hybride.

Figure 2: Équilibre idéal entre la maximisation des impacts sociaux/environnementaux et des revenus

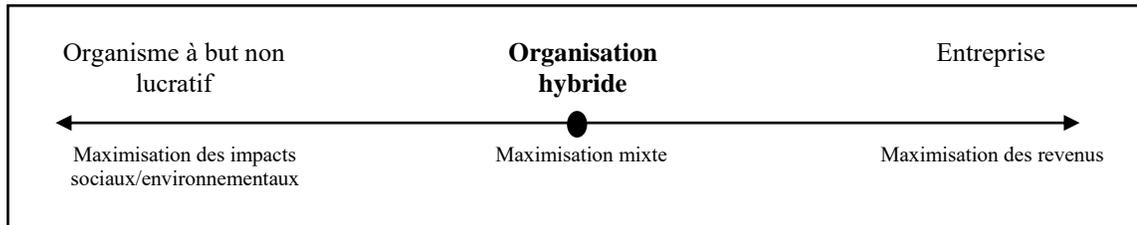
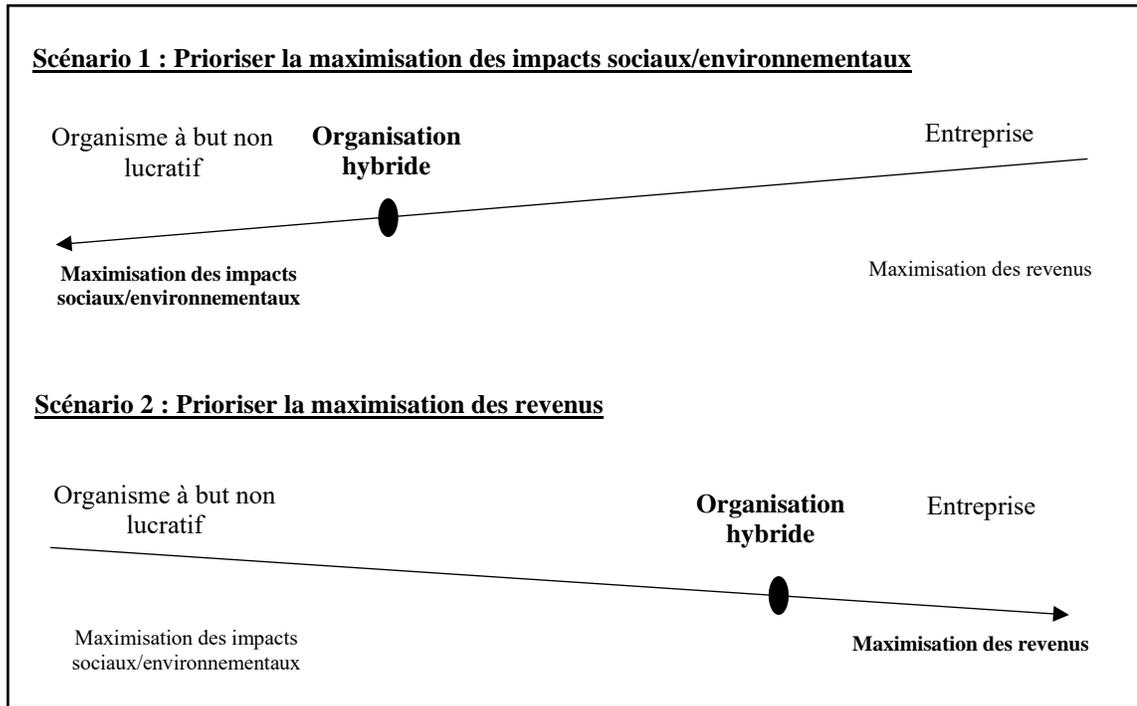


Figure inspirée de : Battilana et al. (2012), *Entreprise à vocation sociale* (2022) et Yunnus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010).

L'objectif idéal de l'organisation hybride est donc d'atteindre une maximisation mixte. Le point milieu de la Figure 2 est toutefois mobile, il peut se déplacer de gauche à droite dans certaines circonstances. Par exemple, dans le scénario 1 de la Figure 3, nous présentons le déséquilibre lorsque l'organisation hybride priorise la maximisation des impacts sociaux/environnementaux au détriment de la maximisation des revenus. Le scénario 2 de la Figure 3 présente le déséquilibre qui se crée lorsque l'organisation hybride priorise la maximisation des revenus au détriment de la maximisation des impacts sociaux/environnementaux.

Figure 3: Déséquilibre entre la maximisation des différentes activités



La maximisation mixte est alors un travail constant d'équilibre pour l'organisation hybride. Lorsque des épisodes de déséquilibres se produisent, la littérature remarque que des tensions peuvent survenir (Glynn, 2000; Smith *et al.*, 2013). Ces tensions, English (2001 :63) les définit comme « deux phénomènes dans une relation dynamique qui implique à la fois concurrence et complémentarité ». Dès lors, durant ces déséquilibres, ces tensions peuvent se vivre en interne au travers de la culture organisationnelle, de l'allocation des ressources et lors de la prise de décision (Battilana *et al.*, 2012). À l'externe, elles peuvent se vivre, entre autres, lors de la gestion des relations entre les parties prenantes de l'organisation (Battilana *et al.*, 2012). Ainsi, ce phénomène de tension, plus connu sous le terme de « dérive » se présente sous deux formes dans la littérature.

1.1.4 Dérive de la mission et dérive du revenu

La dérive est comparable à un déséquilibre entre les activités économiques et sociales/environnementales (Davies et Doherty, 2019) et se produit lorsque les priorités de l'organisation sont de moins en moins alignées avec leur raison d'être (Ebrahim *et al.*,

2014; Epstein et Yuthas, 2010). Ainsi, selon notre connaissance de la littérature deux types de dérives sont répertoriés, soit la dérive de la mission et la dérive du revenu.

En premier lieu, la dérive de la mission s'observe lorsque l'organisation hybride se concentre davantage sur ses activités économiques et qu'elle délaisse ses activités sociales/environnementales (Cornforth, 2014; Copestake, 2007; Doherty *et al.*, 2014; Ebrahim *et al.*, 2014; Epstein et Yuthas, 2010; Jones, 2007). Par exemple, l'organisation hybride intégrée peut maximiser ses profits en facturant des prix plus élevés à ses clients/bénéficiaires (Ebrahim *et al.*, 2014; Santos *et al.*, 2015) ou en délaissant certains de ses clients/bénéficiaires, pour d'autres, plus profitables (Davies et Doherty, 2019; Epstein et Yuthas, 2010; Getu, 2007). Sous le modèle hybride différencié, comme il n'est pas possible d'intégrer simultanément les activités sociales/environnementales dans les activités économiques (Battilana *et al.*, 2012; Ebrahim *et al.*, 2014), le risque de dérive de la mission se produit lorsque l'organisation privilégie ses activités économiques en créant uniquement de la valeur pour ses clients, tout en délaissant ses bénéficiaires (Ebrahim *et al.*, 2014; Santos *et al.*, 2015). Les dérives de la mission peuvent donc provenir de différentes sources et se manifester différemment selon le type d'hybride.

En second lieu, la dérive du revenu s'observe lorsque l'organisation se concentre davantage sur ses activités sociales/environnementales et qu'elle délaisse ses activités économiques (Doherty *et al.*, 2014; Ebrahim *et al.*, 2014). Quoique, le plus souvent ce sont les activités sociales/environnementales qui sont délaissées (Battilana *et al.*, 2012). Ainsi, la dérive du revenu se manifeste différemment selon les deux types principaux d'hybrides. Par exemple, l'organisation hybride intégrée peut se diriger vers des clients/bénéficiaires davantage dans le besoin et avoir une difficulté à être profitable par la suite. Quant à l'organisation hybride différenciée, elle pourrait ne plus être rentable et devoir modifier sa forme juridique pour devenir un OBNL afin de respecter sa raison d'être. Les dérives du revenu peuvent alors se produire de différentes manières selon le type d'hybride. Cela dit, l'ensemble de ces dérives ne sont pas sans conséquence. En tous les cas, l'ensemble de ces dérives est la cause de plusieurs conséquences non négligeables.

1.1.5 Conséquences des dérives de la mission et du revenu

Bien que certaines études sur le phénomène de la dérive soient contradictoires (Marconatto *et al.*, 2020), plusieurs s’entendent sur les conséquences affectant principalement l’hybridité du modèle (Battilana *et al.*, 2012; Ebrahim *et al.*, 2014; Haigh et Hoffman, 2012). En effet, ces dérives peuvent menacer leur raison d’être (Ebrahim *et al.*, 2014; Epstein et Yuthas, 2010), notamment en affaiblissant l’importance de l’une ou de l’autre des activités (Epstein et Yuthas, 2010). Elles peuvent aussi fragiliser leur légitimité auprès des parties prenantes (Ramus et Vaccaro, 2014), peuvent également créer des conflits, retarder, voire empêcher, la poursuite des divers objectifs (Ebrahim *et al.*, 2014; Epstein et Yuthas, 2010) et freiner la croissance de l’organisation (Abramson et Bilings, 2019). La pérennité du modèle d’affaires hybride (Battilana et Dorado, 2010; Borys et Jemison, 1989) et la légitimité des organisations hybrides sont alors remise en question (Battilana et Lee, 2014; Borys et Jemison, 1989).

1.2 Sommaire des concepts utilisés dans le cadre de l’étude

Dans le tableau 1 ci-dessous, nous résumons les concepts utilisés dans le cadre de notre étude.

Tableau 1: Sommaire des concepts généraux

Concepts	Définitions
Organisation hybride	Les organisations hybrides se définissent comme des organismes qui combinent une pluralité de logiques organisationnelles contradictoires qui se matérialisent par deux types d’activités (Haveman et Rao, 2006; Doherty <i>et al.</i> , 2014; Mair <i>et al.</i> , 2015). Le modèle hybride vise la rentabilité, mais il s’efforce également à résoudre certaines problématiques sociales ou environnementales (Borys et Jemison, 1989; Haigh et Hoffman, 2012; Haigh <i>et al.</i> , 2015b).
Organisation hybride intégrée	Une organisation qui offre un service ou un produit à ses clients qui sont, à la fois, ses bénéficiaires (Ebrahim <i>et al.</i> , 2014; Santos <i>et al.</i> , 2015). Dès lors, plus l’organisation vend de produits ou de services, plus elle amplifie son impact social/environnemental (Santos <i>et al.</i> , 2015).
Organisation hybride différenciée	Une organisation qui offre un service ou un produit auprès de ses clients (Battilana <i>et al.</i> , 2012; Ebrahim <i>et al.</i> , 2014). Leurs activités sociales/environnementales et économiques sont distinctes (Battilana <i>et al.</i> , 2012; Ebrahim <i>et al.</i> , 2014). L’impact social/ environnemental dépend alors d’efforts supplémentaires que doit mettre en place l’organisation hybride (Santos <i>et al.</i> , 2015).
Dérive de la mission	L’organisation hybride travaille à maximiser ses activités économiques et néglige ses activités sociales/environnementales (Cornforth, 2014; Copestake, 2007; Doherty <i>et al.</i> , 2014; Ebrahim <i>et al.</i> , 2014; Epstein et Yuthas, 2010;).
Dérive du revenu	L’organisation hybride travaille à maximiser ses impacts sociaux/environnementaux et néglige ses activités économiques (Doherty <i>et al.</i> , 2014; Ebrahim <i>et al.</i> , 2014).

Conséquences des dérives	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menacer la raison d'être (Ebrahim <i>et al.</i>, 2014; Epstein et Yuthas, 2010) ○ Créer des conflits et retarder l'atteinte des objectifs (Epstein et Yuthas, 2010; Ebrahim <i>et al.</i>, 2014) ○ Affaiblir l'une ou l'autre des activités (Epstein et Yuthas, 2010) ○ Freiner la croissance (Abramson et Bilings, 2019) ○ Fragiliser leur légitimité auprès des parties prenantes externes (Ramus et Vaccaro, 2014) ○ Remise en question de la pérennité du modèle d'affaires hybride (Battilana et Dorado, 2010; Borys et Jemison, 1989) et de la légitimité des organisations hybrides (Battilana et Lee, 2014; Borys et Jemison, 1989)
---------------------------------	--

Ayant maintenant défini les concepts qui servent à l'étude, nous présentons les sources qui peuvent causer les dérives de la mission et du revenu.

1.3 Sources de dérives de la mission et du revenu

Dans la section suivante, nous abordons les sources de dérives répertoriées dans la littérature ainsi que les besoins d'études nous ayant mené à bâtir notre première sous-question de recherche. Ce faisant, nous exposons les sources de dérives sous trois catégories distinctes, soit le contexte environnemental, les ressources externes et la gouvernance. Chacune de ces catégories regroupe des sources de dérives ayant comme point commun la classification. Ces catégories se retrouvent d'ailleurs tout au long de l'étude afin de favoriser la cohérence et de repérer facilement les similitudes et différences entre la littérature et les résultats de l'étude.

Toutefois, avant de commencer, nous souhaitons définir le terme « source de dérive ». Selon notre recension de la littérature, cette précision n'a jamais été faite. Nous croyons alors qu'il est important de le faire pour connaître l'étendue de ses caractéristiques. Ainsi, une source de dérive est la cause, soit l'origine de la dérive de la mission ou du revenu. Elle peut être intentionnellement provoquée ou vécue de façon incontrôlable. Elle peut également être d'une durée déterminée ou indéterminée. Cette définition nous permet alors de présenter les huit sources de dérives répertoriées dans la littérature.

1.3.1 Contexte environnemental

La première catégorie englobe les sources de dérives qui se réfèrent au contexte environnemental des organisations hybrides. Ici, le « [c]ontexte est défini comme les éléments hors du contrôle de l'entrepreneur qui influencent le succès ou l'échec » de

l'organisation hybride (Austin *et al.*, 2006 : 373). Le contexte peut aussi influencer les capacités organisationnelles (Bloom et Chatterji, 2009), affecter les attentes ou peut complètement mener à réfléchir à de nouveaux objectifs (Kakabadse, Rozuel et Lee-Davies, 2005). Nous détaillons ainsi trois sources de dérives dont les catastrophes naturelles, le climat sociopolitique fragile et la forme juridique incompatible.

1.3.1.1 Catastrophes naturelles

La première source de dérive répertoriée dans la littérature est les catastrophes naturelles. Les catastrophes naturelles, comme les « tremblements de terre, les tsunamis et les ouragans » (Barin Cruz *et al.*, 2016 : 975) peuvent transformer l'environnement organisationnel en créant de l'incertitude et la rareté des ressources (Barin Cruz *et al.*, 2016). L'organisation hybride présente alors le risque d'une dérive de la mission puisque les activités économiques sont priorisées pour couvrir des dépenses importantes, notamment liées aux ressources (Austin *et al.*, 2006; Marconatto *et al.*, 2020). Ces études ont été principalement réalisées en Amérique du Sud, les chercheurs reconnaissent le manque d'étude ailleurs dans le monde (Boehe et Barin Cruz, 2013; Marconatto *et al.*, 2020).

1.3.1.2 Climat sociopolitique fragile

La seconde source de dérive répertoriée dans la littérature est le climat sociopolitique fragile (Boehe et Barin Cruz, 2013; Marconatto *et al.*, 2020). Causant la dérive de la mission, l'instabilité et la fragilité du climat sociopolitique peuvent parallèlement exister en même temps que la source de dérive causée par les catastrophes naturelles (Barin Cruz *et al.*, 2016). Par conséquent, ces gouvernements ont, de prime à bord, « une capacité limitée à fournir un soutien » et une aide de base aux organisations (Barin Cruz *et al.*, 2016 : 971).

La littérature soulève alors le besoin d'étudier cette source de dérive auprès d'autres régions du monde (Boehe et Barin Cruz, 2013; Marconatto *et al.*, 2020) et d'observer l'influence des institutions sur les organisations hybrides (Ebrahim *et al.*, 2014; Grimes, 2010; Marquis et Battilana, 2009; Smith *et al.*, 2013).

1.3.1.3 Formes juridiques incompatibles au modèle hybride

La troisième source de dérive est les formes juridiques incompatibles au modèle hybride. Comme plusieurs auteurs en témoignent, la réglementation liée au choix de la forme juridique est un défi de taille pour ces organisations (Abramson et Billings, 2019; Hartarska et Mersland, 2012; Marconatto *et al.*, 2020). En effet, la réglementation a des implications au niveau stratégique et impacte notamment les politiques de l'organisation, l'atteinte de ses objectifs, de ses opportunités et préétablit le type de partenariat possible (Haigh *et al.*, 2015b; Marconatto *et al.*, 2020; Marquis et Battilana, 2009). Répondre aux exigences réglementaires d'une forme juridique incompatible à son modèle d'affaires peut alors faire dériver l'organisation hybride de sa mission (Ebrahim *et al.*, 2014; Hartarska et Mersland, 2012; Marconatto *et al.*, 2020). Le choix de la forme est alors d'une grande importance puisque « l'entrepreneur peut être prématurément enfermé » dans l'une ou l'autre des activités (Battilana *et al.*, 2012 : 52) et restreindre la réalisation de l'une de ses activités (Haigh, Kennedy et Walker, 2015a). Mais qu'en est-il de ce choix au Québec?

Dans cette province canadienne, il n'existe pas de forme juridique associée au modèle de l'organisation hybride au Québec (Bouchard *et al.*, 2015; McMurtry *et al.*, 2015). Certains entrepreneurs choisissent alors une forme juridique par défaut, puis tentent de naviguer entre la réglementation de leur forme juridique et les caractéristiques du modèle hybride (Bromberger, 2011). Par exemple, certains choisissent la forme juridique d'une entreprise traditionnelle et opèrent dans le cadre d'un modèle hybride différencié ou intégré. D'autres choisissent de créer deux entités, soit une entreprise traditionnelle et un organisme à but non lucratif. Ce dernier qui vit alors des profits de l'entreprise (Bromberger, 2011). Ainsi, plusieurs méthodes sont utilisées pour adapter les formes juridiques québécoises au modèle hybride, mais elles restent incompatibles aux caractéristiques des hybrides.

La littérature souligne alors le besoin d'étudier le processus menant au choix de la forme juridique (Ebrahim *et al.*, 2014) et d'explorer comment la réglementation influence l'organisation hybride (Hartarska et Mersland, 2012). Ainsi, suivant la présentation de cette première catégorie, nous présentons les ressources externes.

1.3.2 Ressources externes

La seconde catégorie de sources de dérives répertoriées dans la littérature est les ressources externes. Dans le cadre de notre étude, les ressources externes englobent les parties prenantes primaires, dont les actionnaires, les clients, les organisations gouvernementales, les fournisseurs et les communautés entourant l'entreprise (Clarkson, 1995). Cette seconde catégorie exclut alors les employés, bien que cette partie prenante se retrouve dans notre troisième catégorie, la gouvernance. Nous détaillons alors ici une source de dérive, soit la dépendance aux ressources externes.

1.3.2.1 Dépendance aux ressources externes

La dépendance aux ressources externes est la quatrième source de dérive que nous avons identifiée. En effet, un fort degré de dépendance aux ressources externes peut mener vers la dérive de la mission selon Cornforth (2014). Ce « degré de dépendance [est cependant relatif au] pouvoir » d'influence sur les organisations hybrides (Cornforth, 2014 :6) et est souvent plus fort à la naissance de l'entreprise (Young, 1983).

La littérature identifie alors plusieurs facteurs et acteurs pouvant causer la dérive de la mission (Battilana et Lee, 2014). En effet, plusieurs acteurs ont le pouvoir d'arrêter ou de « révoquer leur financement » (Ebrahim *et al.*, 2014 : 91), de créer des contraintes budgétaires (Aubert et Sadoulet, 2009) ou d'influencer les bailleurs de fonds et les actionnaires (Battilana et Lee, 2014; Ebrahim *et al.*, 2014), par exemple. Le capital d'emprunt (Mia et Lee, 2017) et le grand besoin de financement ou de subventions du gouvernement (Aubert et Sadoulet, 2009; Getu, 2007; Jones, 2007) peuvent aussi faire dériver l'organisation de sa mission.

Cette dérive se produit toutefois davantage auprès des organisations hybrides différenciées. C'est entre autres puisqu'elles dépendent plus fortement de leurs revenus pour soutenir leurs activités sociales/environnementales, soit elles dépendent plus fortement de leurs clients pour répondre aux besoins de leurs bénéficiaires (Battilana *et al.*, 2012; Ebrahim *et al.*, 2014).

En somme, il y a à ce jour encore peu d'études empiriques sur la dépendance aux ressources causant la dérive de la mission (Battilana et Lee, 2014; Ebrahim *et al.*, 2014; Renko, 2013; Wang et Liang, 2017) et peu d'articles concernant la répartition du pouvoir entre les parties prenantes externes (Davis, 2005; Ebrahim *et al.*, 2014). Ainsi, suivant la présentation de cette seconde catégorie, nous présentons les dernières sources de dérives sous la gouvernance.

1.3.3 Gouvernance

La troisième et dernière catégorie qui englobe l'ensemble des sources de dérives répertoriées par la littérature est la gouvernance. Nous avons choisi cette appellation puisque la gouvernance a pour fonction de contrôler les activités sociales/environnementales et économiques tout en s'assurant d'atteindre les objectifs souhaités (Ebrahim *et al.*, 2014).

Ce faisant, nous présentons quatre sources de dérives répertoriées dans la littérature, soit l'influence des dirigeants, le profil des employés, la satisfaction des différents intérêts des multiples parties prenantes et la croissance.

1.3.3.1 Influence des dirigeants

L'influence des dirigeants est la cinquième source de dérive présentée pour l'étude. Occupant une place importante dans l'organisation, les dirigeants peuvent être confrontés au fait de vouloir accomplir leurs objectifs personnels (Smith *et al.*, 2013) tout en tentant de répondre aux demandes des diverses parties prenantes (Santos *et al.*, 2015). L'influence des dirigeants est alors fondamentale pour ces organisations (Young, 1983) et une préférence marquée pour les activités sociales/environnementales (Smith *et al.*, 2013) peut causer un déséquilibre lorsqu'ils cherchent justement à maximiser les impacts sociaux/environnementaux (Tracey *et al.*, 2011).

Enfin, nous souhaitons préciser que les auteurs ayant soulevé cette source de dérive n'utilisent pas le terme « dérive du revenu » ou « dérive de la mission ». Cependant, notre définition de la dérive du revenu correspond à la description que font les auteurs de cette cinquième source de dérive.

1.3.3.2 Profil des employés

Le profil des employés est la sixième source de dérive répertoriée dans la littérature. En effet, embaucher des candidats ayant un profil d'expérience provenant du milieu hybride ou avec des expériences auprès de différentes formes juridiques est un défi pour les hybrides, puisque ce modèle d'affaires est encore peu répandu (Battilana *et al.*, 2012; Ebrahim *et al.*, 2014). Ainsi, selon notre recension des écrits, la dérive de la mission se produit lorsque les employés influencent directement la culture organisationnelle (Battilana et Lee, 2014) et utilisent leurs compétences et leurs habitudes acquises dans leur milieu de travail précédent pour prendre des décisions qui maximisent seulement les activités économiques (Battilana *et al.*, 2012).

Enfin, pour bien comprendre cette dérive, les auteurs suggèrent alors d'approfondir davantage les politiques d'embauches utilisées en contexte hybride (Battilana et Lee, 2014; Doherty *et al.*, 2014; Ebrahim *et al.*, 2014) et de développer des connaissances sur les défis encourus par ces différentes pratiques (Marquis et Battilana, 2009).

1.3.3.3 Satisfaction des multiples intérêts des différentes parties prenantes

La septième source de dérive est la satisfaction des intérêts multiples des différentes parties prenantes. Nous avons choisi de présenter cette source de dérive dans la catégorie de la gouvernance, et non dans la catégorie des ressources externes, puisqu'elle concerne l'entièreté des parties prenantes, dont les employés qui sont exclus de la catégorie précédente. De plus, l'action de « satisfaire » un ou des besoins se réfère, selon nous, plutôt au rôle de la gouvernance.

Alors, bien que satisfaire chaque groupe de parties prenantes ne soit pas un défi propre aux organisations hybrides (Ebrahim *et al.*, 2014), celles-ci tentent tout de même d'atteindre leurs propres objectifs sociaux/environnementaux et économiques, tout en tentant de satisfaire équitablement un nombre élevé d'intérêts et de revendications des diverses parties prenantes (Dacin, Dacin et Matear, 2010; Doherty *et al.*, 2014; Clarkson, 1995; Imperatori et Ruta, 2015; Kakabadse *et al.*, 2005; Lumpkin *et al.*, 2013; Pache et Santos, 2010). Pour Clarkson (1995), leur succès dépend principalement de cet enjeu.

Par conséquent, comme les intérêts et objectifs des parties prenantes peuvent être totalement opposés (Grimes, 2010), ces divergences produisent souvent des tensions et des conflits influençant la structure organisationnelle (Borys et Jemison, 1989; Doherty *et al.*, 2014; Smith *et al.*, 2013) lors de la priorisation des objectifs des parties prenantes (Ebrahim *et al.*, 2014; Mair, Mayer et Lutz, 2015; Seelos et Mair, 2007; Smith *et al.*, 2013). Par exemple, sous l'organisation hybride différenciée, un grand défi consiste à aligner les intérêts des bailleurs de fonds aux intérêts des bénéficiaires (Ebrahim *et al.*, 2014). Entre autres, ce défi peut mener à une dérive de la mission lorsque les intérêts des parties prenantes sont privilégiés à ceux des bénéficiaires (Ebrahim *et al.*, 2014). En somme, s'ajuster à des parties prenantes ne partageant pas les mêmes idées peut donc mener à la dérive de la mission (Getu, 2007; Jones, 2007). C'est pourquoi les auteurs suggèrent d'explorer comment les organisations hybrides font face aux multiples intérêts et demandes des parties prenantes différentes (Clarkson, 1995; Smith *et al.*, 2013).

1.3.3.4 Croissance

La huitième et dernière source de dérive répertoriée est la croissance. En effet, plusieurs auteurs reconnaissent un risque de dérive de la mission lorsque les activités économiques sont croissantes, mais que l'investissement dans les activités sociales/environnementales n'est pas suffisant pour contrebalancer cette croissance (Ebrahim *et al.*, 2014; Santos *et al.*, 2015). Jones (2007) ajoute que la croissance peut être intentionnellement provoquée de l'interne afin de maximiser les profits, mais aucun autre article n'aborde cet aspect selon notre revue de la littérature. Nous recensons tout de même trois scénarios de dérive causée par la croissance.

Le premier scénario concerne la disproportion entre la taille de l'organisation et la taille souhaitée de l'impact social/environnemental (Bloom et Skloot, 2010). Par exemple, sous un modèle hybride intégré, l'organisation peut réduire son offre de service actuelle pour souhaiter atteindre un bassin de clients/bénéficiaires plus nantis (Bloom et Skloot, 2010; Epstein et Yuthas, 2010). Le deuxième scénario concerne la rapidité de la croissance (Bloom et Skloot, 2010; Chambers, 2014). Les activités économiques augmentent plus rapidement que les activités sociales/environnementales. Bien que les activités se suivent,

l'une est priorisée à l'autre. Le troisième scénario concerne les petites organisations. La taille croissante d'une petite organisation peut provoquer une dérive de la mission (Smith *et al.*, 2013) lorsque l'organisation abandonne certaines de ses activités sociales/environnementales (Santos *et al.*, 2015). Ce sont, entre autres, des relations de confiance fragiles avec la communauté, souvent basées sur l'importance des valeurs sociales/environnementales, qui peuvent causer la dérive (Haigh et Hoffman, 2012).

Enfin, ayant terminé de présenter les huit sources de dérives de la mission et du revenu, nous exposons alors un récapitulatif de la littérature.

1.4 Récapitulatif des sources de dérives répertoriées dans la littérature

Huit sources de dérives répertoriées dans la littérature ont été classées sous trois catégories. Ce faisant, dans le tableau 2 ci-dessous, nous retrouvons chaque catégorie accompagnée des sources de dérives, de leur définition, ainsi que de leur type de dérive.

Tableau 2: Récapitulatif des sources de dérives répertoriées dans la littérature

Sources de dérives	Type de dérive
Contexte environnemental	
Catastrophes naturelles <i>Tremblement de terre, ouragan ou tsunami crée la rareté des ressources organisationnelles</i>	Dérive de la mission
Climat sociopolitique fragile <i>Soutien organisationnel de l'instance gouvernementale est très limité au moment de crises ou de catastrophes naturelles</i>	Dérive de la mission
Formes juridiques incompatibles au modèle hybride <i>Contraintes juridiques rendent difficiles la pleine réalisation de la mission sociale/environnementale</i>	Dérive de la mission
Ressources externes	
Dépendance aux ressources externes <i>Contraintes budgétaires imposées par les ressources externes influencent la réalisation de la mission sociale/environnementale</i>	Dérive de la mission
Gouvernance	
Influence des dirigeants <i>Influencé par des valeurs personnelles, le dirigeant cherche à maximiser les impacts sociaux/environnementaux</i>	Dérive du revenu
Profil des employés <i>Expériences de travail précédentes influencent favorablement la maximisation des revenus</i>	Dérive de la mission
Satisfaction des intérêts multiples des différentes parties prenantes <i>Priorisation des intérêts des parties prenantes sur ceux des bénéficiaires</i>	Dérive de la mission
Croissance	Dérive de la mission

Dès lors, bien que « les recherches sur [les organisations hybrides] se développent rapidement, [...] peu de [...] connaissances existent sur les problématiques clés qui affectent leur développement [...] » (Renko, 2013 : 1058). Plus précisément, peu de recherches ont étudié comment la dérive de la mission (Battilana et Lee, 2014) et la dérive du revenu se produisent (Bergin et Charuschanyawong, 2018; Raišienė, et Urmanavičienė, 2017). Ainsi, suite à la révision de la littérature, nous souhaitons souligner deux besoins d'études. Dans un premier temps, les recherches effectuées sur les sources de dérives du revenu sont particulièrement moins nombreuses que celles effectuées sur les sources de dérives de la mission (Bergin et Charuschanyawong, 2018; Raišienė, et Urmanavičienė, 2017). C'est d'ailleurs ce que le tableau 2 nous permet de constater. Ce sont alors sept des huit sources de dérive répertoriées dans la littérature causent des dérives de la mission. Bien que certains chercheurs attestent l'importance de l'analyser (Cetindamar et Ozkazanc-Pan, 2017; Raišienė, et Urmanavičienė, 2017), la dérive du revenu reste pourtant sous étudiée (Bergin et Charuschanyawong, 2018). Dans un second temps la littérature soulève l'importance d'étudier empiriquement ce phénomène (Cetindamar et Ozkazanc-Pan, 2017). Ces deux besoins nous mènent alors à vouloir corroborer l'ensemble de ces sources de dérives de la mission et du revenu au sein des organisations hybrides franco-québécoises et observer comment le ratio de source de dérive de la mission et du revenu se manifeste au sein de notre échantillon.

Enfin, suite à la revue des sources de dérives et des manques de données à combler, nous souhaitons savoir comment les organisations hybrides peuvent diminuer le risque de ces dérives. Pour ce faire, nous présentons les stratégies répertoriées dans la littérature.

1.5 Stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu

La littérature propose aux organisations hybrides de développer des moyens pour gérer l'équilibre, diminuer les risques de dérive de la mission ou du revenu (Jones, 2007; Trethewey et Ashcraft, 2004) et réconcilier les activités hétérogènes (Borys et Jemison, 1989). Ainsi, pour les fins de cette étude, nous définissons une stratégie comme une action intentionnelle, posée par un membre ou un groupe appartenant à l'organisation. Cette

stratégie peut également avoir un impact immédiat ou un impact sur le long terme. Elle peut avoir un impact sur une ou plusieurs sources de dérives. Enfin, nous souhaitons souligner que l'utilisation d'une stratégie particulière n'enraye pas nécessairement, à elle seule, tous les risques possibles de dérives (Cornforth, 2014).

Somme toute, pour bien dégager les stratégies permettant de diminuer le risque de dérive, nous les classons de la même manière que la section précédente, soit sous le contexte environnemental, les ressources externes et la gouvernance. Nous procédons de cette manière pour observer les liens potentiels entre chaque source et stratégie lors de la compilation de nos résultats. Bien entendu, nous reconnaissons que les stratégies présentées ici sont, pour la majorité, d'abord mise en action sous la gouvernance. Ainsi, 13 stratégies sont présentées ci-dessous pour nous permettre d'élaborer notre seconde sous-question de recherche.

1.5.1 Contexte environnemental

Selon la littérature, le contexte environnemental affecte la capacité à diminuer le risque de dérive (Boehe et Barin Cruz, 2013; Marconatto *et al.*, 2020). À cet effet, nous présentons la seule stratégie de cette catégorie, soit la modification de la forme juridique.

1.5.1.1 Modifier la forme juridique

La première stratégie soulevée par la littérature est la modification de la forme juridique. En effet, à la discrétion de l'entrepreneur (Young, 1983), celui-ci peut modifier sa forme juridique pour différentes raisons (Child, Witesman et Braudt, 2015; Haigh *et al.*, 2015a; Renko, 2013), toujours selon les politiques locales en vigueur (Haigh *et al.*, 2015a). Ainsi, si l'occasion se présente, l'organisation hybride devrait adapter sa forme juridique pour mieux répondre à sa raison d'être (Haigh *et al.*, 2015a; Haigh *et al.*, 2015b). Onze motivations personnelles et stratégiques expliquent alors la modification de la forme juridique. Les deux motivations principales sont stratégiques et concernent le désir de faciliter davantage la mission et le besoin d'amasser du capital (Haigh *et al.*, 2015a).

Enfin, alors que peu de recherches ont étudié l'influence et la légitimité de la modification de la forme juridique des organisations hybrides (Battilana et Lee, 2014; Smith *et al.*,

2013), nous souhaitons soulever que la littérature ne précise pas à quel type de dérive elle répond, ni à quelle source de dérive cette première stratégie s'associe. Ayant présenté la première stratégie, nous souhaitons maintenant détailler les suivantes de la catégorie des ressources externes.

1.5.2 Ressources externes

Les organisations hybrides ont plusieurs défis qui découlent des multiples parties prenantes qui revendiquant chacune leurs propres intérêts (Clarkson, 1995; Dacin *et al.*, 2010; Doherty *et al.*, 2014; Imperatori et Ruta, 2015; Kakabadse *et al.*, 2005; Lumpkin *et al.*, 2013; Pache et Santos, 2010) et les organisations doivent définir des moyens pour y faire face (Pache et Santos, 2013). Dès lors, la littérature soulève six stratégies où la collaboration est un aspect prépondérant à leur efficacité et leur réussite (Lumpkin *et al.*, 2013).

Les stratégies suivantes sont donc présentées ci-dessous dans le même ordre : sélectionner les parties prenantes externes ayant des valeurs communes à celles de l'organisation, diversifier les sources de financement et parfois les refuser, impliquer les parties prenantes externes à la création de la valeur sociale/environnementale, hiérarchiser leurs demandes, développer et entretenir des liens avec la communauté locale et auprès de mouvements sociaux/environnementaux, et détenir une ou plusieurs certifications.

1.5.2.1 Sélectionner des parties prenantes externes ayant des valeurs communes à celles de l'organisation

La deuxième stratégie est la sélection de parties prenantes externes ayant des valeurs communes à celles de l'organisation. En effet, la sélection de partenaires est une étape primordiale où les relations devraient être, autant que possible, mutuellement bénéfiques (Walters et Anagnostopoulos, 2012). Ainsi, cette stratégie permet de maximiser l'engagement des parties prenantes externes envers les activités sociales/environnementales, de maintenir ces activités et de diminuer le risque de dérive de la mission (Ramus et Vaccaro, 2017).

Dès lors, afin de construire des partenariats solides et durables (Das et Teng, 2001; Hockerts, 2015), l'organisation hybride doit mettre en pratique trois éléments. D'abord,

l'organisation doit assumer sa mission sociale/environnementale et contacter des parties prenantes externes ayant des valeurs similaires en ce sens (Ramus et Vaccaro, 2017). Ensuite, l'organisation hybride doit connaître la valeur qu'elle crée auprès de ses partenaires (Hockerts, 2015). Pour le même auteur, cette valeur doit donc être tangible et mesurable. Puis, une fois les parties prenantes externes sélectionnées, l'organisation hybride doit prendre les moyens « d'instaurer et de maintenir la confiance en la bonne volonté et la compétence des partenaires » (Seelos et Mair, 2007 : 53) tout en pouvant exercer un certain contrôle dans leurs relations (Das et Teng, 2001).

Enfin, selon la littérature, ces trois éléments permettent à l'organisation de sélectionner des parties prenantes externes ayant des valeurs similaires aux leurs et de créer des liens solides. Nous observons cependant que la littérature tient pour acquis le libre-choix des entreprises sur leur relation partenaire. Nous nous questionnons à savoir si l'ensemble des organisations hybrides et des industries peut mettre en place cette stratégie pour diminuer le risque de la dérive.

1.5.2.2 Diversifier les sources de financement et parfois les refuser

La troisième stratégie mentionnée dans la littérature invite les organisations hybrides à diversifier leurs sources de financement, et parfois à les refuser. Ainsi, cette stratégie a pour objectif de réduire la relation de dépendance entre les parties prenantes externes et l'organisation hybride (Cornforth, 2014; Young, 1983).

Pour ce faire, Cornforth (2014) suggère trois méthodes indépendantes l'une de l'autre. La première est de « diversifier ses sources de financement », mais elle peut être « difficile à mettre en place » (Cornforth, 2014 : 14). La deuxième méthode consiste à créer une interdépendance entre l'organisation hybride et la source de financement ciblée. Cela a pour effet de créer des échanges plus équitables. Enfin, la troisième méthode est de « refuser le financement » d'une source qui possède des valeurs entièrement opposées à celles de l'organisation hybride (Cornforth, 2014 : 14).

En somme, selon notre connaissance de la littérature, très peu d'auteurs ont étudié cette stratégie auprès des organisations hybrides. Nous observons également que cette stratégie

sous-entend, comme la stratégie précédente, le concept du choix. Alors que nous savons que le degré de dépendance à une ressource est souvent plus fort à la naissance de l'entreprise (Young, 1983), il est intéressant d'explorer davantage cette stratégie à différents cycles de vie de l'entreprise.

1.5.2.3 Impliquer les parties prenantes externes à la création d'impacts sociaux/environnementaux

La quatrième stratégie se rapporte à l'implication des parties prenantes externes dans la création d'impacts sociaux/environnementaux de l'organisation. Bien que la littérature suggère d'approfondir notre connaissance sur les contextes spécifiques permettant l'implication et l'engagement des parties prenantes externes, comme les variations culturelles (Doherty *et al.*, 2014; Ramus et Vaccaro, 2017), trois constituantes sont nécessaires pour mettre à exécution cette stratégie et diminuer le risque de la dérive de la mission (Ramus et Vaccaro, 2017). Ces constituantes sont : communiquer avec les parties prenantes externes sélectionnées, développer de profondes relations avec elles et créer des projets communs (Ramus et Vaccaro, 2017).

Plus précisément, l'organisation doit communiquer ses besoins auprès des parties prenantes externes, et vices et versa (Hockerts, 2015; Kania et Kramer, 2011). Dès lors, afin d'assurer le succès de la communication ouverte et constructive (Kakabadse *et al.*, 2005), l'organisation hybride doit déterminer le type d'implication qu'elle souhaite recevoir de la part des parties prenantes et instaurer certaines règles qui encouragent l'ouverture du dialogue (Hockerts, 2015; Konrad, Martinuzzi et Steurer, 2008). L'organisation hybride doit ensuite façonner ses relations et s'assurer de bien comprendre l'influence qu'elles ont sur leur chaîne de valeurs (Haigh et Hoffman, 2012). La troisième et dernière constituante favorisant l'implication des parties prenantes externes est la mise en œuvre de projets communs. Cela permet de mettre de l'avant ses valeurs et de s'assurer qu'elles soient similaires et partagées (Ramus et Vaccaro, 2017). Ainsi, en impliquant les parties prenantes externes dans la réalisation des impacts sociaux/environnementaux (Ramus et Vaccaro, 2017), l'organisation hybride peut diminuer ses risques de dérive de la mission et poursuivre l'atteinte de ses divers objectifs.

En somme, ces constituantes mènent vers la réalisation des objectifs mixtes (Kania et Kramer, 2011).

1.5.2.4 Hiérarchiser les demandes des parties prenantes externes

Selon cette cinquième stratégie, les organisations hybrides doivent trouver des moyens pour répondre aux multiples demandes et intérêts divergents des parties prenantes (Pache et Santos, 2013; Smith *et al.*, 2013). D'ailleurs, nous remarquons que cette stratégie est la première à s'associer à la source de dérive de la mission qu'est la satisfaction des intérêts multiples des différentes parties prenantes.

Ainsi, l'organisation doit savoir « hiérarchiser les divers intérêts parfois contradictoires » des parties prenantes externes (Ebrahim *et al.*, 2014 : 83). Bien que la taille de l'entreprise influence la priorisation des objectifs et des demandes des parties prenantes (Ahmed, Montagno et Firenze, 1998; Wang et Liang, 2017), la littérature présente la saillance et l'industrie comme deux éléments importants à la mise en place de cette stratégie.

En effet, afin de hiérarchiser l'importance des demandes, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent de procéder selon la saillance des parties prenantes externes. Ainsi, les auteurs hiérarchisent les demandes selon le pouvoir de la partie prenante externe, de sa légitimité et de l'urgence de sa demande. Hiérarchiser les demandes des parties prenantes externes dépend donc d'emblée des objectifs propres à l'organisation, mais aussi à la saillance de ses parties prenantes externes, de leur pouvoir, de leur légitimité et de l'urgence de leurs demandes.

Par ailleurs, une étude chinoise menée par Wang et Liang (2017) constate un mode de hiérarchisation différent selon les industries. Les résultats de cette étude expliquent que les entreprises provenant du secteur de « la restauration, du commerce de détail, des transports, [...] de la production d'électricité, de gaz et d'eau [...] sont plus susceptibles de donner la priorité aux acteurs sociaux » contrairement aux entreprises manufacturières, par exemple (Wang et Liang, 2017: 75). Hiérarchiser les demandes des parties prenantes externes ayant des valeurs sociales/environnementales assumé serait alors plus naturel pour les organisations hybrides, puisque ces entreprises ont souvent un plus grand impact

sur les communautés et l'environnement (Wang et Liang, 2017). Enfin, ces mêmes auteurs proposent d'étudier la hiérarchisation des demandes différentes parties prenantes dans d'autres régions du monde.

1.5.2.5 Développer et entretenir des liens avec la communauté locale et auprès de mouvements sociaux/environnementaux

La sixième stratégie invite les organisations à développer et à entretenir des liens au sein de la communauté locale et auprès de mouvements sociaux/environnementaux pour diminuer les risques de dérive de la mission. Bien que Marconatto *et al.*, (2020) classent cette action plutôt comme un facteur d'influence n'ayant pas d'impact immédiat, nous choisissons de la présenter comme une stratégie puisque celle-ci correspond à notre définition d'une stratégie, que ces impacts soient immédiats ou non.

Dès lors, selon plusieurs auteurs, cette stratégie a pour effet de protéger les valeurs sociales/environnementales de l'organisation hybride (Cornforth 2014; Marconatto *et al.*, 2020). En effet, auprès de petites organisations par exemple, le lien de confiance avec la communauté locale facilite et contribue au développement de leurs activités sociales/environnementales (Haigh et Hoffman, 2012). Ainsi, afin de la mettre à exécution, les auteurs suggèrent d'explorer les communautés et comprendre l'importance qu'elles ont dans leurs relations partenaires (Marquis et Battilana, 2009). Plusieurs auteurs s'entendent aussi pour dire que cette stratégie doit être implantée rapidement suivant la naissance de l'entreprise (Marquis et Battilana, 2009), puisque bâtir des liens de confiance avec sa communauté ne réduit pas instantanément les risques de la dérive de la mission (Cornforth, 2014; Marconatto *et al.*, 2020;).

Enfin, concernant les besoins d'études sur le sujet, Marquis et Battilana (2009) se demandent si l'isolement géographique et les frontières linguistiques influencent le développement et l'entretien des liens avec la communauté locale. Des études dans différentes régions, notamment en Amérique du Nord, pourraient alors analyser ces potentielles différences (Battilana et Dorado, 2010; Marquis et Battilana, 2009).

1.5.2.6 Détenir une ou plusieurs certifications en lien avec les activités sociales/environnementales

La septième stratégie invite les organisations hybrides à détenir une ou plusieurs certifications en lien avec leurs activités sociales/environnementales. En ce sens, Cornforth (2014) détermine que la certification, octroyée par une partie prenante externe et obtenue de manière volontaire, permet à l'organisation hybride de protéger, d'une certaine manière, ses activités sociales/environnementales. Cependant, selon le même auteur, même si celle-ci a pour effet de diminuer le risque de dérive de la mission, elle ne garantit pas, à elle seule, l'équilibre des différentes activités sur une période prolongée. Bien qu'il n'en parle pas davantage, Cornforth (2014) nous laisse alors réfléchir à une potentielle combinaison de stratégies permettant de diminuer le risque de la dérive de la mission, mais n'en parle pas davantage.

Enfin, ayant présenté les six stratégies des ressources externes, nous passons maintenant à l'explication des stratégies de la dernière catégorie.

1.5.3 Gouvernance

La gouvernance est la troisième et dernière catégorie qui englobe les stratégies présentées à l'étude. Celle-ci joue plusieurs rôles importants, dont celui de prioriser les objectifs de l'organisation et de surveiller les mesures de performances économiques et sociales/environnementales (Ebrahim *et al.*, 2014) pour résister aux potentiels risques de dérives (Battilana et Lee, 2014).

Sous-étudiées dans la littérature (Ebrahim *et al.*, 2014), six stratégies sont répertoriées : diffuser des valeurs sociales/environnementales communes, adopter un processus d'embauche qui parfait l'équilibre des activités, assurer une représentativité équitable des différentes activités au sein des membres du Conseil d'administration, créer des espaces de négociation formels et obligatoires, réunir tous les types d'activités en une seule stratégie équilibrée, et utiliser des outils de mesure adaptés pour chacun des types d'activités.

1.5.3.1 Diffuser des valeurs sociales/environnementales communes à l'ensemble des parties prenantes

La huitième stratégie permettant de diminuer les risques de dérive est la diffusion de valeurs sociales/environnementales communes à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Dès lors, diffuser une culture organisationnelle claire et partagée par l'ensemble des parties prenantes permet de donner un sens aux employés (Battilana et Lee, 2014), de cibler les objectifs (Epstein et Yuthas, 2010), de souligner l'importance de l'équilibre entre les activités (Battilana *et al.*, 2012; Cornforth, 2014; Imperatori et Ruta, 2015) et de « prévenir la formation de sous-groupes [...] [pouvant] accentuer les tensions entre les activités » (Battilana et Dorado, 2010 : 1420).

Afin de mettre en œuvre cette stratégie, les dirigeants doivent d'abord identifier leurs valeurs organisationnelles (Battilana *et al.*, 2012) et créer un équilibre entre la combinaison de leurs activités (Battilana et Dorado, 2010). L'organisation doit ensuite communiquer ses valeurs et les faire accepter auprès de ses parties prenantes (Battilana *et al.*, 2012; Bloom et Chatterji, 2009; Cornforth, 2014; Imperatori et Ruta, 2015). La mise en place de ces actions permet alors de diminuer le risque de dérive de la mission (Battilana *et al.*, 2012; Epstein et Yuthas, 2010). Cela dit, des différences entre les types d'hybrides sont observées.

En effet, Reay et Hinning (2009) expliquent qu'il est possible que l'organisation hybride différenciée choisisse de maintenir des logiques organisationnelles bien distinctes, selon le choix de ses formes juridiques, tout en ayant à la fois un objectif commun et partagé. En bref, la création d'une culture organisationnelle claire (Epstein et Yuthas, 2010) et forte (Battilana et Dorado, 2010) reste propre à chacune et est influencée par ses politiques d'embauche (Battilana et Dorado, 2010), et par son personnel (Battilana et Dorado, 2010; Battilana et Lee, 2014).

1.5.3.2 Adopter un processus d'embauche qui parfait l'équilibre des activités

Plusieurs auteurs soulignent l'importance d'instaurer des politiques organisationnelles (Bloom et Chatterji, 2009), comme des politiques de socialisation (Battilana et Dorado, 2010) et des politiques d'embauche (Battilana *et al.*, 2012; Battilana et Dorado, 2010;

Imperatori et Ruta, 2015). Dès lors, cette neuvième stratégie a pour objectif de réduire le risque de dérive de la mission (Battilana et Dorado, 2010).

Pour ce faire, la forme juridique influence grandement le profil des employés (Ebrahim *et al.*, 2014) et chaque organisation hybride crée alors ses propres stratégies d'embauche (Battilana et Dorado, 2010). À cet effet, nous soulevons quatre approches d'embauche qui se distinguent. La première est celle d'embaucher des candidats ayant antérieurement acquis de l'expérience au sein de modèle d'organisations hybride (Ebrahim *et al.*, 2014). Cette pratique reste toutefois rare puisque peu de ces entreprises existent présentement sur le marché (Ebrahim *et al.*, 2014; Marconatto *et al.*, 2020). La deuxième approche vise à embaucher l'entièreté de candidats provenant respectivement du milieu des affaires, ou respectivement du milieu communautaire (Battilana *et al.*, 2012; Santos *et al.*, 2015). Cette pratique peut diminuer les tensions au sein de l'organisation, mais peut tout autant causer une dérive de la mission lorsque les profils proviennent uniquement du milieu des affaires, par exemple (Battilana *et al.*, 2012). La troisième approche est celle d'embaucher une mixité de candidats provenant respectivement du milieu des affaires et respectivement du milieu communautaire. À ce moment, l'organisation doit jumeler les divers profils de l'organisation et travailler la socialisation (Battilana *et al.*, 2012; Santos *et al.*, 2015) et la formation des employés (Battilana et Lee, 2014). Cette troisième approche peut donc tout autant causer certaines tensions lors de la priorisation des objectifs (Smith *et al.*, 2013) et équilibrer les différents types d'activités (Battilana *et al.*, 2012). Enfin, la quatrième approche concerne les candidats sans expérience de travail. Certaines organisations hybrides préfèrent d'emblée embaucher ce type de candidats afin de les former au modèle hybride (Battilana *et al.*, 2012; Marconatto *et al.*, 2020).

En somme, chaque approche comporte son lot d'avantages et de désavantages. C'est pourquoi Battilana et Dorado (2010) nous rappellent que la formation des employés est importante pour gérer l'équilibre des activités, mais Bloom et Chatterji (2009) précisent que, malgré cet effort, les nouvelles recrues et les départs influencent fortement les valeurs sociales/environnementales de l'organisation hybride.

Enfin, la littérature propose d'approfondir certains éléments. Entre autres, elle invite les chercheurs à étudier davantage l'influence qu'ont les employés et leurs expériences sur les activités de l'organisation hybride (Marquis et Battilana, 2009) et explorer quelles politiques d'embauche sont favorables à la diminution du risque de dérive (Battilana et Lee, 2014; Ebrahim *et al.*, 2014).

1.5.3.3 Assurer une représentativité équitable des différents types d'activités au sein des membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a plusieurs rôles à jouer au sein de l'organisation. D'abord, il effectue des suivis pour s'assurer de répondre à la raison d'être de l'organisation en ne négligeant pas les bénéficiaires ni les clients (Santos *et al.*, 2015; Young, 1983). Il a aussi pour rôle de protéger l'organisation des pressions externes puisqu'il fait le pont entre l'environnement et l'organisation (Ebrahim *et al.*, 2014). C'est entre autres pourquoi la représentativité équitable des différents types d'activités au sein des membres du Conseil d'administration est la dixième stratégie et permet de diminuer le risque de dérive la mission (Battilana et Lee, 2014; Ebrahim *et al.*, 2014).

Ainsi, pour la mettre en place, la littérature suggère d'avoir des membres qui maîtrisent tous les domaines d'activités (économiques et sociaux/environnementaux) et propose d'inviter des bénéficiaires sur le Conseil d'administration pour s'assurer de répondre à leurs besoins (Marconatto *et al.*, 2020; Santos *et al.*, 2015). Et ce, quel que soit le type d'hybride.

Enfin, la littérature propose quelques manques de données à combler. Certains auteurs suggèrent d'analyser la composition du Conseil d'administration et le rôle qu'il joue lors de la gestion de la dérive de la mission (Battilana et Lee, 2014; Doherty *et al.*, 2014). De plus, nous remarquons une constante dans la littérature, soit qu'elle ne mentionne pas à quelle source de dérive cette stratégie répond.

1.5.3.4 Créer des espaces de négociation formels et obligatoires

Comme onzième stratégie, la littérature propose de créer des espaces de négociation formels et obligatoires entre les membres internes de l'organisation pour diminuer le

risque de la dérive de la mission (Santos *et al.*, 2015). Cela dit, selon notre recension de la littérature, peu de détails illustrent comment créer ces espaces. Nous savons toutefois que cette stratégie permet à l'organisation de réunir dissemblables opinions et de diminuer certaines tensions sous les modèles hybrides différenciés (Battilana *et al.*, 2015; Santos *et al.*, 2015).

1.5.3.5 Réunir tous les types d'activités en une seule stratégie équilibrée

L'avant-dernière stratégie se rapporte à l'idéal hybride que l'on retrouve dans la littérature. Celle-ci consiste à intégrer, autant que possible, les deux activités l'une dans l'autre afin de créer une seule stratégie équilibrée (Battilana *et al.*, 2012; Ebrahim *et al.*, 2014). Ce niveau d'intégration entre les activités influence donc grandement la structure de l'organisation (Battilana et Lee, 2014) et permet aux hybrides de croître plus rapidement (Battilana *et al.*, 2012).

Dès lors, pour mettre en place cette stratégie, la gouvernance doit d'abord être en mesure d'identifier son type d'hybride en observant, par exemple, le degré de chevauchement entre ses clients et ses bénéficiaires (Santos *et al.*, 2015). Cette identification lui permet dès lors de mieux comprendre ses défis et d'appliquer les stratégies les plus efficaces en ce sens. À titre d'illustration, l'organisation hybride intégrée doit assurer « un lien de causalité clair entre les activités [économiques et sociales/environnementales] » (Ebrahim *et al.*, 2014 : 89). L'organisation hybride différenciée, quant à elle, doit davantage « surveiller les contradictions et les conflits entre ses activités économiques et ses activités sociales/environnementales » (Ebrahim *et al.*, 2014 : 89). Battilana *et al.* (2012) constatent également que, lorsque les clients et les bénéficiaires sont indiscernables, les différentes activités sont non seulement intégrées l'une dans l'autre, mais plus équilibrées. Il est alors préférable, pour ces derniers auteurs, que l'organisation hybride ait un modèle hybride intégré afin de minimiser les défis et de créer cet idéal hybride.

Bien que Battilana *et al.* (2012) soulèvent que cette stratégie peut équilibrer davantage les activités et faire croître plus rapidement les organisations hybrides, d'autres auteurs pensent le contraire. En effet, Bloom et Skloot (2010) présentent plutôt l'importance de l'interdépendance entre les activités puisqu'ils soulignent que, pour maximiser l'impact

social/environnemental, il faille augmenter d'emblée les activités économiques. D'autres auteurs mentionnent aussi qu'il n'est pas nécessaire de chercher à intégrer les activités l'une dans l'autre, mais il faut plutôt chercher à utiliser les activités sociales/environnementales comme direction stratégique (Doherty *et al.*, 2014). La contradiction entre ces différentes recherches souligne selon nous l'importance d'explorer cette stratégie auprès des organisations hybrides québécoises. De plus, bien que la littérature propose de réunir les activités l'une dans l'autre autant que possible (Ebrahim *et al.*, 2014), la majorité des organisations hybrides ne sont pas de type intégré (Battilana et Lee, 2014). Nous nous questionnons alors quant à la faisabilité de cette stratégie pour le modèle hybride différencié.

1.5.3.6 Utiliser des outils de mesure adaptés

La dernière stratégie présentée est l'utilisation d'outils de mesure adaptés pour effectuer le suivi de l'ensemble des activités. Cette stratégie permet alors de diminuer le risque de dérive de la mission (Battilana et Lee, 2014; Epstein et Yuthas, 2010; Getu, 2007) et le risque de dérive du revenu. Cela est le cas puisqu'elle évalue la cohérence entre les actions et les objectifs (Ponte, Pesci et Camussone, 2017; Santos *et al.*, 2015), qu'elle clarifie la direction stratégique (Battilana et Lee, 2014) et qu'elle aide à répondre aux besoins des bénéficiaires (Ebrahim *et al.*, 2014). Ainsi, selon notre connaissance de la littérature, nous avons soulevé quelques outils de mesure adaptés à chacun des types d'activités.

Afin de surveiller les activités économiques, des auteurs proposent principalement d'utiliser l'état financier (Ebrahim *et al.*, 2014) pour observer et diminuer les risques de dérive de la mission (Battilana et Lee, 2014; Santos *et al.*, 2015). Cela dit, sous un modèle hybride intégrée, les auteurs nous mettent en garde de son utilisation. En effet, il faut faire preuve de prudence quant à sa lecture, puisqu'en croissance, la taille croissante de l'organisation n'indique pas nécessairement une augmentation immédiate de l'impact social/environnemental (Bloom et Skloot, 2010). Autrement dit, « les bonnes performances [financières] peuvent masquer de mauvaises performances sociales » (Ebrahim *et al.*, 2014 :89). La création d'outils de mesure adaptés est donc d'une grande importance et leur interprétation l'est tout autant (Bloom et Skloot, 2010; Smith *et al.*,

2013). En somme, l'organisation hybride devrait éviter d'utiliser sa croissance comme indicateur de performance et devrait mesurer l'impact qu'elle a sur ses bénéficiaires pour s'assurer de bien répondre aux besoins de ceux-ci (Epstein et Yuthas, 2010; Ebrahim *et al.*, 2014).

En ce qui concerne les outils de mesure des activités sociales/environnementales (Doherty *et al.*, 2014). Ponte *et al.*, (2017) proposent d'utiliser des indicateurs comme les dividendes, les taxes municipales, le prix plafond des services ou des produits, le salaire des employés pour leur santé et bien-être, ainsi que l'investissement dans les produits et services locaux pour déterminer son impact. Les études sont toutefois beaucoup moins nombreuses à ce sujet (Austin *et al.*, 2006; Ebrahim *et al.*, 2014).

En somme, les outils de mesure adaptés aux deux types d'activités nous permettent d'observer une préférence marquée pour les mesures quantitatives (Epstein *et al.*, 2015; Levinthal et March, 1993; Smith *et al.*, 2013). Effectivement, les mesures quantitatives sont plus souvent utilisées puisqu'elles répondent à des besoins au court terme, servent à expliquer des décisions, sont perçues comme infaillibles, stables (Denis, Langley et Rouleau, 2006; Levinthal et March 1993), claires et transparentes (Epstein *et al.*, 2015; Porter, 1995). Quant aux mesures qualitatives, plutôt utilisées pour mesurer le long terme, celles-ci peuvent soulever l'ambiguïté et l'incertitude (Epstein *et al.*, 2015; Levinthal et March, 1993). Bien que les chiffres semblent répondre à nombreux besoins, « ils ne sont pas suffisants » s'ils sont utilisés seuls (Denis, Langley et Rouleau, 2006 : 370). En ce sens, Smith *et al.* (2013 : 411) remarquent aussi qu'« [u]ne préférence pour les métriques quantifiables peut conduire les [activités économiques] à devenir dominant[es] ». Ainsi, l'utilisation d'outils de mesure permet de diminuer le risque de la dérive du revenu et de la dérive de la mission, mais cette même stratégie semble potentiellement être la source d'une dérive de la mission.

Dès lors, pour user pleinement des avantages des outils de mesures, la littérature invite les organisations hybrides à développer des outils adaptés à leur type de modèle hybride et à leurs propres activités. Pour ce faire, Smith *et al.*, (2013 : 411) proposent de « définir ce que signifie le succès ». Quant à Nicholls (2006), celui-ci propose de comprendre le

« pourquoi » et surtout le « pour qui » l'organisation utilise des outils de mesure. Enfin, Bloom et Skloot (2010) rappellent que les organisations doivent constamment redéfinir leurs outils de mesures en parallèle à leur évolution. La combinaison de ces éléments aura donc pour effet d'éviter les mesures trompeuses, malgré qu'il n'existe toujours pas de mesures communes et reconnues à l'ensemble des organisations hybrides (Ponte *et al.*, 2017).

Pour conclure, malgré qu'elle soit une stratégie, un des défis des organisations hybrides reste celui de mesurer ses activités sociales/environnementales (Abramson et Billings, 2019; Doherty *et al.*, 2014; Ponte *et al.*, 2017; Yunnus *et al.*, 2010). La littérature bénéficierait alors de recherches qui étudient l'influence des outils de mesure sur la pérennité et la performance des organisations hybrides (Battilana et Lee, 2014), qui étudient les contradictions entre certains outils de mesure (Ebrahim *et al.*, 2014) et les outils utilisés pour mesurer l'impact social (Austin *et al.*, 2006; Ebrahim *et al.*, 2014; Ponte *et al.*, 2017; Renko, 2013). Ainsi, ayant présenté la dernière stratégie de notre recension des écrits. Nous récapitulons maintenant ces dernières.

1.6 Récapitulatif des stratégies répertoriées dans la littérature

En résumé, nous avons présenté trois catégories de stratégies, le contexte environnemental, les ressources externes et la gouvernance. Selon notre connaissance de la littérature, nous avons classé 13 stratégies servant à diminuer le risque de dérive. Nous présentons dès lors les stratégies et les manques à combler à l'aide du tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3: Récapitulatif des besoins d'études concernant les stratégies

Stratégies	Associée à un type de dérive	Associée à une source de dérive
Contexte environnemental		
Modifier la forme juridique	-	-
Ressources externes		
Sélectionner des parties prenantes externes ayant des valeurs communes à celles de l'organisation	-	-
Diversifier les sources de financement et parfois devoir les refuser	-	-
Impliquer les parties prenantes externes à la création d'impact social/environnemental	Dérive de la mission	-

Hiérarchiser les demandes des parties prenantes externes	Dérive de la mission	Satisfaction des intérêts multiples des différentes parties prenantes
Développer et entretenir des liens avec la communauté locale et auprès de mouvements sociaux/environnementaux	-	-
Détenir une ou plusieurs certifications en lien avec les activités sociales/environnementales	-	-
Gouvernance		
Diffuser des valeurs sociales/environnementales communes à l'ensemble des parties prenantes	-	-
Adopter un processus d'embauche qui parfait l'équilibre des activités	-	-
Assurer la représentativité équitable des différentes d'activités au sein des membres du Conseil d'administration	Dérive de la mission	-
Créer des espaces de négociation formels et obligatoires	Dérive de la mission	-
Réunir tous les types d'activité en une seule stratégie équilibrée	Dérive de la mission	Phase de croissance
Utiliser des outils de mesure adaptés	Dérive de la mission Dérive du revenu	Phase de croissance

Le trait d'union (-) est utilisé pour alléger le tableau. Il signifie « Indéterminé ».

Selon notre connaissance de la littérature, nous élaborons trois manques d'études à combler. Le tableau ci-dessus nous permet alors de les mettre en exergue. Premièrement, nous remarquons que seulement 6/13 stratégies sont associées à un type de dérive. Bien que ces études précisent à quel type de dérive ces stratégies répondent, elles ne précisent pas à quelle source elles répondent. Ainsi, tout comme dans le tableau récapitulatif présenté dans la section des sources de dérives, nous constatons une disproportion entre les études menées sur les stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la mission et les études menées sur les stratégies permettant de diminuer le risque de la dérive du revenu. Deuxièmement, bien qu'un peu plus de la moitié des stratégies soit associée à un type de dérive, seulement trois d'entre elles identifient à quelle source de dérive elles répondent. Nous jugeons important d'associer les sources de dérives aux stratégies puisque cela augmente l'efficacité, l'utilité et la mise en place de ces stratégies. Dernièrement, selon notre recension de la littérature, nous ne remarquons aucune stratégie ayant été corroborée au Québec, en milieu francophone. Ainsi, l'explication de nos besoins nous mène à la conclusion de notre revue et à notre question de recherche.

1.7 Conclusion de la revue de la littérature

Afin de présenter notre question de recherche et l'objectif principal de notre étude, nous souhaitons rappeler les besoins généraux que nous avons soulevés.

Premièrement, nous remarquons un manque indéniable de recherches sur les sources de dérive du revenu (Bergin et Charuschanyawong, 2018; Raišienė, et Urmanavičienė, 2017). Cela nous paraît évident en plus qu'une seule source de dérive du revenu n'ait été répertoriée dans la littérature comparativement à sept sources de dérive de la mission. Deuxièmement, notre revue de la littérature nous permet de constater que les stratégies répertoriées sont rarement associées aux sources de dérives auxquelles elles peuvent répondre. En effet, selon notre connaissance de la recension des écrits, ce ne sont que 3 des 13 stratégies répertoriées qui répondent à une source de dérive. Ces stratégies ne répondent d'ailleurs qu'aux sources de dérives de la mission. De toute évidence, nous constatons un besoin d'études qui répertorie les stratégies permettant de diminuer le risque de la dérive de la mission ainsi que la dérive du revenu.

Troisièmement, une grande majorité des études concernant les dérives au sein des organisations hybrides ont été réalisées en Europe, aux États-Unis ou en Amérique du Sud (Battilana *et al.*, 2012; Chaves-Avila *et al.*, 2013; Ebrahim *et al.*, 2014; Marconatto *et al.*, 2020). À cet effet, plusieurs auteurs proposent alors d'approfondir les recherches auprès de communautés linguistiques et culturelles isolées, comme la province du Québec (Battilana et Dorado, 2010; Marquis et Battilana, 2009; McMurtry *et al.*, 2015). C'est ce qui nous mène au quatrième besoin d'études, soit celui d'effectuer des études qualitatives (Mia et Lee, 2017) et empiriques (Bergin et Charuschanyawong, 2018; Cetindamar et Ozkazanc-Pan, 2017; Ma, Jing et Han, 2018; Ramus et Vaccaro, 2017).

Ainsi, sachant que ces dérives présentent des conséquences qui menacent potentiellement la raison d'être des organisations (Epstein et Yuthas, 2010), qu'elles peuvent restreindre l'atteinte de leurs objectifs (Ebrahim *et al.*, 2014), qu'elles peuvent créer des conflits entre les membres de l'organisation (Epstein et Yuthas, 2010), sachant qu'elles affectent la légitimité des organisations hybrides et la pérennité de leur modèle (Battilana et Dorado, 2010; Borys et Jemison, 1989), et sachant que les organisations hybrides franco-

québécoises offrent un cadre d'analyse idéal pour étudier ces risques de dérives (Battilana et Lee, 2014), il nous paraît évident que l'étude des dérives auprès des organisations hybrides est pertinente pour répondre aux besoins d'études.

Dès lors, la littérature suggère d'approfondir comment les organisations hybrides gèrent l'équilibre entre leurs diverses activités (Battilana et Dorado, 2010; Battilana et Lee, 2014; Cetindamar et Ozkazanc-Pan, 2017; Chaves-Avila *et al.*, 2013; Ebrahim *et al.*, 2014; Haigh *et al.*, 2015b; Jones, 2007; Marconatto *et al.*, 2015; Ramus et Vaccaro, 2017; Smith *et al.*, 2013). Notre question principale de recherche se base alors sur l'ensemble des propositions de recherche littéraire et se lit comme suit : comment gérer l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides?

Pour être en mesure de répondre à notre question de recherche de manière approfondie, nous la divisons en deux. Nous étudierons d'abord les sources de la dérive de la mission et du revenu, et explorerons les stratégies permettant de diminuer ces risques. La première sous-question de recherche est donc : quelles sont les sources potentielles de la dérive de la mission et du revenu ? La seconde sous-question de recherche est : quelles stratégies permettent de diminuer le risque de la dérive de la mission et du revenu?

Ainsi, l'objectif principal de la recherche est de créer un tableau répertoriant les sources de dérives et les stratégies qui y sont associées afin de favoriser la pérennité du modèle d'affaires des organisations hybrides franco-québécoises. Nous souhaitons que ce tableau permette aux organisations hybrides de les aider à gérer l'équilibre entre leurs activités et pérenniser leur modèle. Le prochain chapitre présente alors la méthodologie qui nous a justement menés à répondre à notre objectif.

Chapitre 2

Méthodologie

Ce deuxième chapitre présente la méthodologie adoptée pour l'étude en expliquant les motivations derrière les choix de procédés. Ainsi, la stratégie de recherche sera développée, suivie du processus de collecte de données, du traitement d'analyse, pour conclure avec les critères de qualité et l'éthique en recherche.

2.1 Stratégie de recherche

Nous avons opté pour une démarche qualitative afin de répondre à notre question de recherche : comment gérer l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides? D'abord, nous avons choisi cette démarche afin d'explorer le sujet qui est peu étudié des dérives (Battilana et Lee, 2014; Bergin et Charuschanyawong, 2018; Chaves-Avila *et al.*, 2013; Marconatto *et al.*, 2020; Mia et Lee, 2017; Raišienė, et Urmanavičienė, 2017; Ramus et Vaccaro, 2017; Smith, Gonin et Besharov, 2013; Yin, 2018) et de répondre au besoin d'études qualitatives (Mia et Lee, 2017). Plus précisément, nous avons choisi d'utiliser l'étude de cas pour obtenir la perspective des individus directement impliqués par le phénomène étudié (Creswell, 2009; Hancock et Algozzine, 2017) et pour laisser place aux anecdotes lors de la collecte de données (Hancock et Algozzine, 2017; Patton, 2015). Ainsi, puisque les organisations hybrides offrent un cadre d'analyse pertinent pour notre question de recherche (Battilana et Lee, 2014), nous avons effectué une étude de cas auprès de 21 organisations hybrides qui nous permettent d'explorer les sources de dérives et leurs stratégies.

2.2 Processus de collecte de données

Afin de procéder à la collecte de données, nous déterminons en premier lieu nos sources de données, puis notre instrument de recherche. Nous détaillons dès lors ce processus.

2.2.1 Sources de données

Les données de l'étude proviennent de trois sources. Nous avons débuté par une première collecte exhaustive en révisant la littérature à l'aide des banques de données suivantes :

Academic Search Complete (EBSCO), JSORT : Journal Storage, Légis Québec, Sage Journals Online, Science Database (Proquest) et ScienceDirect (Elsevier). Dans ce premier effort, nous avons utilisé les termes de recherche suivants : organisation hybride, entreprise sociale, dérive de la mission, dérive du revenu, équilibre des missions, *hybrid organization*, *social business*, *mission drift*, *revenue drift*, *balance between missions*. Notre seconde source de données est l'entrevue. Nous avons réalisé 21 entrevues semi-dirigées auprès de 21 organisations hybrides. Bien que nous détaillions l'instrument de recherche au paragraphe suivant, nous sommes conscients que « [m]ême en rapportant [les] événements ou en expliquant comment ils se sont produits, les réponses des personnes interrogées sont sujettes aux problèmes courants de biais, de mauvaise mémoire et d'articulation mauvaise ou inexacte » (Yin, 2018 : 186). De ce fait, comme troisième source de données, nous avons consulté les sites internet des organisations et leurs publications sur différents réseaux sociaux. Dans le même ordre d'idées, nous avons aussi procédé à la lecture d'articles de journaux comme La Presse, Les Affaires et les journaux locaux recueillis auprès des banques de données Eureka.cc et Factiva. Cependant, lorsque nous présentons nos résultats, nous ne précisons pas à quels articles de journaux nous faisons référence afin de préserver l'anonymat partiel. En somme, cette documentation nous a alors permis de corroborer plusieurs données obtenues lors des entretiens (Yin, 2018).

2.2.2 Instrument de recherche

Nous décrivons ici le type d'entrevue favorisé pour cette étude, le guide d'entrevue utilisé, ainsi que le processus de sélection pour notre échantillon.

2.2.2.1 Entrevue semi-dirigée

Nous avons choisi d'utiliser la méthode de l'entrevue pour explorer notre sujet de recherche, puisque les entretiens sont une « source essentielle de preuves à l'étude de cas » selon Yin (2018 : 185). Cette méthode est utile notamment puisque notre question de recherche débute par « comment » et que nous souhaitons recueillir les explications d'interlocuteurs directement impliqués par le phénomène de dérive (Yin, 2018).

De ce fait, les 21 entrevues de recherche que nous avons effectuées font référence à des « interactions verbales » volontaires, entre le chercheur et le participant, pour dégager « une compréhension riche d'un phénomène » (Savoie-Zajc, 2009 : 293) « du point de vue des sujets, [et] de dévoiler le sens [de leurs] expériences » (Kvale, 1996 : 1). Plus précisément, nous avons opté pour l'entrevue semi-dirigée puisqu'elle permet d'explorer un phénomène peu étudié, de forger des descriptions détaillées et plus nuancées (Kvale, 1996; Savoie-Zajc, 2009) et ce, toujours selon les expériences singulières de chacun des participants (Savoie-Zajc, 2009).

2.2.2.2 Guide d'entretien semi-dirigé

Ayant opté pour des entrevues semi-dirigées, nous avons construit un guide d'entretien semi-directif pour effectuer un processus exploratoire du phénomène à l'étude (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011). Celui-ci nous a donc aidés à répondre à notre question de recherche principale (Yin, 2018). Nous nous en sommes servi pour « délimiter les questions à explorer » (Patton, 2015 : 644) et les thèmes à étudier auprès des participants (Savoie-Zajc, 2009).

Ainsi, une fois créé, le guide a été approuvé par un groupe externe, soit le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal (Creswell, 2009). Le questionnaire contient alors huit questions ouvertes à développement et concerne principalement la gestion de l'équilibre des activités économiques et sociales/environnementales, la dérive de la mission, la dérive du revenu et les stratégies mises en place pour diminuer le risque de ces dérives (Annexe 1).

Avec ce guide, nous avons pu récolter les points de vue (Campenhoudt *et al.*, 2011) et les perspectives des participants en temps réel (Yin, 2018). Bien entendu, selon le déroulement des entrevues et de la théorie de la construction, nous avons effectué quelques changements quant à la forme du guide en procédant, en temps réel, à des ajouts de questions (Eisenhardt, 1989; Kvale, 1996) et parfois au changement de l'ordre de celles-ci (Patton, 2015). Cette flexibilité nous a alors permis de profiter des occasions qui se sont présentées pour explorer, de manière contrôlée, de potentiels nouveaux propos (Eisenhardt, 1989).

2.3 Sélection de l'échantillon

Comme « [l]a sélection des cas est le fondement de l'enquête qualitative » (Patton, 2015 : 402), nous avons délimité des paramètres clairs afin de choisir l'échantillon approprié pour répondre aux questions du guide d'entretien (Patton, 2015; Savoie-Zajc, 2009). Ces paramètres se recoupent en cinq critères.

2.3.1 Être une organisation établie dans la province du Québec en milieu francophone

Le premier critère concerne l'emplacement géographique de l'organisation, ainsi que sa caractéristique linguistique. Nous avons effectivement interviewé des participants provenant d'organisations établies dans la province du Québec et travaillant principalement en français. Ce premier critère nous permet de répondre au besoin mentionné dans la littérature au sujet du manque d'études sur les organisations hybrides en Amérique du Nord (Battilana et Dorado, 2010; Chaves-Avila *et al.*, 2013). D'autant plus qu'il existe des différences notables entre le Québec et les autres provinces et territoires canadiens (McMurtry *et al.*, 2015), entre autres causées par la langue (Marquis et Battilana, 2009). Nous avons alors jugé important que le contexte régional et culturel des participants soit similaire.

2.3.2 Avoir adopté une forme juridique à but lucratif

Le deuxième critère de sélection concerne la forme juridique de l'organisation. Comme il n'existe pas de forme juridique intégrant les caractéristiques uniques du modèle hybride au Québec (McMurtry *et al.*, 2015; Bouchard *et al.*, 2015), nous avons sélectionné des participants issus d'une organisation à but lucratif, ayant toutefois des activités sociales/environnementales. Ainsi, ce critère nous permet d'étudier des organisations qui combinent à la fois plusieurs logiques institutionnelles (Battilana et Dorado, 2010; Doherty *et al.*, 2014; Haveman et Rao, 2006; Mair, Mayer et Lutz, 2015; Pache et Santos, 2013) puisqu'elles souhaitent maximiser l'ensemble de leurs activités (Alegre, 2015; Battilana *et al.*, 2012; Ebrahim *et al.*, 2014; Epstein *et al.*, 2015; Glynn, 2000; Haigh et Hoffman, 2012; Zahra *et al.*, 2009). Notre choix s'est donc arrêté sur des organisations

ayant adopté une forme juridique à but lucratif, comme des entreprises individuelles, des sociétés par actions et des sociétés en nom collectif.

2.3.3 Détenir la certification B Corp

Le troisième critère de sélection concerne la certification B Corp. Nous avons sélectionné des entreprises possédant une certification qui reconnaît l'existence des enjeux liés aux logiques organisationnelles multiples, puisqu'au Québec il n'existe toujours pas de forme juridique spécifique aux organisations hybrides (Bouchard *et al.*, 2015; McMurtry *et al.*, 2015). En effet, afin d'interviewer des participants travaillant au sein d'organisations ayant, pour trait commun, de fortes activités sociales/économiques, nous avons sélectionné des organisations certifiées en ce sens. Dès lors, au Québec il est possible d'obtenir différentes certifications qui répondent à cet intérêt, comme ISO 26 000, ECOCERT et B Corp. Cela dit, dans le cadre de notre étude, notre choix s'est arrêté sur la certification B Corp.

En effet, connu sous l'appellation B Corp, qui signifie *Benefit Corporation*, la certification B Corp est octroyée par le B Lab, un organisme à but non lucratif (OBNL) établi aux États-Unis. La certification a pour rôle de s'assurer que les organisations utilisent leur force pour faire le bien, en les responsabilisant pour créer des impacts positifs tant pour leurs employés, leur communauté, que pour l'environnement (B Lab, 2022a). Par ailleurs, trois éléments ont justifié notre choix pour cette certification.

En premier lieu, détenir la certification B Corp nous permet de valider notre deuxième critère. C'est-à-dire, cette certification est uniquement octroyée auprès d'organisations dont la forme juridique est à but lucratif. A contrario d'autres certifications octroyées en ce sens uniquement à des OBNL, comme la BNQ 21 000. En deuxième lieu, les entreprises certifiées B Corp doivent répondre à des critères rigoureux et se recertifier aux trois ans. Dès lors, pour être certifiées, les organisations hybrides doivent obtenir un *B impact score* minimal de 80/200 (B Lab, 2022b). Pour le B Lab, ce seuil représente une création d'impact social/environnemental significative puisque, lorsqu'il est comparé aux entreprises traditionnelles, le score moyen de celles-ci s'élève à 50/200. En troisième lieu, les entreprises certifiées B Corp proviennent de 157 différentes industries différentes à

travers le monde et se retrouvent dans plus de 84 pays. C’est donc plus de 5500 entreprises certifiées mondialement (B Lab, 2022c). Au Canada, ce sont plus de 530 entreprises qui sont certifiées (B Lab, 2022d), dont près de 80 entreprises au Québec au mois d’août 2022 (B Lab, 2022e). Cela représente une augmentation de presque 100% des entreprises certifiées au Québec depuis la fin de notre processus d’entrevues en septembre 2020. Enfin, la variété des industries certifiées, ainsi que la présence fleurissante et notable de la certification B Corp sur le marché nous ont permis d’avoir confiance en l’expertise et l’intérêt des participants sélectionnés à l’étude pour répondre à notre guide d’entrevue.

2.3.4 Occuper une fonction permettant de répondre à l’entièreté du guide d’entretien

Le quatrième critère correspond aux individus sollicités à participer à l’entrevue. Nous avons sélectionné des participants concernés par le phénomène étudié, en mesure de fournir des explications (Yin, 2018) et de répondre à l’entièreté du guide d’entretien semi-dirigé (Savoie-Zajc, 2009). Ce sont alors des présidents, coprésidents, vice-présidents, fondateurs, cofondateurs, CEO, associés, directeur des impacts sociaux, et responsables d’impacts sociaux et de la certification B Corp qui ont été sélectionnés.

2.3.5 Travailler au sein de l’organisation hybride concernée lors de l’entrevue

Comme cinquième et dernier critère, l’entièreté des participants que nous avons sélectionnée travaillait au sein de l’organisation au moment de l’entrevue. Nous avons procédé de cette manière pour favoriser l’actualité des discours, pour éviter les inexactitudes, les biais (Yin, 2018) et minimiser de potentielles représailles d’anciens employés. Ainsi, les participants ont pu témoigner de leurs pratiques organisationnelles actuelles et partager leur expertise en temps réel (Savoie-Zajc, 2009).

En somme, le tableau 4 ci-dessous rassemble les 5 critères nous ayant permis de sélectionner notre échantillon pour l’étude de cas.

Tableau 4: Sommaire des critères de sélection de l’échantillon pour l’étude de cas

Critère 1	Être une organisation établie dans la province du Québec en milieu francophone
Critère 2	Avoir adopté une forme juridique à but lucratif
Critère 3	Détenir la certification B Corp

Critère 4	Occuper une fonction permettant de répondre à l'entièreté du guide d'entretien
Critère 5	Travailler au sein de l'organisation hybride concernée lors de l'entrevue

2.4 Conduite des entrevues semi-dirigées

La conduite des entrevues semi-dirigées s'est effectuée en trois étapes. En commençant par la rédaction des formulaires de consentement, puis par le recrutement des participants, en terminant par l'exécution des entretiens semi-dirigés.

Avant de détailler ces étapes, nous souhaitons aborder un point essentiel à notre recherche. Puisque le contexte d'entrevue est d'une grande importance lors d'une étude de cas (Hancock et Algozzine, 2017), nous prenons un instant pour souligner que nous avons procédé aux collectes de données à l'été 2020, soit lors de la crise sanitaire causée par la pandémie de la COVID-19. Notre étude a donc été réalisée dans son « contexte naturel, délimité par l'espace et le temps » (Hancock et Algozzine, 2017 :15). Ainsi, nous expliquons les trois étapes qui nous ont menés à la conduite des entrevues.

2.4.1 Rédaction des formulaires de consentement

La première étape à la conduite des entrevues est de rédiger les formulaires de consentement. Afin de rédiger les documents répondant aux normes de la recherche, nous avons adéquatement suivi le cadre éthique du Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal. Nous avons utilisé le canevas du comité et créé deux versions au formulaire de consentement, puisque nous avons sélectionné deux types de fonctions d'emploi. Le premier type, soit les présidents, coprésidents, vice-présidents, fondateurs, cofondateurs, CEO, associés a signé une version qui se trouve en Annexe 2. Le second type, soit les directeurs des impacts sociaux, responsables d'impacts sociaux et responsables de la certification B Corp a signé une version qui se trouve en Annexe 3. Dans ce second formulaire, nous avons spécifié que l'organisation n'a pas signé d'autorisation pour participer à la recherche. Selon nous, cette précision favorise le consentement éclairé de nos interlocuteurs et la transparence (Creswell, 2009).

Nous avons ensuite offert l'anonymat partiel à nos participants. En effet, avec un échantillon de 21 entreprises, représentant au moment des entrevues un peu plus de 50% des entreprises certifiées B Corp au Québec, l'anonymat complet ne pouvait pas être

offert. Cependant, nous nous sommes engagés à offrir l’anonymat partiel à l’ensemble de nos participants. Nous avons alors anonymisé le nom des participants, le nom des entreprises et les termes propres aux entreprises et industries dans les citations utilisées. Cela nous a permis de respecter les conditions du code d’éthique et de nos engagements (Creswell, 2009).

2.4.2 Recrutement des participants

Suite à l’identification des critères de sélection de l’échantillon et à la création des formulaires de consentement, nous avons procédé à la recherche des participants. Celle-ci a débuté par une visite du site internet de la certification B Corp, puisqu’il y répertorie toutes les entreprises certifiées B Corp à travers le monde. Ainsi, notre recherche d’interlocuteurs a grandement été simplifiée en ciblant les entreprises établies au Québec à l’aide de leur moteur de recherche. Nous y avons recensé 39 entreprises au moment d’effectuer notre premier contact en mars 2020. Nous avons alors contacté les potentiels participants une première fois par courriel. Certains rappels se sont ensuite tenus par téléphone lorsque possible, une à deux semaines suivant le premier contact. Ce premier courriel se trouve d’ailleurs en Annexe 4.

De ces 39 points de contact, 21 entreprises ont répondu positivement entre le mois de mars et le mois de septembre 2020, soit un peu plus de 50% du nombre total d’entreprises certifiées B Corp au Québec à ces mêmes dates.

2.4.3 Déroulement des entrevues

Suivant le recrutement des participants, nous avons procédé aux entrevues semi-dirigées. Nous expliquons ici le déroulement de ces entretiens par étapes.

Premièrement, les participants ont choisi l’une des deux options suivantes : entrevue téléphonique ou entrevue par visioconférence. En effet, suivant les directives d’urgence sanitaire en vigueur émises par le gouvernement fédéral, provincial et celles de HEC Montréal, le processus d’entrevue s’est déroulé à distance à l’aide des logiciels Google Meet, Zoom, Skype et Teams, et par téléphone. Deuxièmement, les participants ont sélectionné une plage horaire d’une durée maximale d’une heure.

Troisièmement, suivant ces décisions, la version du formulaire de consentement, appropriée à la fonction des interlocuteurs a été envoyé par courriel, accompagné du guide d'entretien semi-dirigé. Cela a eu pour effet de préparer les participants au sujet de l'entrevue et a favorisé la transparence de nos démarches (Creswell, 2009). En quatrième étape, au tout début de l'entrevue, nous avons pris un moment pour résumer le but de l'étude, le contenu du formulaire et répondre à leurs questions. Nous avons enfin pris un instant pour expliquer notre statut d'indépendance et pour spécifier que leur participation était volontaire, qu'ils étaient libres de ne pas répondre aux questions ou d'arrêter complètement l'entrevue à tout moment, et ce, sans justification (Creswell, 2009). Enfin, durant l'entrevue, les participants se trouvaient dans leur lieu de convenance, selon les mesures sanitaires prescrites au moment du rendez-vous. Ainsi, ils étaient principalement sur leur lieu de travail ou à domicile. Ainsi, effectuées entre le mois de juin 2022 jusqu'au mois de septembre 2020, toutes en français et d'une durée moyenne de 50 minutes, ce sont 19 entrevues qui ont été enregistrées à l'aide du logiciel OBS Studio. Ce sont donc 21 entrevues qui ont été effectuées auprès de 21 organisations hybrides québécoises différentes.

Bien que nous ayons pratiqué cette méthodologie au meilleur des conditions établies, des entrevues en présentiel auraient probablement permis une meilleure pratique de l'observation en démarche qualitative (Savoie-Zajc, 2009). Quoiqu'il en soit, nous avons observé et noté les temps de pauses, les regards, les rires et les tons de voix de nos participants. Nous avons donc pris des notes pendant toutes les entrevues et suivant la fin de chacune d'elles. Aussi, nous avons rigoureusement pris des notes durant les entrevues non enregistrées. À la toute fin, nous avons alors pu rassembler nos impressions, ainsi que nos observations concernant l'attitude des participants, les apprentissages soulevés et nos observations d'ordre plus général sur le déroulement de chaque entrevue (Eisenhardt, 1989; Savoie-Zajc, 2009).

Enfin, le tableau 5 ci-dessous illustre le code d'entrevue attribué à chaque participant, les types d'organisation hybrides, leur fonction dans l'organisation, le mode d'entrevue utilisée et la durée. Il est à noter que deux participants d'une même entreprise souhaitaient être présents durant la même entrevue. Cela totalise alors 22 participants sur 21 entrevues

effectuées. Il est à noter que le masculin est utilisé afin de favoriser l’anonymat partiel des participants.

Tableau 5: Sommaire des 21 entretiens semi-dirigés effectués en 2020

Code d’entrevue	Fonction(s) dans l’organisation	Type d’hybride	Mode d’entrevue	Durée de l’entrevue
P1	Vice-président et associé	Intégré	Visioconférence	54 minutes
P2	Analyste principal, stratège d’impact social	Intégré	Visioconférence	65 minutes
P3	Coordonnateur des communications et promotion de la certification B Corp	Intégré	Visioconférence	50 minutes
P4	Directeur de l’entrepreneuriat social	Intégré	Visioconférence	48 minutes
P5	Président	Intégré	Visioconférence	42 minutes
P6	Cofondateur	Intégré	Visioconférence	58 minutes
P7	Président	Intégré	Téléphone	52 minutes
P8*	Président	Intégré	Visioconférence	50 minutes
P9	Gestionnaire de comptes et chargé de la certification B Corp	Intégré	Visioconférence	40 minutes
P10	Président, CEO	Intégré	Visioconférence	52 minutes
P11	Associé et chef de stratégie	Intégré	Visioconférence	42 minutes
P12	Président, associé, directeur général	Intégré	Visioconférence	40 minutes
P13	Coprésident	Intégré	Visioconférence	36 minutes
P14	Cofondateur	Intégré	Visioconférence	60 minutes
P15	CEO, associé, cofondateur	Différencié	Visioconférence	55 minutes
P16	Directeur administratif et associé	Intégré	Visioconférence	49 minutes
P17	Président	Intégré	Visioconférence	57 minutes
P18*	**	Intégré	Téléphone	38 minutes
P19a P19 b	Responsable B Corp et Cofondateur et responsable des ressources humaines	Intégré	Visioconférence	60 minutes
P20	Directeur du groupe équipement	Intégré	Visioconférence	56 minutes
P21	Vice-président, associé	Différencié	Visioconférence	38 minutes
Durée moyenne des entretiens				50 minutes

*Le participant a refusé que l’entrevue soit enregistrée.

**Le participant a refusé de divulguer sa fonction dans l’organisation, bien que celui-ci réponde à l’ensemble des critères de sélection alloués à l’étude.

2.5 Traitement des données

Afin d’assurer une rigueur et une transparence à l’étude, nous détaillons ci-dessous les étapes de la codification des données, de l’analyse des données et de l’élaboration des éléments de réponse à notre question de recherche. Pour ce faire, nous nous sommes

principalement basés sur la théorie de la construction de Eisenhardt (1989), plus connue en anglais sous *building theory*, qui nous a permis d'effectuer librement des ajustements durant notre collecte de données tel que mentionné précédemment.

2.5.1 Codification des données et début de l'analyse des données

La codification de nos données s'est concrétisée en cinq étapes. Premièrement, nous avons transcrit les verbatims des 19 enregistrements audios. Cette méthode a été privilégiée afin de rassembler « tout le matériel verbal sans faire aucun tri » (Savoie-Zajc, 2009 : 311). Nous avons également retranscrit les rigoureuses prises de notes des deux entretiens non enregistrés.

Deuxièmement, nous avons installé le logiciel qualitatif ATLAS.ti 8 procuré par HEC Montréal et débuté son utilisation en y transposant l'ensemble des verbatims, notes et observations. Troisièmement, nous avons effectué une première lecture de chacune des 21 entrevues pour démarrer le processus d'analyse de données (*within-case analysis*) proposé par Eisenhardt (1989). Cette étape nous a permis de dégager « le sens manifeste » de chacune des entrevues, soit ce qui prédomine dans chaque entrevue (Sabourin, 2009 : 365).

Quatrièmement, nous avons lu une seconde fois les entrevues. Cette relecture nous a permis de procéder à l'analyse croisée des données (*cross-case analysis*) en soulevant les similitudes et les différences entre les entrevues. Nous avons dès lors codifié chacune des entrevues à l'aide de codes génériques se référant à des termes et concepts souvent répétés. Par conséquent, 13 codes ont émergé de cette seconde lecture. Ceux-ci se trouvent sous forme de tableau en Annexe 5, dans la colonne de gauche. À titre d'exemples, nous avons soulevé des concepts tels : certification B Corp, parties prenantes et crise/pandémie. En somme, cette quatrième étape nous a permis de nous familiariser avec les données et de faire des liens entre plusieurs codes (Eisenhardt, 1989).

Cinquièmement, lors de notre troisième lecture, nous avons procédé à la création de sous-codes. Ceux-ci se trouvent également en Annexe 5, dans la colonne de droite. Ainsi, nous avons répertorié en moyenne 7 sous-codes par code, pour un total de 94 sous-codes. Cette cinquième étape nous a donc permis de préciser notre analyse en soulevant les similitudes

et les différences entre nos 21 entrevues. Enfin, nous croyons que l'ensemble de ces lectures ont maximisé l'utilisation de notre collecte de données et favorisé la fiabilité de notre étude (Eisenhardt, 1989).

2.5.2 Poursuite de l'analyse des données et élaboration des éléments de réponse

La poursuite de l'analyse des données et l'élaboration des éléments de réponse se sont faites en quatre étapes. Comme l'analyse des données permet de comprendre et d'expliquer le phénomène que nous étudions et crédibilise notre processus (Patton, 2015; Doucouré, 2021), nous poursuivons la description de l'analyse en présentant l'élaboration des éléments de réponse à notre question de recherche.

En sixième étape, nous avons créé 13 documents distincts à l'aide du logiciel Word, dont 1 document pour chaque code avec ses sous-codes respectifs. Nous avons extrait les citations du logiciel ATLAS.ti 8 correspondantes à chacun des codes et des sous-codes. En septième étape, nous avons utilisé les 13 documents pour poursuivre l'analyse croisée des données. À ce moment, nous avons analysé les causes qui expliquent les relations et le manque de relation entre les données (Eisenhardt, 1989).

Ensuite, nous avons procédé à la triangulation des données. Puisque toutes les « sources [...] de données ont leurs forces et leurs faiblesses » (Patton, 2015 : 954), cette étape contribue à renforcer la confiance et la validité de nos résultats (Eisenhardt, 1989; Patton, 2015; Yin, 2018). Cette huitième étape « implique [alors] la collecte et l'analyse de multiples perspectives » (Patton, 2015 : 942) et a été effectuée à l'aide des diverses sources de données. Ces sources sont les suivantes : la comparaison de chaque entrevue et des observations respectives, la comparaison des constats généraux entre chaque entrevue, la vérification de la cohérence des discours des interlocuteurs au fil du temps à l'aide des réseaux sociaux et des sites internet des entreprises, et de la vérification des articles de journaux disponibles (Lincoln et Guba, 1985; Patton, 2015).

En dernière étape, grâce à une rétroaction constante entre ses diverses sources de données (Sabourin, 2009) nous avons élaboré des éléments de réponse à notre question de recherche. Nous avons alors répertorié 4 sources de dérives de la mission et du revenu, 7 stratégies et 11 sous-stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la mission et

du revenu. En conclusion, notre traitement des données se résume en 9 étapes dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6: Sommaire des étapes du traitement des données

Codification des données et début de l'analyse des données	
Étape 1	Transcription verbatim de 19 entrevues sur 21 à l'aide du logiciel Word
Étape 2	Transposition des verbatims et des prises de notes des 21 entrevues dans le logiciel ATLAS.ti 8
Étape 3	Première lecture des 21 entrevues (<i>within-case analysis</i>)
Étape 4	Seconde lecture des 21 entrevues et première codification (<i>cross-case analysis</i>)
Étape 5	Troisième lecture des 21 entrevues et création de sous-codes
Poursuite de l'analyse des données et élaboration des éléments de réponse	
Étape 6	Utilisation du logiciel Word pour créer 13 documents contenant chacun un code et ses sous-codes et extraire les citations pertinentes
Étape 7	Analyse des similitudes et des différences entre les citations (<i>cross-case analysis</i>)
Étape 8	Triangulation des données
Étape 9	Élaboration des éléments de réponse à notre question de recherche

Enfin, ce sommaire des étapes nous permet de constater l'étendue du traitement des données et nous mène à préciser les critères de qualité implémentés tout au long de l'étude.

2.6 Critères de qualité

La littérature soulève plusieurs critères pour s'assurer de créer une étude digne de confiance. À cet effet, Lincoln et Guba (1985) rapportent quatre critères pour y arriver soit la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité.

2.6.1 Crédibilité

Aussi connue sous « validité interne », la crédibilité est un critère de qualité capital pour que l'étude soit digne de confiance (Lincoln et Guba, 1985; Shenton, 2004; Yin, 2018). Ainsi, nous avons usé de trois techniques pour crédibiliser la démarche qualitative à son maximum et surtout, pour la rendre utile (Patton, 2015). En premier lieu, nous avons employé la triangulation des données (Lincoln et Guba, 1985; Patton, 2015) pour augmenter la précision de nos résultats (Lincoln et Guba, 1985; Patton, 2015). Par conséquent, nous avons utilisé les données disponibles comme les réseaux sociaux, les sites internet et les articles de journaux afin de vérifier et d'éclairer certains détails (Lincoln et Guba, 1985). En deuxième lieu, nous avons utilisé plusieurs citations puisqu'elles amènent une profondeur et crédibilisent nos propos (Langley, 2009). En troisième lieu, nous avons adopté « [une] attitude et des comportements » permettant de

maximiser notre crédibilité de chercheur auprès des participants, notamment en usant de notre « capacité d'adaptation, [d']empathie » (Doucouré, 2021 : 56), d'ouverture (Patton, 2015), d'honnêteté (Kvale, 1996) et de rigueur durant les entrevues (Patton, 2015). Ce faisant, nous avons utilisé plusieurs techniques afin que notre étude soit digne de confiance (Yin, 2018).

2.6.2 Transférabilité

Le second critère de qualité nommé par Lincon et Guba (1985) est la transférabilité. Aussi connu sous « validité externe », il est impossible de garantir que les résultats d'une étude qualitative effectuée auprès d'un petit nombre de participants soient applicables à d'autres populations (Lincoln et Guba, 1985). Toutefois, différents résultats peuvent révéler la transférabilité des réalités (Shenton, 2004).

Par conséquent, nous avons fourni une description détaillée de l'étude, soit une quantité d'information pertinente liée au contexte de la réalisation de l'étude, afin qu'un éventuel chercheur puisse tester la transférabilité de cette étude (Lincoln et Guba, 1985). Cette quantité pertinente d'information se réfère à huit éléments d'information de notre méthodologie. Proposés par Shenton (2004), les éléments sont les suivants : le nombre de participants impliqués, toutes restrictions concernant le type de personne qui a fourni des données, le nombre d'organisations participant à l'étude, le lieu d'implantation de la recherche, les méthodes de collecte de données employées, le nombre et la durée des entrevues, ainsi que la période pendant laquelle les données ont été collectées.

2.6.3 Fiabilité

Le troisième critère de qualité est la fiabilité. Afin de maximiser celui-ci et de permettre la reproduction de notre recherche, nous avons détaillé les trois points suivants : la méthodologie de la recherche, la mise en œuvre de la recherche sur le plan stratégique et la démarche opérationnelle de la collecte des données du terrain (Shenton, 2004).

2.6.4 Confirmabilité

Aussi connu sous le terme « objectivité » (Lincoln et Guba, 1985; Shenton, 2004), le quatrième et dernier critère de qualité est la confirmabilité. La méthodologie est alors le

principal acteur de ce critère (Lincoln et Guba, 1985). En effet, certaines « mesures doivent être prises pour aider à garantir, autant que possible, que les résultats du travail sont le résultat des expériences et des idées des [participants], plutôt que des caractéristiques et des préférences du chercheur » (Shenton, 2004 : 72).

Ainsi, pour réduire le biais du chercheur, nous avons utilisé trois techniques (Lincoln et Guba, 1985). Nous avons procédé à la triangulation des données, à une description détaillée de la méthodologie, ainsi qu'utilisé le jugement collectif de l'ensemble de l'équipe de recherche (Lincoln et Guba, 1985; Shenton, 2004). Cette combinaison de techniques nous a alors permis de renforcer la confirmabilité de notre étude.

En somme, le tableau 7 ci-dessous rassemble les quatre critères de qualité mis en pratique tout au long du processus de recherche.

Tableau 7: Sommaire des critères de qualité

Crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ Triangulation des données (comparaison entre les entrevues, observations lors des entrevues, articles de journaux, site internet et réseaux sociaux de l'entreprise) ○ Nombreuses données empiriques ○ Attitudes et comportements honnêtes, ouverts et empathiques
Transférabilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ Description détaillée du contexte de l'étude et de la méthodologie (ex : nombre de participant impliqués, lieu d'implantation, critères de l'échantillon, le nombre d'organisations participant à l'étude, le lieu d'implantation de la recherche, la durée des entrevues, etc.)
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ Description détaillée de la méthodologie, la mise en œuvre du plan stratégique de recherche et la démarche liée à la collecte des données du terrain
Confirmabilité	<ul style="list-style-type: none"> ○ Triangulation des données ○ Description détaillée de la méthodologie

Sources : Doucouré (2021), Kvale (1996), Patton (2015), Lincoln et Guba (1985), Langley (2009), Shenton (2004), Yin (2018).

Ayant dès lors expliqué les pratiques utilisées pour réaliser les quatre critères de qualité, nous terminons la présentation de ce chapitre en abordant l'éthique en recherche.

2.7 Éthique en recherche

Nous désirons conclure la section de la méthodologie en accordant une attention particulière aux codes éthiques que nous avons appliqués tout au long de notre démarche qualitative. Comme Bakary Doucouré l'explique :

[l]'éthique du chercheur est indispensable pour sa crédibilité et la confiance à son égard. Elle constitue un garde-fou et indique les principes, les limites et les normes

(professionnelles et scientifiques) qui ne doivent pas être transcendés ni transgressés par le chercheur. (2021 : 53)

En effet, comme des problématiques éthiques peuvent survenir lors la réalisation de l'étude, à son début, durant la collecte de données, durant l'analyse et lors du partage des résultats, nous nous sommes assuré d'appliquer les codes éthiques de Creswell (2009) à chacune des étapes de notre étude. Par conséquent, les complications éthiques ont été anticipées, autant que possible, de la création du plan de recherche au partage des résultats.

Ainsi, avant même de commencer notre étude, nous avons consulté le code éthique de HEC Montréal afin de créer un plan de recherche correspondant aux exigences en ce sens. Par la suite, le Comité d'éthique en recherche de HEC Montréal a révisé, puis approuvé notre plan d'étude. Ensuite, lors de la recherche des participants, nous avons communiqué notre indépendance en tant que chercheur, en plus d'expliquer qu'ils étaient volontaires et libres de signer ou non le formulaire de consentement. Pour l'étape de la collecte des données, nous avons proposé aux participants qui le désiraient de leur partager les résultats (Creswell, 2009). Enfin, lors du partage des données, nous avons « anticipé les répercussions » potentielles des résultats en anonymisant partiellement le discours des participants (Creswell, 2009 : 99). Par conséquent, afin de respecter la vie personnelle et professionnelle de nos interlocuteurs nous avons, entre autres, anonymisé leur nom et prénom, le nom des entreprises, les termes distinctifs de leur industrie ou de leur entreprise, les chiffres d'affaires mentionnés en entrevue et respecté toutes autres demandes de non-divulgence.

En somme, nous considérons avoir répondu aux critères de Creswell (2009) et à ceux du Comité d'éthique en recherche de HEC Montréal, tout en ayant respecté chacun de nos participants durant l'entièreté de notre démarche qualitative. Ainsi, ayant détaillé notre méthodologie, nous souhaitons maintenant présenter nos résultats.

Chapitre 3

Résultats

Ce troisième chapitre présente les résultats de notre recherche en citant les propos les plus saillants des participants (Hancock et Algozzine, 2017). Nous les présentons alors en trois temps. Dans un premier temps, nous détaillons les sources de dérives de la mission et de dérive du revenu. Dans un deuxième temps, nous exposons les stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu. Dans un troisième temps, nous présentons notre interprétation de l'ensemble des résultats sous forme de tableau afin de répondre à notre question de recherche.

3.1 Sources de dérives de la mission et du revenu

Suivant les 21 entrevues et la codification des données, nous avons recensé 4 sources de dérives. L'ordre de présentation des sources de dérives soulevées à l'aide de notre collecte de données suit celui de notre revue de la littérature. Nous exposons d'abord les sources de dérives du contexte environnemental, suivi de la gouvernance. Aucune source de dérive n'a été répertoriée dans la catégorie des ressources externes. Ce faisant, les quatre sources de dérives sont alors la pandémie de la COVID-19, la santé financière modeste et fragile, l'influence du dirigeant sur la maximisation des impacts sociaux/environnementaux et la croissance.

3.1.1 Contexte environnemental

Une seule source de dérive figure sous la catégorie du contexte environnemental, soit la pandémie de la COVID-19.

3.1.1.1 Pandémie de la COVID-19

Le contexte environnemental affecte nos participants à différents niveaux bien qu'ils aient tous vécu la pandémie de la COVID-19. Ce sont alors sept de nos participants ont senti une dérive de la mission créée par une diminution et parfois par une cessation de leurs revenus.

P20 : « Parce que c'est la première fois que tout arrêta. Donc, [cette crise] a été la pire pour nous. Et en fait, je pense que ça a été la pire pour tout le monde. [...] Donc, là on se remet au début de la crise parce que je crois que c'est un bon exemple pour le côté financier. Bin, on a une partie [de notre organisation] qui est reliée à [telle industrie] et qui a arrêta complètement. Donc on est passé d'un chiffre d'affaires de [X] millions par année à zéro en dedans de 24h. Donc, on a une autre division qui est reliée avec la fabrication manufacturière. Donc nos usines sont passées de trois quarts de travail à un seul quart de travail. Donc on avait 60 à 65% de perte dans cette division-là. Et on avait une [autre] division [...] relativement stable, mais [on a observé une] diminution de la consommation. Donc peut-être un 30% de moins. [...] En ce moment on est dans une période particulière, on ne se le cachera pas.

En fait, on n'est pas en position, surtout pas en pandémie, de refuser des clients, si on peut dire ça ainsi. [...] Donc, là c'est là où on peut avoir des écarts. Et souvent ces attentes-là ne sont pas en fonction de... elles sont beaucoup reliées aux valeurs. [...] En ce moment on est dans une période particulière, on ne se le cachera pas. On va des fois, en tant qu'entreprise, afin de survivre et maintenir les salaires à l'ensemble de nos employés, bien il faut prendre des décisions des fois d'aller avec des clients où on va faire des compromis sur des éléments sur comment on aborde des services, des ci, des ça, et peut-être faire des programmes un petit peu différents. Mais on essaie tout de même de rester dans nos lignes directrices. »

Cette période a notamment eu des impacts sur les décisions qui ont davantage été prises afin de prioriser les activités économiques.

P13 : « C'est des petites décisions à chaque jour qui vont faire qu'on y arrive ou pas. C'est des choix, des décisions d'investissements. C'est des choix comment nous on gère nos finances. Je te dirais que la crise, il va y avoir le même effet pour tout le monde dépendamment de la catégorie où ils sont. T'sais, je veux dire, après ça nous présentement on fait des efforts pour réduire les coûts, mais ça ne change pas qui ont est et qu'est-ce qu'on fait. Et ça ne change pas les produits, les clients. »

La pandémie de la COVID-19 est alors une source de dérive de la mission qui a mené certains de nos participants à délaisser leurs activités sociales/environnementales.

3.1.2 Gouvernance

Trois sources de dérives figurent sous la catégorie de la gouvernance : la santé financière modeste et fragile, l'influence du dirigeant sur les impacts sociaux/environnementaux de l'entreprise, et la croissance.

3.1.2.1 Santé financière modeste et fragile

La deuxième source de dérive est la santé financière modeste et fragile. Plus observée en phase de démarrage, la santé financière est un enjeu important pour quatre de nos participants. À ce moment, les revenus sont priorisés pour une question de survie.

P2 : « Une entreprise qui est en démarrage c'est une entreprise qui fait face à énormément d'obstacles ne fusse que sur le plan financier. Et donc, vouloir absolument ajouter là-dedans des critères d'impacts [sociaux/environnementaux]... ouais, ce n'est pas évident. »

P19b : « Déjà, on est une *start-up*. Ça veut dire qu'aujourd'hui, en termes de financement, on ne génère pas suffisamment de revenus pour vivre. Donc, en fait ce sont les financements qu'on va chercher qui nous permet de mettre en place les choses. [...] Donc, déjà le premier défi c'est qu'ils mettent vraiment l'argent parce que c'est ça qui va déterminer si on va vivre ou pas. Nous on est une *start-up*, on est toujours *on the edge*. Est-ce qu'on vivra encore l'année prochaine? Mais, c'est ça, c'est en gardant notre âme (rire). Et comme tu l'auras compris à travers tes questions, ce n'est pas un petit enjeu. »

Ainsi, pour plusieurs participants, les revenus sont nécessaires à la mise en place des activités sociales/environnementales. La santé financière modeste et fragile est alors la cause d'une dérive de la mission.

3.1.2.2 L'influence du dirigeant sur la maximisation des impacts sociaux/environnementaux

La troisième source de dérive est l'influence qu'à le dirigeant sur les impacts sociaux/environnementaux de l'entreprise. Cette tendance se remarque d'ailleurs en phase de démarrage, comme la source précédemment présentée.

P6 : « Je te dirais qu'on était grandement déséquilibré au niveau financier pendant dix ans, ok? On était *all about mission* puis tout ça, sans avoir aucune conscience ou... on n'était pas des gens d'affaires, mais des entrepreneurs. On a appris, je te dirais... Notre équilibre à nous était de se rééquilibrer au niveau financier. De se dire, bien, faudrait commencer à *checker* nos marges, faudrait commencer à *checker* nos... Nous on a fait un profit l'année passée à la onzième année, tu sais. [...] Écoute, on a considéré, un moment donné, tout lâcher ça, une fois surtout là. Ça faisait je pense trois ou quatre ans et on était comme « on n'avance pas là ». On sait qu'on aurait pu pogner des *jobs* et faire trois fois plus de *cash*. Le but, ce n'était pas juste ça, mais là on commençait à trouver ça lourd. Là on a *double down*, on a hypothéqué la maison, puis *lets go*. »

Enfin, bien qu'un seul de nos participants ait rapporté cette source de dérive du revenu, nous la présentons tout de même puisqu'elle n'est pas sans impact.

3.1.2.3 Croissance

La quatrième et dernière source de dérive soulevée par quatre de nos participants est la croissance. En phase de croissance, nous remarquons que l'équilibre entre les activités est plus fragile. Deux participants nous expliquent alors comment ils ont dérivé de la mission.

P15 : « [L]à où tu rencontres des difficultés de maintenir cet équilibre-là [entre les activités économiques et les activités sociales/environnementales], c'est quand tu as une entreprise qui est en forte croissance au niveau commercial. »

P12 : « Comme n'importe quelle entreprise que je peux rencontrer, faut qu'elle ait des profits pour pouvoir penser aussi à la planète et puis aux gens. C'est comme tous des vases communicant. Puis, oui un moment donné tu viens à balancer autrement. [...] Sur ma chaise, bin si je veux continuer à travailler là-dedans et continuer à bâtir, bin faut que ça aille bien au niveau financier [...]. Si on veut doubler, par exemple, nos effectifs. Bin pendant un certain temps la préoccupation financière va être importante. Mais, ce n'est pas quelque chose qui peut être de façon intensive, tout le temps. [...] Donc, ce n'est pas une transformation qui serait permanente. [...] Tu te dis « Ok là j'ai mis ce que je devais mettre en place pour l'entreprise pour que ce soit viable comme entreprise, puis là elle est prête à donner les bénéfices sociaux et davantage environnementaux ensuite ». »

Ainsi, les activités économiques et les activités sociales/environnementales se suivent l'une derrière l'autre. Lors de la croissance de l'entreprise, un déséquilibre se crée alors entre les activités puisqu'elles ne peuvent pas se réaliser au même moment selon ce participant.

P15 : « À moins que tu prennes un énorme risque et que tu te dises « Ok, cette année on a fait [X] millions de chiffre d'affaires. L'année prochaine je projette qu'on va en faire [X+] millions. Donc, au courant de la prochaine année on va contribuer en matière d'impact social à la hauteur d'une business de [X+] millions ». Mais c'est dangereux! Parce que si tu ne fais pas ce chiffre d'affaires là, bin tu te retrouves dans une situation où ton entreprise risque d'être endettée ou en déficit. Ça fait en sorte que notre mission à impact social dépend un peu de la croissance d'affaires, elle suit toujours. [...] Mais quand on parle de suivre, ça a toujours une implication que c'est en arrière de l'autre. [...] L'un dépend de l'autre. L'impact social, je pense, dépend nécessairement, puisqu'on s'autofinance notre impact social, je pense que l'un dépend de l'autre. [...] [Q]uand tu as une forte croissance d'affaires, c'est très difficile de dire « notre croissance en impact social va se bâtir au même rythme ». Parce que tu n'as même pas suffisamment de monde pour que ça se passe. [...] Quand tu y penses logiquement, faut comme que tu saches quelle a été ta croissance financière pour déterminer quelle sera ta croissance en impact social. »

Les participants expliquent donc que le déséquilibre est réfléchi, contrôlé et à une durée déterminée. Nous présentons maintenant le sommaire des quatre sources de dérives.

3.2 Récapitulatif des sources de dérives de la mission et du revenu

En somme, nous soulevons 4 sources de dérives et leur définition répertoriées dans le tableau 8 ci-dessous.

Tableau 8: Résultats des sources de dérive de la mission et du revenu

Sources de dérive	Dérive de la mission	Dérive du revenu
Contexte environnemental		
Pandémie de la COVID-19 <i>Arrêt temporaire ou complet des activités économiques pousse à compromettre les activités sociales/ environnementales</i>	✓	
Gouvernance		
Santé financière modeste et fragile <i>Maximiser les activités économiques pour survivre</i>	✓	
Influence du dirigeant sur la maximisation des impacts sociaux/environnementaux de l'entreprise <i>Les intérêts sociaux/environnementaux du dirigeant influencent positivement la maximisation des impacts sociaux/env.</i>		✓
Croissance <i>Prioriser la maximisation des revenus, puis maximiser les impacts sociaux/environnementaux</i>	✓	

Nous remarquons que trois sources de dérives causent la dérive de la mission et qu'une seule source cause la dérive du revenu. Pour diminuer ces risques de dérive, nous poursuivons la présentation des résultats en détaillant les stratégies que mettent en place les participants pour y arriver.

3.3 Stratégies permettant de diminuer les risques de dérive de la mission et du revenu

Les entrevues nous ont permis de mettre en exergue 7 stratégies principales et 11 sous-stratégies. Celles-ci sont alors classifiées sous le contexte environnemental, les ressources externes et la gouvernance.

3.3.1 Contexte environnemental

Une seule stratégie se classe sous la catégorie du contexte environnemental, soit l'obtention de soutien gouvernemental.

3.3.1.1 Obtenir du soutien gouvernemental

Expliquée par cinq de nos participants, la première stratégie permet de diminuer le risque de dérive de la mission causée par la pandémie de la COVID-19. Le soutien gouvernemental peut alors être autant financier que moral. Par exemple, l'accès à des subventions gouvernementales permet de poursuivre la réalisation de leurs activités sociales/environnementales en temps de pandémie.

P16 : « Là il y a eu la crise de la COVID, bin c'est sûr qu'on était quand même prêt à aller assez loin pour réussir à conserver nos employés. Donc, pendant la crise il n'y a aucune mise à pied de notre côté. On a eu le droit à la subvention salariale du gouvernement fédéral. Là ça va arrêter pour le mois de juillet sûrement. Sauf qu'on a eu droit à trois mois de cette subvention-là. Mais s'il n'y avait pas eu la subvention, on était prêt quand même à aller assez loin au niveau des pertes de l'entreprise, financières, pour conserver nos employés. »

Pour ce qui est du soutien moral, nous remarquons que le gouvernement a une grande influence, entre autres, sur le mouvement du développement durable et social.

P12 : « Mais là, tu vois, j'ai reçu des bonnes nouvelles pour le financement pour les stagiaires. Donc, le gouvernement fédéral cette fois-ci nous aide, c'est tout nouveau. Probablement à cause de la crise. Le gouvernement provincial avec les initiatives qui peuvent être porteuses ou non, dépendamment des joueurs qui tournent autour. Je te dirais ça c'est qui a le plus d'influence de l'allier on ne s'en sort pas si les gouvernements ne sont pas... ce qu'on fait. Puis, même pour n'importe quelle entreprise B Corp je pense. S'ils ne sont pas quelque part autour pour aider, appuyer, ouvrir le chemin, donner les conditions qu'il faut. Les gouvernements principalement. [...] Donc, des outils de gestion, des enjeux, toutes ces choses-là ont une grande influence sur nous. »

Ainsi, selon nos participants, l'aide gouvernementale a un impact sur la légitimité de leurs activités sociales/environnementales.

P11 : « Tu le vois, la crise actuellement c'est comme... le monde ils comprennent l'achat local plus que jamais parce que le gouvernement en parle à chaque semaine. Les gens demandent que les marques prennent position sur les inégalités sociales, c'est un impératif. »

Dès lors, nous soulevons que l'obtention d'un soutien gouvernemental diminue le risque de dérive de la mission en temps de pandémie. Nous passons maintenant aux stratégies répertoriées sous les ressources externes.

3.3.2 Ressources externes

Deux stratégies principales ont émergé des entrevues sous la catégorie des ressources externes : élaborer des critères de sélection pour les parties prenantes externes, et refuser ou arrêter de travailler avec une partie prenante externe.

3.3.2.1 Élaborer des critères de sélection pour les parties prenantes externes

La deuxième stratégie nommée par nos participants diminue le risque de dérive la mission. Élaborer des critères de sélection pour l'ensemble de ses parties prenantes externes est d'ailleurs une stratégie que propose la certification B Corp.

P7 : « B Corp vient dire qu'effectivement cette approche-là elle est intégrée dans toute la chaîne de réflexion de l'entreprise, dans les décisions. Même à des clients avec qui on veut travailler, ça teinte tout ça, par le choix qu'on a fait des équipements qu'on est capable de fournir. Bien, ça teinte des clients avec qui on travaille, ça peut être des fournisseurs avec qui on travaille. »

Dès lors, unique à chaque industrie et modèle d'affaires, l'élaboration des critères de sélection des parties prenantes externes est relative aux politiques et au profil des organisations. Pour développer cette stratégie, nous présentons alors trois sous-stratégies qui permettent d'élaborer des critères de sélection pour les clients, les fournisseurs, et les actionnaires et investisseurs.

3.3.2.1.1 Établir des critères de sélection pour les clients

Bien que tous les participants n'aient pas énuméré les mêmes critères de sélection pour leurs clients, à cause de leurs différentes industries et modèles d'affaires, 15 d'entre eux ont rapporté avoir mis en place cette sous-stratégie. À cet effet, certains participants mentionnent que leurs clients doivent, par exemple, démontrer une intention de collaborer, présenter une volonté à changer, être honnêtes, transparents ou encore avoir des valeurs semblables à celles de leur organisation.

P13 : « En fait oui on a certains critères d'acceptation ici, au niveau du type de client. Par exemple, on ne fait pas affaire avec des clients qui, selon nous, on des entreprises ou des industries, qui font partie d'industrie qui sont un peu à l'antipode de ce mouvement-là. Par exemple au niveau pétrole, au niveau d'extrême polluant ou des choses comme ça. »

P2 : « On a des *guidelines* clairs. On sait ce qu'on ne va pas prendre. [...] La première dimension c'est évidemment l'intention. C'est une honnêteté et une transparence sur l'intention de la démarche. Qu'est-ce qu'on est en train de faire ensemble? Parce que ça, ça va dicter l'entièreté des décisions qu'on va faire ensuite. À n'importe quel moment dans le mandat, si on bloque sur quelque chose de fondamental, c'est qu'on est en train de remettre en question cette intention et que l'une des deux parties n'a pas nécessairement la même compréhension de ce que ça allait *entail*. [...] En prenant au sens large, les gens qui collaborent [et] les parties prenantes [...]. »

L'élaboration de critères est donc aussi liée aux valeurs de l'organisation qu'à l'importance de la relation avec le client.

P13 : « Nous... c'est une *business* d'humains, donc il faut qu'on connecte avec les gens, faut qu'on ait les mêmes visions, mêmes valeurs, qu'on soit respectueux, qu'on soit collaboratif, qu'on soit transparent. Donc, c'est toutes des valeurs pour nous qui nous touchent. Donc quand on a des *fits* à ce niveau-là, c'est là où les meilleures relations existent. Maintenant, notre travail est assez visuel et c'est facile donc... Si on s'entend bien avec les gens, on peut faire ça de n'importe où dans le monde. »

Suivant l'élaboration de critères de sélection pour les clients, le choix de ceux-ci reste cependant toujours discutable.

P17 : « Donc après tu as des clients qui... Si une compagnie de cigarettes, un cigarettier venait nous voir, pouf. Je ne sais pas. Je crois qu'on ne le prendrait pas. Il y a aurait quand même des discussions à l'interne et dire « ok, est-ce qu'il y a des vraies missions de transformation derrière? ». »

Ainsi, les critères de sélection créent un guide et orientent la sélection des clients. Bien entendu, de façon générale, malgré avoir élaborer des critères de sélection clairs, il reste des zones grises qui se présentent lors d'une situation financière modeste et fragile par exemple.

P2 : « Quand on a un mandat qui arrive, qui se trouve un petit peu dans cette zone grise, on se pose la question! On se pose la question à l'interne. Aujourd'hui, est-ce qu'on a suffisamment de mandats actifs? Est-ce qu'on a suffisamment de mandats dans le *pipeline* qu'on n'a pas encore commencés, mais qui vont commencer prochainement? Est-ce que tous ces mandats peuvent nous supporter suffisamment, que pour qu'on puisse dire « non » à ce client parce qu'on n'a pas un super bon *feeling* avec eux. Si la réponse est « oui », on préfère passer ça, avec souvent l'opportunité d'un autre mandat qui arrive un peu plus tard, et qui est plus intéressant. Si la réponse est « non », on prend la décision en conséquence et on réalise le mandat en sachant qu'on a quand même... On a un cadre très clair de conditions à la collaboration auquel nos clients s'engagent lorsqu'ils commencent à travailler avec nous. »

En somme, cette sous-stratégie permet donc de diminuer le risque de la dérive de la mission en temps de pandémie et en croissance.

3.3.2.1.2 Établir des critères de sélection pour les fournisseurs

Suivant l'élaboration des critères de sélection pour les clients, huit de nos participants ont évoqué élaborer des critères de sélection pour les fournisseurs.

P7 : « Des fournisseurs qui n'ont pas une approche collaborative, nous on tente tout le temps d'essayer [...] d'utiliser des matériaux recyclés, comment on peut réduire l'emprunte et tout ça. Un fournisseur que ça lui passe 10 pieds par-dessus la tête, bin on n'est pas intéressé à travailler avec lui. »

Cette sous-stratégie est tout autant pertinente pour les organisations hybrides qui vendent des services que pour celles qui vendent des produits.

P10 : « [...] nos partenaires, nos fournisseurs, sont des partenaires qui sont très, très, très au courant de notre mission. Ils savent qu'ils ne nous vendent pas juste une matière première, ils ne nous vendent pas juste un carton ou quoi que ce soit. Ils font partis de la chaîne de valeur complète de l'entreprise. Et ils sont véritablement un acteur dans notre

mission. [...] mes fournisseurs [...] sont conscients qu'il y a une mission plus grande en arrière. Puis, c'est important qu'ils se sentent engagés en arrière, eux aussi, pour qu'ils puissent justement devenir un petit peu comme mon équipe, puis être capable de dire « s'il y a un problème d'approvisionnement, bin cette compagnie, faut qu'on la protège parce qu'il y a véritablement une mission plus grande en arrière et on ne peut pas se permettre de ne pas soutenir cette entreprise-là ». Donc, ce sont véritablement des parties prenantes qui ont un pouvoir et un rôle très, très, très important dans notre structure. [...] On n'a pas beaucoup de fournisseurs parce que, justement, on ne magasine pas un prix en lançant *request for proposal*, puis meilleur prix va le gagner. C'est de construire une relation. C'est de trouver des entreprises avec lesquelles on sent qu'il y a des valeurs partagées. C'est de les impliquer véritablement dans plusieurs étapes, avec nous, dans le processus de sélection d'un produit, etc. De façon à ce qu'ils deviennent véritablement des parties prenantes impliquées dans l'entreprise. »

De plus, certaines entreprises ont, par exemple, des politiques d'approvisionnement local et responsable. Le participant 18, pour lequel l'entrevue n'a pas été enregistrée, nous explique que les fournisseurs ont un questionnaire à remplir avant de signer une entente de partenariat. C'est, entre autres, la certification B Corp qui les a menés à élaborer ce questionnaire.

Enfin, comme pour l'élaboration de critères pour les clients, l'élaboration de critères pour les fournisseurs est principalement liée à l'alignement entre les valeurs de l'organisation et entre celles de la partie prenante externe. Puisque cette relation est très importante pour la santé de l'organisation, il est primordial de bien s'entourer. C'est la raison pour laquelle un participant nous explique que l'élaboration des critères des fournisseurs se fait comme pour celle de ses employés.

P6 : « Si t'es pas enligné avec un employé puis que ça ne marche pas, pourquoi ça marcherait avec un fournisseur? C'est parce que, à chaque interaction il y a de la friction si tu n'es pas enligné. [...] Je le vois un peu comme un processus d'embauche. Dans le fond, choisir un fournisseur c'est comme choisir un employé. Même chose pour les clients... [...] Qu'est-ce que ça veut dire enligné? Ça veut dire que t'es enligné, tu as des croyances semblables, t'as des valeurs semblables. Quand je parle avec quelqu'un puis je sens que tout ce que cette personne-là veut c'est de vendre et de faire du cash et tout ça... Bien, moi aussi je suis en *business*, mais on ne va pas s'entendre, ce ne sera pas fluide, ce ne sera pas facile. [...] On sent aussi les gens qui sont là par opportuniste, ça on sait que ça ne marchera pas. [...]. On *outsource* beaucoup. Donc, de là l'importance d'avoir des relations qui sont enlignés avec nos valeurs, puis fluides. [...] En fait, on le voit un peu comme un réseau d'amis. Si je ne peux pas t'inviter chez nous à manger, je ne sais pas si je devrais faire affaires avec toi. Pour de vrai. Si je ne suis pas capable d'être à l'aise avec toi [...] Donc, on parle beaucoup de confiance, mais on parle aussi beaucoup de confort. La fluidité dans la relation. Je le vois comme des amis. C'est des gens à qui j'aime parler, que je respecte, que j'aime. J'aime dans la façon universelle d'aimer. Voilà. »

La sous-stratégie de l'élaboration de critères de sélection des fournisseurs permet alors de diminuer le risque de dérive de la mission en temps de pandémie de la COVID-19.

3.3.2.1.3 Établir des critères de sélection pour les actionnaires et les investisseurs

Suivant l'élaboration de critères pour les fournisseurs, sept participants ont évoqué l'élaboration de critères de sélection pour les actionnaires et les investisseurs. Avant tout, certains de ces participants n'ont simplement pas d'actionnaires ni d'investisseurs afin d'éviter de leur être redevable et que les prises de décisions stratégiques soient davantage axées sur la rentabilité.

P14 : « Parce que nos décisions stratégiques ne dépendent pas du salaire annuel qu'on va décider de se payer. On n'a pas d'investisseurs ou rien. On ne veut pas générer des profits pour des investisseurs financiers. »

Toutefois, d'autres participants ont nommé des critères de sélection pour leurs actionnaires. Ceux-ci doivent, par exemple, travailler à même l'organisation, ce qui permet d'orienter davantage la prise de décisions sur les valeurs de l'entreprise et la création d'impacts sociaux/environnementaux.

P16 : « Donc, pour nous, on n'a pas de compte à rendre. On est trois actionnaires [qui travaillons à même l'entreprise] et on n'a pas de compte à rendre. On n'est pas à la bourse ou quelqu'un qui dit « bin comment ça on à moins de dividendes? ». C'est notre rentabilité à nous. À ce moment-là, pour nous, d'avoir... de garder nos employés, de maintenir une belle atmosphère aussi, de continuer à leur offrir les mêmes avantages sociaux, etc. Bin pour nous c'est important. Donc, juste là, la crise, ça nous a montré que c'était très important pour nous. Là-dessus c'est sûr qu'on est trois associés. [...] Là ça fait deux ans qu'on est associé ensemble, jusqu'à maintenant on est vraiment aligné les trois sur cette mission-là ensemble. »

D'autres expliquent qu'il faut s'assurer que les parties prenantes externes comprennent bien la raison d'être de l'entreprise.

P7 : « [...] l'équipe va grandir. Puis éventuellement, c'est sûr qu'il va y avoir des investisseurs. C'est sûr que je ne serai pas toujours tout seul comme ça. Puis ce n'est pas mon but de façon, ce n'est pas ce que je souhaite de toute façon. Je veux justement que ça grandisse et que je sois entouré plus à un niveau stratégique. Dans l'entreprise ça se passe beaucoup à l'extérieur. [...] Puis ce que je veux dire comme ça bin, de un, je pense qu'il faut que ce groupe là qu'il demeure aligné sur ces valeurs-là. Donc ça, ça pour moi ce ne sera pas négociable. »

Cette sous-stratégie permet alors de diminuer les risques de dérive de la mission lors de la croissance. Ainsi, une fois les critères de sélection des parties prenantes externes établis, vient la stratégie de refuser ou d'arrêter de travailler avec celles-ci.

3.3.2.2 Refuser ou arrêter de travailler avec une partie prenante externe

L'élaboration des critères de sélection des parties prenantes externes met la table pour la troisième stratégie. Mentionnée par 14 participants, cette stratégie réunit deux actions, soit celle de refuser de travailler avec une partie prenante externe et celle d'arrêter complètement de travailler avec une partie prenante externe. Celle-ci permet alors de diminuer le risque de dérive de la mission durant la croissance. Ainsi, plusieurs de nos participants refusent systématiquement de travailler auprès de l'industrie du pétrole, de la viande (ex : abattoir), de la cigarette et de la pornographie.

P13 : « Bin quand il y a des clients qui sont issus des nouvelles catégories qui sont extrêmes pollueurs ou un peu à l'opposé de ce qu'on veut véhiculer... là on va refuser. Les choix *obvious*, les gaz, le pétrole. C'est *obvious*. Donc on ne touche pas à ça. On a eu des demandes par le passé pour des producteurs de viandes, d'abattoir. On ne touchera pas à ces mouvements-là parce qu'on pense qu'ils sont trop loin de nous. [...] On ne fait pas affaire avec. On a refusé des mandats par le passé. Maintenant, on ne fait pas juste affaire avec des fondations parce que... On fait affaire avec des compagnies plus générales. »

Refuser ou arrêter de travailler auprès de certains clients ou industries est donc une stratégie motivée pour une question éthique.

P17 : « Et après il y a des clients avec lesquels on ne veut pas du tout travailler. C'est rare heureusement. Enfin, c'est rare qu'on ait à refuser un client, mais c'est arrivé. Sur des questions éthiques, hein. Donc voilà. »

Pour d'autres participants, la stratégie n'est pas de refuser des parties prenantes, mais plutôt d'arrêter leur relation. Cette stratégie s'applique lorsque le partenaire ne correspond plus aux critères préalablement établis par l'organisation hybride.

P6 : « Il y a des fournisseurs qu'on a arrêtés parce qu'ils ne sont pas fiables. Ils ont des super produits, ils sont proches de nous autres, mais je ne me soumetts pas à cette dynamique-là. La vie est trop courte en fait. »

Finalement, bien que certains aient évoqué refuser ou arrêter de travailler avec certaines parties prenantes externes, nous remarquons deux éléments qui rendent la mise en place de cette stratégie potentiellement difficile. En effet, cette stratégie est plus difficilement applicable pour les organisations hybrides qui vivent une situation financière modeste et fragile, ou en temps de pandémie. Comme nous l'avons présenté précédemment, c'est le cas pour le participant 20 qui ne pouvait pas refuser de clients en temps de pandémie et

devait faire des compromis pour s'assurer un revenu. C'est aussi le cas pour des entreprises ayant une santé financière modeste et fragile comme les *start-up*.

P19b : « [S]i on avait un luxe d'être confortable financièrement, peut-être qu'on aurait passé moins de temps à négocier avec [ces clients]. Là c'est vrai, je peux être transparent. »

La liberté d'exécuter cette stratégie est donc limitée. Cette dernière est également plus difficile à mettre en place lorsque l'organisation hybride travaille auprès d'un bassin réduit de partenaires, comme en situation d'oligopole ou de monopole. C'est le cas pour deux de nos participants pour qui la pleine réalisation de cette stratégie n'est pas possible. Un de ces participants explique ceci :

P5 : « Il y a 3 compagnies. [...] Puis, au début on voulait travailler avec [la plus grosse] parce [qu'elle est] dans toutes [toute notre industrie]. Mais, c'était vraiment des...des *as*holes* (rire). Vraiment pas le fun travailler avec eux. Donc, finalement on a fait comme « non, on ne veut pas travailler avec eux autres ». Leurs valeurs ne sont pas alignées avec nous [...]. [D]onc on a fait le travail avec les deux autres [compagnies]. Mais finalement on est revenu travailler avec [la plus grosse compagnie] parce que nos plus gros clients l'utilisent. Mais, on a fait tout le travail avec les deux autres qui ont vraiment des valeurs... en tout cas, qui s'enlignent plus avec les nôtres. Donc, finalement, la relation n'est pas si intéressante avec le numéro un, mais en même temps. [...] On n'a pas le choix. Donc, pour avancer la cause sociale [...] ça passe par [la collaboration avec cette compagnie]. »

En somme, la stratégie de refuser ou d'arrêter complètement les relations avec une partie prenante externe est mise en place lorsque celle-ci ne répond pas ou ne répond plus aux critères de sélection ou aux valeurs de l'organisation. Elle permet donc de diminuer les risques de dérive de la mission lors de la croissance de l'organisation, mais est plus difficile à mettre en place lorsqu'elle vit avec une situation financière modeste et fragile, en temps de pandémie ou lorsqu'elle travaille auprès d'un monopole ou oligopole.

3.3.3 Gouvernance

Nous poursuivons la présentation de nos résultats avec quatre stratégies sous la gouvernance, soit affirmer et afficher ses valeurs tant à l'interne de l'entreprise qu'à l'externe, personnaliser le processus d'embauche aux valeurs sociales/environnementales de l'entreprise, impliquer l'ensemble de l'organisation dans la communauté locale et instaurer une procédure décisionnelle.

3.3.3.1 *Affirmer et afficher ses valeurs tant à l'interne de l'entreprise qu'à l'externe*

La quatrième stratégie servant à diminuer le risque de dérive est d'affirmer et d'afficher ses valeurs tant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise. En effet, nos participants expliquent que, dans certaines industries, s'afficher publiquement avec des valeurs sociales liées au développement durable est un facteur déterminant pour la clientèle qu'attire l'organisation hybride.

P11 : « [J]e pense que d'une part, nous on est plus près, on est plus confiant à le dire. Parce que je trouve que ça prend quand même une certaine vulnérabilité pour être capable d'affirmer ta mission. Parce qu'il y a du monde qui ne se reconnaît pas, qui vont peut-être te repousser, qui n'accepteront peut-être pas ou qui vont avoir des différends. Donc, ça prend quand même une certaine confiance, je pense. [...] Puis je pense qu'on essaie de le communiquer à nos clients, puis à nos partenaires, de plus en plus. Puis on est comme dans une démarche de l'affirmer plus qu'avant. Donc, je te dirais que quand tu commences à aller sur notre site *web* ça va.... Là on essaie de vraiment *leader* notre message avec ça, nos outils de présentations aussi pour vraiment essayer d'accrocher avec des partenaires d'affaires et des clients qui, ultimement, sont interpellés par la même mission. [...] Mais je te dirais qu'un des bénéfices d'affirmer notre mission puis d'être très vocal par rapport à ça, ça fait en sorte que le monde qui vient te voir, c'est du monde qui recherche ça aussi. Donc, c'est très rare qu'on va avoir un client qui dit « moi j'm'en fous, je veux que vous fassiez [ça] pis faites-le ». Puis, s'il nous disait ça, on dirait non. Mais vu qu'on est très affirmé bin généralement le monde il se sent interpellé pour les bonnes raisons. »

Le site internet et les réseaux sociaux de l'organisation hybride que représente P11 attestent effectivement une quête de création d'impact social, affichent leur plan de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et l'importance de l'achat local. Ainsi, c'est tout d'abord à l'intérieur des murs de l'entreprise que les organisations hybrides affirment leurs valeurs sociales/environnementales.

Ainsi, pour ancrer davantage les valeurs sociales/environnementales au sein de leur entreprise et de leurs parties prenantes externes, celles-ci peuvent être véhiculées sur leur site internet, sur leurs réseaux sociaux, sur des d'affiches dans les bureaux ou peuvent être distribuées avec l'aide d'objets promotionnels.

P20 : « C'est sûr et certain qu'il y a de l'affichage. On donne des petits cubes antistress aux gens avec les valeurs dessus (rire). C'est sûr et certain qu'il y a des éléments comme ça. »

P3 : « Puis, c'est un peu drôle, mais à l'entrée de notre bureau on a [le nom de notre organisation] d'écrit sur le mur. Puis, en dessous on a une petite description et c'est marqué fièrement certifié B Corp. Donc, tu sais, on le voit tout le temps. Dans notre signature de courriel, c'est là. »

De ce fait, cette stratégie a pour effet de diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu puisqu'elle attire des parties prenantes ayant des valeurs similaires à celles de l'entreprise. Afin de mettre en œuvre cette stratégie, nos participants expliquent que la communication est une des clés de succès.

3.3.3.1.1 Communiquer des valeurs cohérentes à ses actions

La communication des valeurs de l'entreprise est une sous-stratégie qui a été partagée par huit de nos participants. Elle permet de diminuer le risque de la dérive de la mission et du revenu lors d'une situation modeste et fragile, en croissance et lorsque l'influence du dirigeant est davantage portée sur les impacts sociaux/environnementaux de l'entreprise. Ainsi, communiquer des valeurs cohérentes à ses actions se réalise à deux niveaux. Les valeurs doivent d'abord être répétées, mais doivent plus particulièrement se refléter dans les actions des entreprises.

P10 : « [...] la communication. Moi c'est ça mon seul et unique rôle dans mon entreprise. C'est de m'assurer que tout le monde comprend pourquoi est-ce qu'il est là. Par la façon d'être à tous les jours. C'est que, moi par exemple, oui on a des belles affiches avec la mission affichée, etc. Mais ça va beaucoup plus loin. [...] Donc, les gens... Si tu vas sur notre site web, si tu regardes dans la façon de communiquer... Les gens le savent pourquoi est-ce qu'on est là. C'est visible partout. Et c'est visible dans chacune de nos actions. [...] Donc, c'est de la cohérence, c'est répété tout le temps. C'est dans toutes nos actions, à tous les jours. [...] [La communication c'est] la bête noire de beaucoup, beaucoup de gens. Faut savoir communiquer ces choses-là. Moi je fais travailler tous mes employés sur leur mission personnelle pour qu'ils puissent savoir c'est quoi leur rôle dans la vie. Puis je fais moi-même cet exercice-là à chaque année, puis je le partage avec eux. Ils savent qui je suis et donc comment est-ce que la compagnie est née. C'est juste de répéter. »

Le site internet de l'organisation que représente P10 communique effectivement l'importance de ses valeurs sociales/environnementales. Ce sont aussi trois articles de journaux locaux de la région où est établie l'organisation hybride qui confirment ses efforts de communication liés à l'importance de leurs valeurs sociales/environnementales. Cette sous-stratégie permet donc aux organisations hybrides d'être alignées au travers de leurs croyances, leurs objectifs et leurs actions pour minimiser les risques de dérives de la mission et du revenu.

3.3.3.1.2 Posséder une ou plusieurs certifications

Une seconde sous-stratégie visant à affirmer et à afficher ses valeurs est d'obtenir une ou plusieurs certifications cohérentes avec les valeurs de l'organisation. En effet, la totalité de notre échantillon possède la certification B Corp et ce sont 14 d'entre eux qui ont abordé son utilité pour diminuer le risque de dérive. Pour le participant 8 (entrevue non enregistrée), la certification vient confirmer l'identité de l'entreprise et crédibiliser ses actions sociales/environnementales, puisqu'une tierce partie approuve leur mission. Trois participants détaillent davantage ce même discours.

P1 : « Pour nous, c'est une confirmation de notre raison d'être la certification B Corp. C'est juste, encore là, de dire « les bottines suivent les babines ». C'est carrément de dire au monde « regardez qui nous sommes, pourquoi on est là, puis voici les valeurs en lesquelles on croit beaucoup ». Pas juste qu'on les croit, qu'on est certifié pour ça. On les fait, parce qu'on est certifié pour les faire. Sont reconnues. Nos valeurs sont reconnues par des valeurs internationales. »

P7 : « [...] B Corp c'est venu attester qu'effectivement c'est ce qu'on fait. [...] Ça nous permettait de mieux communiquer ce qu'on faisait déjà ultimement. »

P17 : « En fait la crédibilité, je dirais dans l'intention de la mission. Parce que la crédibilité sur ce qu'on est capable de faire, non. [...] En revanche, sur la crédibilité de l'intention qu'on a quand on opère avec notre compagnie, ça oui. »

La certification guide également nos participants et les encourage à améliorer leurs pratiques sociales/environnementales.

P6 : « Le B Corp ça nous a donné un *road map*. [...] Et ça nous a tellement aidé au niveau des ressources humaines c'est incroyable. On a évolué avec ce processus-là. [...] Ça nous a donné des outils [...] »

P7 : « [P]arce qu'on se dit qu'on peut tout le temps s'améliorer. Puis, comme ça force un diagnostic, on n'a pas 100% dans B Corp. Il y a plein de points qui on a du réviser quand même. Donc, c'est sûr qu'on voit qu'à telle place on est moins bon, on va s'améliorer. On a un plan de route, continuer aussi à travers ça. Ça, tel aspect on peut s'améliorer là-dessus. Donc, ça nous donne aussi des objectifs. [...] Ça structure, ça structure beaucoup. [...] Donc c'est sûr que B Corp nous force encore une fois à faire des mises à jour. »

P11 : « Ça nous pousse à nous améliorer. Ça nous permet d'affirmer qu'on croit dans quelque chose qui est de... Donc, on croit dans le mouvement qui est de bien faire les choses et d'essayer d'avoir de l'impact tout en faisant des profits. »

Enfin, posséder une ou plusieurs certifications permet d'aider les organisations à gérer l'équilibre entre leurs activités.

3.3.3.1.3 *Ajouter une clause à l'acte constitutif afin de conserver les activités sociales/environnementales*

Quatre participants mentionnent avoir ajouté une clause à l'acte constitutif comme troisième sous-stratégie bien que, comme le participant 18 (entrevue non enregistrée) le mentionne, pour devenir B Corp, l'entreprise doit ajouter une clause aux documents constitutifs. Cette clause stipule que l'organisation doit poursuivre la création de ses impacts sociaux/environnementaux dans l'éventualité de sa vente. Pour certains de nos participants, cette clause est un engagement significatif servant à pérenniser leurs efforts sociaux/environnementaux.

P9 : « Pour devenir une B Corp il faut changer son incorporation. Il fallait intégrer une clause à notre incorporation. Donc on est incorporée, qui dit que, quel que soit l'avenir de l'entreprise, même si elle est vendue, notre but est toujours de placer le développement durable avant tout. [...] On a intégré une clause [...] afin de sauvegarder la pérennité et la mission de l'entreprise quoiqu'il arrive dans le futur. Et ça, c'est obligatoire si on veut devenir B Corp. Donc ça, c'est peut-être le gros pas que l'entreprise a fait. Parce que c'est quand même un engagement incroyable sur l'avenir qui dit qu'on veut conserver le développement durable, finalement, plutôt que le profit dans les années à venir. »

L'ajout de cette clause est important pour certains, mais l'est moins pour d'autres. Certains ne perçoivent pas spécialement cette sous-stratégie comme un frein à la dérive, bien qu'elle soit obligatoire pour être certifiée B Corp. Cette sous-stratégie ne serait donc pas suffisante à elle seule pour diminuer le risque de dérive.

P11 : « Puis, ça c'est un des défis et c'est ce que B Corp essaie de faire en mettant dans les statuts constitutifs et en créant des outils de gouvernance. C'est de dire que si jamais on se faisait acheter ou quelque chose et que quelqu'un reprenait la business, bin soit comme obligé de suivre les mêmes guides. Parce que c'est sûr que ça c'est le défi. Mais, mais je te dirais que c'est sûr que tant que le *leadership* ne change pas, ça n'arrivera pas. [...] je te dirais que c'est très... Je ne pense pas que c'est un gros frein pour vrai. Aussi ce qui arrive c'est quand les employés ont des attentes. Bin ça, ça ne peut pas vraiment changer, t'sais. »

Enfin, selon nos participants, l'ajout d'une clause aux documents constitutifs est une sous-stratégie qui peut permettre de diminuer le risque de dérive de la mission en croissance, mais ne devrait pas être utilisée seule.

3.3.3.2 *Personnaliser le processus d'embauche aux valeurs sociales/environnementales de l'entreprise*

La cinquième stratégie permet de répondre aux risques de dérives de la mission et du revenu causés par la croissance, la santé financière modeste et fragile et l'influence du

dirigeant sur les impacts sociaux/environnementaux. Ce sont alors neuf participants qui ont partagé l'utilité de cette stratégie. Celle-ci a donc des impacts sur les valeurs sociales/environnementales des employés. Ainsi, non seulement les valeurs des employés influencent les dérives, mais le nombre d'employés a presque autant d'influence.

P19b : « Enfin, les parties prenantes alignées aux valeurs de l'entreprise peuvent aider à diminuer le risque de dérive puisqu'elles sont considérées dans les prises de décision et partagent des valeurs similaires. »

P2 : « On est une petite équipe, *right*? On est six. On est six. Et je pense que [l'entreprise] a rarement été plus que six. Quand on perd des gens, on réengage des gens, mais on a rarement dépassé ce *threshold* de six ou sept personnes. Ça veut dire que notre entreprise est les personnes qui la compose. Et les personnes qui la compose est l'entreprise. Donc, *at any given time*, la passion des gens qui compose l'équipe donne le ton à l'entreprise. Et aujourd'hui, je peux dire avec certitude que, les gens qui sont dans l'organisation, la très grande majorité des gens qui sont dans l'organisation sont là pour l'impact social et pas pour la dimension financière. Peut-être parfois pas suffisamment, d'ailleurs! »

Conscient de cet élément, cette cinquième stratégie prend tout son sens pour diminuer les risques de dérive. En effet, l'entreprise doit solliciter des candidatures ayant des valeurs alignées aux siennes et doit, par la suite, créer un processus d'entrevue personnalisé à ces valeurs. Enfin, pour plusieurs de nos participants, la certification B Corp a naturellement intéressé des candidatures ayant des valeurs alignées à celles de l'organisation hybride.

P9 : « Mais ce qui a été le plus marquant chez nous ça a vraiment été les RH. Si vous voulez faire une emphase sur quelque chose et sur ce que B Corp a changé chez nous, c'est vraiment l'attraction de talents engagés partageant nos valeurs. »

P20 : « Je vous dirais que c'est dans les cinq dernières années qu'on a commencé à avoir de la difficulté. [...] Comment on est capable que les gens soient attirés par [notre entreprise], mais d'une autre façon que par le côté scientifique, par le côté technique? D'avoir quelque chose qui vient les arrimer, puis qu'au premier regard. [...] Donc d'ajouter des éléments comme B Corp à l'intérieur de notre portefeuille, ça changeait la donne, la manière qu'on était capable d'approcher des nouveaux employés. [...] C'était la première fois que ça nous arrivait, mais il y avait des gens qui nous approchaient parce qu'on était une entreprise B Corp et après ça il cherchait un emploi. [...] Et ça venait déjà, à la base, valider le profil des individus qui nous approchaient. »

Certains participants ont donc choisi de se certifier spécialement pour attirer des profils de candidats alignés à leurs valeurs. D'autres participants ont choisi de personnaliser leurs processus d'entrevue par rapport à leurs valeurs sociales/environnementales. Ces processus sont donc tous uniques et à l'image de chaque organisation.

P10 : « Moi quelqu'un qui vient en entrevue avec un Hummer... d'avance il ne l'a pas la job. À l'entrevue je veux savoir s'il compose, je veux savoir c'est quoi son opinion sur

les voitures électriques, *whatever*. Il faut que ce soit un choix de valeurs. J'embauche quelqu'un parce que j'ai envie de travailler avec la personne. Pas pour la mettre dans une boîte de compétence et de dire bin « tu *fit* là ». Non! C'est « t'as des valeurs qui me plaisent, t'as une personnalité qui va enrichir une équipe ». Maintenant, où est-ce que tu vas *fiter*, qu'est-ce que t'es capable de faire pour l'entreprise? Ça se construit ça, ça se définit.»

Dès lors, plutôt que de miser d'emblée sur leurs compétences et expériences des candidats, nos participants se concentrent d'abord sur les valeurs de ceux-ci, puis évaluent s'ils s'harmonisent avec l'équipe.

P6 : « [E]n allongeant le processus, on peut appeler des références, puis on pose des questions super précises. C'est surtout la culture qu'on regarde. Les compétences, le CV est pas mal là. C'est la culture, tu sais. Tu peux avoir une personne super compétente, si la culture n'est pas là, tu n'as rien. Ça gruge. »

Enfin, personnaliser le processus d'embauche aux valeurs de l'organisation hybride permet alors de diminuer le risque de la dérive de la mission et du revenu.

3.3.3.3 Impliquer l'ensemble de l'organisation dans sa communauté

La sixième stratégie nommée par 13 participants est celle d'impliquer l'ensemble de l'organisation à s'engager dans sa communauté. Cette stratégie répond à la pandémie, à la croissance et à la santé financière modeste et fragile. Ce faisant, nous présentons les deux sous-stratégies qui permettent de réaliser cette stratégie.

3.3.3.3.1 Impliquer l'entreprise dans sa communauté

La première sous-stratégie est d'impliquer l'entreprise dans sa communauté. Pour ce faire, un de nos participants mentionne que l'entreprise s'est carrément installée à même le quartier de sa communauté.

P13 : « Évidemment, nous on a pris la décision de déménager dans [ce quartier de Montréal]. C'est une communauté qui est beaucoup plus humaine qui n'est pas comme le centre-ville, où on peut avoir un impact sur les choses. On participe et on veut être concitoyen. On fait partie de la [Société de Développement Commercial] (SDC) [du quartier où on est établi]. Puis, on s'implique sur le comité, puis je pense qu'on a un rôle à jouer. [...] Donc on essaie d'avoir un rôle à jouer et d'aider à contribuer et ça, ça va au niveau communautaire aussi, ça va dans notre industrie. On est une industrie de [X] qui n'est pas nécessairement la plus saine. »

Le site internet de l'entreprise que représente P13 affiche également un article de collaboration avec une autre entreprise du quartier, en l'honneur de leur communauté.

Ainsi, faire partie de la communauté locale est important pour nos participants, mais s'impliquer dans la communauté B Corp l'est aussi. Cette communauté offre des conférences, partage les meilleures pratiques et encourage la coopération.

P3 : « Tu sais, il y a une communauté B Corp à Montréal qui fait des déjeuners chaque mois où ils se regroupent ensemble et il y a un sujet par mois, puis ils parlent du sujet. [...] Puis, tu peux devenir un *host*, tu accueilles les gens à ton bureau. Puis, c'est toi qui mènes la discussion. »

P11 : « Puis après ça il y a aussi beaucoup de *best practices* qui sont partagés. Donc tu joins une communauté. Donc ça, c'est certain que l'esprit de communauté... puis ils produisent beaucoup de contenu. Notamment, là en ce moment c'est sur toutes les inégalités raciales. Donc, ils partagent beaucoup de meilleures pratiques, des suggestions de choses que les *business* peuvent faire. »

Enfin, pour mettre à exécution la sixième stratégie, les entreprises sont encouragées à s'impliquer, mais les employés le sont aussi.

3.3.3.3.2 *Impliquer les membres de l'organisation à une cause personnelle*

La seconde sous-stratégie permettant d'impliquer l'ensemble de l'organisation dans sa communauté est d'impliquer l'ensemble des membres à s'investir dans une cause qui les tient à cœur. Pour certains de nos participants, ce sont d'abord les dirigeants qui donnent l'exemple.

P5 : « Puis, évidemment, bin notre compagnie c'est un produit de changement culturel [auprès de notre clientèle]. [...] Ça veut dire qu'on veut traiter notre *staff* et notre communauté comme ça aussi. Donc, on s'implique dans des trucs locaux, on [vient de la ville X]. On est super impliqué dans l'écosystème entrepreneurial [de cette ville]. »

D'ailleurs, un article d'un journal local où l'organisation hybride que représente P15 est établie explique comment l'entreprise s'est associée à l'université de sa région afin d'améliorer les services offerts aux étudiants d'un programme particulier. Un second article relate également comment l'organisation vient en aide à un OBNL de sa communauté.

Dès lors, nos participants mentionnent l'importance d'être personnellement investi à une cause en dehors des heures de travail, sans nécessairement avoir un lien direct avec les activités sociales/environnementales de l'organisation. En ce sens, les membres font du

bénévolat sur leur temps personnel auprès de causes sociales/environnementales à l'extérieur du contexte de l'entreprise.

P1 : « [...] tous les employés font du bénévolat, ils sont impliqués dans les causes. C'est un *must*, façon de parler. Tu vois que de cœur, tous les gens ont déjà cette âme de vouloir redonner à la société. Alors, tout le monde fait du bénévolat. Tu sais, la fondatrice et moi on siège sur des conseils d'administration de causes, des choses comme ça. Et tous les autres employés font d'autres choses à leur niveau. »

P9 : « Mais la plupart des employés ont tous des causes à cœur. Moi-même j'étais la directrice [d'une] organisation environnementale de conservation des océans. Beaucoup de mes collègues sont également très, très engagés dans des causes bénévoles, font du volontariat toutes les semaines. »

Enfin, l'implication de l'organisation et des employés auprès sa communauté lui permet de diminuer les risques de la dérive de la mission.

3.3.3.4 Instaurer une procédure décisionnelle

La septième et dernière stratégie proposée par nos participants est d'instaurer une procédure décisionnelle. Elle englobe alors trois sous-stratégies, soit celle de mesurer l'impact social/environnemental, de considérer le moyen long terme et de consulter l'ensemble des membres concernés.

3.3.3.4.1 Mesurer l'impact social/environnemental

Mesurer l'impact social/environnemental de l'organisation est unique au modèle d'affaires et aux types d'activités de chacun de nos participants. Cette sous-stratégie a par ailleurs été partagée par 13 d'entre eux afin de diminuer le risque de la dérive de la mission. Entre autres, c'est en communiquant les impacts sociaux/environnementaux aux parties prenantes que la diminution du risque de dérive devient possible.

P14 : « On aime le communiquer. [...] On essaie de communiquer des impacts concrets dans nos communications parce que ça parle plus aux acheteurs. »

P10 : « Pour pouvoir communiquer le « pourquoi » du changement et quel est l'impact de ce changement-là. Nous on chiffre pour [nos clients], annuellement tout l'impact environnemental que leur décision a eu. Donc, la réduction de plastique, la réduction de CO₂, etc. pour qu'ils le publicisent. [...] Beaucoup, beaucoup, beaucoup du *data driven*, qu'on dit. D'être vraiment rigoureux pour pouvoir fournir une évolution chiffrée à nos clients. »

Ces outils de mesure sont également utiles pour planifier le financement et guider les organisations au travers de leurs décisions.

P2 : « La mesure d'impact on en a besoin notamment pour avoir plus de financement. La clarté stratégique, on a besoin de financement pour pouvoir dédier du temps et de l'énergie à faire une planification stratégique. [...] Mesurer l'impact ça peut servir plusieurs buts. Un des buts principaux c'est l'amélioration continue et les apprentissages, et voir à quel point on progresse dans notre mission sociale. »

Bien que les outils de mesure aient plusieurs utilités, nous avons remarqué que les organisations hybrides peuvent avoir de la difficulté à sélectionner les outils mieux adaptés pour leur modèle. Ce sont, entre autres, les données qualitatives qui sont plus difficiles à sélectionner et à mesurer.

P15 : « Puis, je vois une faiblesse dans le modèle d'impact actuel en ce sens que, on ne calcule pas encore ou on ne cible pas, ou... comment dire? On ne définit pas le *out come* qu'on a, ultimement. [...] Donc, c'est sûr que, en aidant [ces gens], je sais qu'on a un impact social et je sais qu'on a un effet sur l'amélioration de l'accès à [notre type de service]. Sauf que, dans quelle mesure? On n'est pas encore capable de le dire. [...] Dans notre plan stratégique d'impact social, il va y avoir un focus vraiment sur la façon de mesurer l'impact qu'on a. Parce que je pense qu'on ne le fait pas très bien. On le sait combien d'heures pro-bono on a données dans une année versus combien d'heures payantes on a faites. Mais on ne saisit pas encore l'ampleur ou peut-être même la petitesse de l'impact qu'on a. Peut-être qu'on n'aide pas autant qu'on pense. Peut-être qu'on ne cible pas les bonnes personnes. Peut-être qu'on ne cible pas les bonnes organisations. [...] Mais on ne sait pas ultimement si on aide à la bonne place, ni c'est quoi l'impact réel. »

P6 : « Tu sais, on est super impliqué dans notre communauté, comment est-ce que je mets une valeur là-dessus? Je ne sais pas. Tu sais, on supporte le marché fermier, on supporte le marché à Noël, on supporte le camp de jour. Je ne sais pas comment mesurer ça, mais je pense qu'en ce moment la mesure c'est de recevoir l'appréciation des gens. [...] Je pense que notre compagnie est très, je te dirais, très très connectée à ça, le subtil. Quand je dis subtile c'est qu'il y a des choses que tu ne peux pas mettre de valeur dessus, puis pour nous c'est important. [...] Donc, pour moi oui ressenti, subtil. [...] Mais c'est sûr qu'il y a bien des choses que... c'est beaucoup une question de ... c'est plus subtil, c'est plus difficile. »

En somme, malgré qu'elle soit difficile à mettre en place pour certains, cette sous-stratégie permet d'aider nos participants à prendre des décisions éclairées et à diminuer les risques de dérive de la mission et du revenu en temps de pandémie de la Covid-19, en croissance et l'influence du dirigeant sur la maximisation des impacts sociaux/environnementaux.

3.3.3.4.2 Considérer le moyen long terme

La deuxième sous-stratégie est de considérer le moyen long terme avant chaque prise de décision. Ce sont alors sept de nos participants qui nous expliquent comment diminuer le

risque des quatre sources de dérives. Ainsi, un participant nous raconte d'ailleurs que la réflexion stratégique sur le long terme permet de considérer les impacts sociaux/environnementaux et de prendre en compte les retombées économiques par la suite. Et non l'inverse.

P6 : « Notre croyance c'est si on fait vraiment notre travail en termes d'offrir de la valeur à nos clients, le profit il est inévitable, ok? Plus qu'on ne cherche pas un profit rapide, plus qu'on ne cherche pas un retour rapide, on prend les décisions au long terme. Donc, la survie de notre organisation, la survie ou la santé financière à long terme elle est inévitable parce qu'on prend les décisions pour s'occuper de nos clients. »

Ainsi, la deuxième sous-stratégie invite les organisations hybrides à prendre la majorité de leurs décisions en envisageant les prochains mois et les prochaines années.

P13 : « On a des plans de trois ans et on essaie de faire avancer les choses. Et c'est toujours deux-trois ans en même temps. Donc, on essaie d'avoir des visions qui sont le plus longtemps possible. Je pense que c'est là la clé. Parce que ces décisions-là sont souvent plus difficiles ou des choix qui sont plus difficiles à court terme, mais qui vont être payants à long terme. [...] Une entreprise qui est purement financière va vraiment être focussée sur le court, court, court terme, les décisions qui sont rapides pour des retours rapidement. [Elles] vont être intéressées par ce qui se passe dans le prochain mois, puis après ça long terme c'est une autre histoire. [...] Alors que nous, quand on va recruter quelqu'un, bin on va les développer, c'est sur plusieurs années. Quand on travaille sur un [projet] ça prend du temps. Donc, nos décisions sont beaucoup plus sur le moyen à long terme. On prend très peu de décisions à court terme ici. [...] nos décisions sont beaucoup plus sur le moyen à long terme. On prend très peu de décisions à court terme ici. »

Considérer le moyen long terme lors de la prise de décision permet alors de diminuer le risque de la dérive pour l'ensemble des sources de dérives.

3.3.3.4.3 Consulter l'ensemble des membres concernés

Consulter l'ensemble de membres concernés par les décisions est la troisième sous-stratégie présentée par nos participants. Elle permet d'aider l'organisation à rendre la meilleure décision possible et à diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu. Ce sont ainsi cinq participants qui l'utilisent. L'influence de l'intelligence collective et l'importance de décentraliser la réflexion autour de la prise de décision sont les méthodes qu'ont mises en place nos participants.

P13 : « Bin en fait il faut la regarder de différents angles à chaque fois. C'est ça un peu que B Corp fait, la certification écoresponsable fait aussi. C'est de s'assurer de regarder à travers la lunette d'environnement ou d'employés, de la communauté. Donc ça nous permet de nous forcer à prendre des visions, des perspectives différentes pour chacun des enjeux. Puis, quelques fois appliquer des solutions qui sont différentes. C'est un peu

comme ça. [...] On a différents niveaux de comité de gestion. On a un comité de gestion qui est plus au niveau où là toutes les décisions importantes du *day to day* sont validés puis prise en conseil. On est huit. Puis, après ça, ensuite de ça, les équipes sont subdivisées selon le type d'expertise. [...] Donc c'est des équipes qui sont plus sous le même chapeau de produit ou de service. Donc, j'essaie de décentraliser le plus possible la réflexion de décision. Donc, on utilise plusieurs outils pour ça. On essaie d'avoir plusieurs sondages à l'interne, on a des *Q and A* à tous les dix jours. Donc, on valide ça avec les gens internes. Donc, c'est assez collaboratif comme mode de décision. Puis on essaie d'impliquer les gens au maximum. »

P19a : « [...] c'est mis à l'agenda, c'est organisé. Il y a une stratégie là-dessous. [...] Il y a vraiment une réflexion stratégique dessous. On va consulter les gens, parce que ça c'est important évidemment, vu que les employés il y a beaucoup d'échanges avec nos équipes pour les sonder, des dialogues aussi. Parce que l'idée c'est que l'entreprise fonctionne d'intelligence collective. Donc, il n'y a pas juste quelqu'un qui décide pour tout le monde. On demande des *feedbacks*. On réfléchit à des solutions ensemble. Comme ça, ça participe aussi à la cohérence parce que chacun peut s'exprimer et écouter. [...] Mais, à chaque fois qu'on se réunit dans des processus d'intelligences collectives, ou qu'on va chercher des *feedbacks* ou qu'on va chercher ensemble sur des problématiques, on sort de là toujours un peu plus soudé. Et on s'accorde sur là où on a envie d'aller. »

Pour encore plus de profondeur, un participant exprime comment l'organisation procède pour dialoguer de la manière la plus honnête et transparente possible afin de recueillir un maximum d'idées et d'opinions.

P2 : « [...] avoir des conversations régulières et transparentes et honnêtes à la fois sur la situation de l'entreprise financière. Chez nous, tous les employés qui ont plus de 6 mois d'expérience ont accès aux états financiers. [...] Donc, on ne va pas t'obliger à les lire. Mais si tu veux les demander, tu peux les demander. Et les gens sont inclus dans ... Je veux dire, tous les gens qui ont plus de 6 mois d'expérience sont inclus à 100% dans les discussions financières de l'entreprise. »

Cette sous-stratégie sert alors de garde-fou aux risques de dérives.

P17 : « Mais le fait de prendre les décisions ensemble, tous ensemble, de recruter des gens aussi pour leurs valeurs, pour etc. C'est comme un garde-fou en fait. [...] Il y a un garde-fou. Le fait de gérer de façon collectivement, de prendre les décisions collectivement, on diminue grandement le risque. [...] Le fait de faire des décisions collectives, on n'arrivera jamais à cette dérive-là. En tout cas, je ne pense pas. [...] [L]'équipe, de plusieurs façons, c'est que d'abord ils ont été recrutés avec ces valeurs-là, ils ont fait... Tu vois, il y a plusieurs facteurs. C'est le mode de décisions à l'interne, le mode de gouvernance qui fait ça aussi. Enfin, il y a plusieurs choses hein. Mais le fait de décider collectivement et parce qu'on a les bonnes personnes qui ont de bonnes valeurs, c'est ça en fait. »

P19b : « Et tu sais, si tu as des gens engagés à la base, tu en auras toujours un ou deux pour te le rappeler si tu dérives. C'est vachement important de savoir c'est qui ton équipe. [...] C'est-à-dire, toutes les personnes sont sélectionnées aussi parce que ça leur tient à cœur en fait. Enfin, les parties prenantes alignées aux valeurs de l'entreprise peuvent aider à diminuer le risque de dérive puisqu'elles sont considérées dans les prises de décision et partagent des valeurs similaires. »

Ainsi, consulter l'ensemble des membres concernés est unique à la culture de chaque entreprise, mais cible invariablement la diminution des risques de dérive de la santé financière modeste et fragile, de l'influence du dirigeant sur les impacts sociaux/environnementaux et de la croissance.

3.4 Récapitulatif des stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu

En somme, l'étude nous a permis de soulever 7 stratégies et 11 sous-stratégies que nous avons répertoriées dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9: Résultats des stratégies et sous-stratégies permettant de diminuer le risque de la dérive de la mission et de la dérive du revenu

Stratégies	Sous-stratégies
Contexte environnemental	
Obtenir du soutien gouvernemental	-
Ressources externes	
Élaborer des critères de sélection pour les parties prenantes externes	Clients
	Fournisseurs
	Actionnaires et investisseurs
Refuser ou arrêter de travailler avec une partie prenante externe	-
Gouvernance	
Affirmer et afficher ses valeurs tant à l'interne de l'entreprise qu'à l'externe	Communiquer des valeurs cohérentes à ses actions
	Posséder une ou plusieurs certifications
	Ajouter une clause à l'acte constitutif afin de conserver les activités sociales/environnementales
Personnaliser le processus d'embauche aux valeurs sociales/environnementales de l'entreprise	-
Impliquer l'ensemble de l'organisation dans la communauté	Impliquer l'entreprise dans sa communauté
	Impliquer les membres de l'organisation à une cause personnelle
Instaurer une procédure décisionnelle	Mesurer l'impact social/environnemental
	Considérer le moyen long terme
	Consulter l'ensemble des membres concernés

Répertoriant l'ensemble des stratégies et sous-stratégies soulevées par nos participants, nous souhaitons maintenant présenter le tableau réunissant les sources de dérives et les stratégiques précédemment illustrées afin d'élaborer les éléments de réponse à notre question principale de recherche.

3.5 Tableau récapitulatif basé sur l'ensemble des résultats

Nous avons créé un tableau permettant aux organisations hybrides franco-québécoises de diminuer le risque de la dérive de la mission et du revenu pour gérer l'équilibre entre leurs activités économiques et leurs activités sociales/environnementales. Se faisant, le tableau 10 ci-dessous associe chaque source de dérive à sa ou à ses stratégies pour en diminuer les risques.

Tableau 10: Tableau répertoriant les sources de dérives et les stratégies qui y sont associées

Stratégies et sous-stratégies pour diminuer les risques de dérives		Sources de dérives			
		Contexte env.	Gouvernance		
		*	*	**	*
		Pandémie causée par la COVID-19	Santé financière modeste et fragile	Influence du dirigeant sur les impacts soc./ env.	Croissance
Contexte environnemental					
Obtenir du soutien gouvernemental	-	✓			
Ressources externes					
Élaborer des critères de sélection pour les parties prenantes externes	Clients	✓			✓
	Fournisseurs	✓			
	Actionnaires et investisseurs	✓			
Refuser ou arrêter de travailler avec une partie prenante externe	-				✓
Gouvernance					
Affirmer et afficher ses valeurs tant à l'interne de l'entreprise qu'à l'externe	Communiquer des valeurs cohérentes à ses actions		✓	✓	✓
	Posséder une ou plusieurs certifications	✓	✓	✓	✓
	Ajouter une clause aux documents constitutifs afin de conserver les activités sociales/environnementales				✓
Personnaliser le processus d'embauche aux valeurs sociales/environnementales de l'entreprise	-		✓	✓	✓
Impliquer l'ensemble de l'organisation dans la communauté	Impliquer l'entreprise dans sa communauté	✓	✓		✓
	Impliquer les membres de l'organisation à une cause personnelle	✓	✓		✓
Instaurer une procédure décisionnelle	Mesurer l'impact social/environnemental	✓		✓	✓
	Considérer le moyen long terme	✓	✓	✓	✓
	Consulter l'ensemble des membres concernés		✓	✓	✓
* Dérive de la mission					
** Dérive du revenu					
(-) Le trait d'union signifie qu'il n'y a pas de sous-stratégie associée à la stratégie					

Le tableau ci-dessus nous permet de constater que les stratégies et sous-stratégies sont moins nombreuses pour diminuer le risque de dérive du revenu, que celles pour diminuer le risque de dérive de la mission. Nous développons d'ailleurs davantage les résultats les plus saillants de notre étude et élaborons notre réponse à la question de recherche principale dans le chapitre suivant.

Chapitre 4

Discussion

Dans ce quatrième et dernier chapitre, nous discutons des résultats les plus saillants. Nous y présentons d'abord un rappel de notre objectif de recherche. Nous présentons ensuite une réponse à la première sous-question de recherche, puis à la seconde en y intégrant nos contributions. Nous poursuivons avec la réponse à notre question de recherche principale en y intégrant toujours les contributions importantes. Enfin, nous abordons les contributions managériales, les limites à l'étude et les pistes de recherches futures.

4.1 Rappel de l'objectif de la recherche

Dans notre revue de la littérature, nous avons constaté que quatre besoins méritaient d'être répondus. D'abord, peu de recherches ont été effectuées sur les dérives du revenu, plus précisément sur les sources de ces dérives et les stratégies à mettre en place pour diminuer ces risques. Aussi, selon notre compréhension de la littérature, moins de dix articles scientifiques ont associé les sources de dérives aux stratégies permettant de diminuer ces risques. Enfin, nous avons remarqué un besoin d'études empiriques et qualitatives auprès d'organisations hybrides en Amérique du Nord, dans les régions linguistiques et culturelles différentes. Dès lors, ces quatre besoins nous ont mené à notre question de recherche principale, soit : comment gérer l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides? Nous avons alors étudié cette question auprès d'organisations hybrides franco-québécoises et certifiées B Corp. L'objectif principal de cette recherche était alors de créer un tableau regroupant et associer les types de dérives, les sources de dérives du revenu et de la mission, et les stratégies permettant de diminuer ces risques de dérive. De manière plus générale, nous souhaitons que ce tableau aide les organisations hybrides à gérer l'équilibre entre leurs activités et pérennise leur modèle d'affaires hybride.

Afin de construire ce tableau, nous avons développé deux sous-questions de recherche. La première étant : quelles sont les sources de dérives de la mission et du revenu? La seconde étant : quelles sont les stratégies qui permettent de diminuer le risque de dérive

de la mission et du revenu? Notre étude nous a donc permis d'explorer ces questions à l'aide de 21 entrevues semi-dirigées. Ainsi, nous souhaitons ci-dessous aborder les résultats les plus saillants suivant l'analyse de nos données.

4.2 Réponses aux questions de recherche et contributions

Nous présentons ici la réponse à notre première sous-question de recherche, suivi de la réponse à notre seconde sous-question. Nous terminons cette section par la réponse à notre question principale, toutes accompagnées de contributions.

4.2.1 Réponse à la première sous-question de recherche

Suivant l'élaboration de notre première sous-question de recherche (quelles sont les sources de dérives de la mission et du revenu?), quatre sources de dérives ont été soulevées par nos participants. Ces sources de dérives sont : la pandémie causée par la COVID-19, la santé financière modeste et fragile, l'influence du dirigeant sur les impacts sociaux/environnementaux de l'entreprise et la croissance. Cette première sous-question de recherche nous permet alors d'explorer ce qui cause les dérives et de mettre en lumière les sources de dérives du revenu. Ainsi, malgré que nous ayons recueilli quatre sources de dérives de moins que celles identifiées à l'aide de notre revue de littérature, nous avons été en mesure de classer chacune d'elle au type de dérive approprié. Nous souhaitons ainsi détailler quatre faits saillants suite à l'analyse de notre collecte de données.

En premier lieu, la pandémie causée par la Covid-19 est une nouveauté de la littérature. En effet, le contexte environnemental a influencé les activités de nos organisations hybrides (Austin *et al.*, 2006) et ce sont entre autres l'incertitude et la rareté des ressources (Barin Cruz *et al.*, 2016) qui ont fragilisé les activités économiques, puis poussé les organisations hybrides à les prioriser (Marconatto *et al.*, 2020) durant la pandémie. Cette explication est compatible à la source de dérive des catastrophes naturelles que nous retrouvons dans la littérature. La source de dérive de la pandémie causée par la COVID-19 pourrait peut-être éventuellement être classée sous la source de dérive des catastrophes naturelles. Cela dit, nos participants n'ont pas mentionné que le climat sociopolitique a été fragilisé, comme l'explique la littérature suite à une catastrophe naturelle (Barin Cruz *et al.*, 2016). D'ailleurs, c'est plutôt l'inverse qui s'est produit chez nos participants

puisque le gouvernement a offert son soutien. La pandémie causée par la COVID-19 reste alors une nouveauté selon notre connaissance de la littérature.

En deuxième lieu, nous corroborons la source de dérive de la mission qu'est la croissance. Durant la phase de croissance, soit durant un des cycles de vie de l'entreprise, deux caractéristiques se distinguent des autres sources de dérives. D'abord, la rapidité de la croissance de l'organisation hybride (Bloom et Skloot, 2010; Chambers, 2014) ne permet pas à nos participants de se concentrer à la fois, sur les activités sociales/environnementales et les activités économiques. Nos participants ont alors le même discours que Bloom et Skloot (2010) qui indiquent que les activités économiques et les activités sociales/environnementales ne peuvent pas se produire au même moment. Les activités économiques doivent d'abord être maximisées pour pouvoir ensuite maximiser l'impact social/environnemental. Nous corroborons aussi les résultats de Jones (2007), puisque nos participants mentionnent intentionnellement provoquer la dérive. Le discours de nos participants nous permet d'approfondir les constats de cet auteur et de comprendre que cette dérive peut être provoquée de manière intentionnelle, mais aussi contrôlée du début à la fin. La seconde caractéristique de cette source de dérive est l'inévitabilité. En effet, cette source de dérive semble être un passage obligé. Selon nos participants, il n'est pas possible d'éviter une dérive lors de la croissance de l'entreprise. Nous constatons alors que le contrôle et l'inévitabilité peuvent avoir un impact important sur la faisabilité de certaines stratégies.

En troisième lieu, bien que la littérature n'utilise pas le même vocabulaire pour indiquer que l'influence du dirigeant est une source de dérive du revenu, elle identifie pourtant les mêmes conséquences d'une telle dérive (Smith *et al.*, 2013; Tracey *et al.*, 2011). Se faisant, notre étude corrobore l'influence qu'ont les dirigeants sur la dérive du revenu lorsqu'ils ont un intérêt marqué pour les activités sociales/environnementales même si ce n'est qu'un seul de nos participants qui a abordé ce sujet. Notre étude corrobore aussi la littérature en ce qui concerne le ratio des sources de dérives du revenu comparativement à celui des sources de dérives de la mission. En effet, ne représentant que le quart des sources de dérives répertorié dans nos résultats et le 1/8 de celles répertoriées dans la

littérature, nous nous questionnons à savoir pourquoi la dérive du revenu est aussi peu présente.

En dernier lieu, nous désirons souligner que la source de dérive de l'influence du dirigeant, ainsi que la source de dérive de la santé financière modeste et fragile s'observent dans le même cycle de vie de l'entreprise, soit durant la phase de démarrage. Ainsi, trois de nos sources de dérives sur quatre ont le cycle de vie de l'entreprise comme point commun. Lorsque nous comparons ce constat avec ceux de la littérature, ce n'est cependant pas le cas. Une seule sur huit, soit la croissance, semble se produire directement en lien avec le cycle de vie de l'entreprise (Jones, 2007; Bloom et Skloot, 2010). Selon notre revue de la littérature, nous sommes donc les premiers à aborder ce sujet.

En conclusion, nous avons répondu à notre première sous-question de recherche en soulevant quatre sources de dérives et en nous assurant de les classifier selon le type dérive du revenu ou dérive de la mission. Cela nous amène alors à la réponse de notre seconde sous-question de recherche.

4.2.2 Réponse à la seconde sous-question de recherche

Nous avons répondu à notre seconde sous-question de recherche (quelles stratégies permettent de diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu?) en répertoriant les stratégies et sous-stratégies utilisées par nos participants établies au Québec et travaillant en milieu francophone. Nous avons alors étudié les stratégies et sous-stratégies en précisant à quel type de dérive elles répondent, tout en les associant aux sources de dérives appropriées. Ces deux besoins manquaient fortement à la littérature (Battilana et Lee, 2014; Chambers, 2014; Marconatto *et al.*, 2020; Ramus et Vaccaro, 2017). Dès lors, suivant notre cueillette et notre analyse des données, nous avons soulevé 7 stratégies et 11 sous-stratégies permettant de diminuer le risque de dérive de la mission et du revenu. Nos résultats se comparent à 13 stratégies répertoriées dans la littérature. Ce sont alors cinq de nos stratégies et sous-stratégies qui se retrouvent telles que présenter dans la littérature, soit élaborer des critères de sélections pour les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, actionnaires et investisseurs), communiquer des valeurs cohérentes avec ses actions, posséder une ou plusieurs certifications, impliquer l'ensemble de

l'organisation dans sa communauté, impliquer l'entreprise dans sa communauté et mesurer l'impact social/environnemental. Deux des stratégies et sous-stratégies nuancent les propos de la littérature. Celles-ci sont : personnaliser le processus d'embauche aux valeurs sociales/environnementales de l'entreprise et consulter l'ensemble des membres concernés. Enfin, six nouveautés émergent suite à notre analyse des résultats. Ces stratégies et sous-stratégies sont : obtenir du soutien gouvernemental, refuser ou arrêter de travailler avec une partie prenante externe, ajouter une clause à l'acte constitutif, impliquer les membres de l'organisation à une cause personnelle, instaurer une procédure décisionnelle et considérer le moyen long terme. Nous souhaitons présenter trois faits saillants, en commençant par deux nouveautés, puis poursuivons sur l'une des nuances que nous faisons entre la littérature et nos résultats.

En premier lieu, obtenir du soutien gouvernemental est une stratégie qui n'a pas encore été discutée dans la littérature, selon notre connaissance de cette dernière. Ayant alors répondu à un manque de la littérature en étudiant d'autres régions du monde (Boehe et Barin Cruz, 2013; Marconatto *et al.*, 2020), notre étude remarque que le soutien gouvernemental offert aux organisations hybrides durant la pandémie causée par la COVID-19 a été bénéfique pour nos participants. Cela est différent des études menées en Amérique du Sud qui font état d'un climat sociopolitique fragile suivant un épisode menant à l'incertitude et à la rareté des ressources (Barin Cruz *et al.*, 2016). Obtenir du soutien gouvernemental, financier ou moral, a donc permis à nos participants de poursuivre leurs activités sociales/environnementales. Enfin, cette nouvelle stratégie est potentiellement différente selon chaque région et situation institution puisque, pour le moment, nous avons uniquement récolté cette donnée au Québec.

En deuxième lieu, refuser ou arrêter de travailler avec une partie prenante externe est une nouvelle stratégie que nous ajoutons à la littérature. Bien que nos participants nous aient mentionné l'importance de l'élaboration et de la sélection des parties prenantes externes (Ramus et Vaccaro, 2017), nous avons constaté que certains d'entre eux respectent plus difficilement leurs critères selon certaines situations. La faisabilité de cette stratégie est alors remise en question. Ce sont ainsi trois scénarios qui peuvent mettre un frein à son exécution. D'abord, la dépendance à certaines parties prenantes (Cornfroth, 2014), soit

travailler auprès d'un monopole ou d'un oligopole peut rendre difficile l'exécution de cette stratégie. Le deuxième et troisième scénario se réfère aux sources de dérives, soit lorsque l'organisation a une santé financière modeste et fragile ou lorsqu'elle vit en temps de pandémie. Dans ces deux derniers scénarios, l'organisation a un besoin marqué de sources de revenus (Mia et Lee, 2017) et elle n'a pas « le luxe » de choisir ses clients. Le degré de faisabilité de cette stratégie nous paraît alors être lié à la liberté financière des organisations hybrides, ainsi qu'à l'offre des parties prenantes externes sur le marché. Enfin, selon notre revue de la littérature, cette stratégie est une nouveauté, ainsi que la réflexion concernant le degré de faisabilité des stratégies en général.

En troisième lieu, nous souhaitons nuancer notre cinquième stratégie concernant la personnalisation du processus d'embauche avec les valeurs sociales/environnementales de l'organisation. En effet, selon notre recension des écrits, l'organisation hybride se trouve confrontée à plusieurs défis entourant l'embauche de personnel. Notamment, la littérature souligne la difficulté à trouver de la main-d'œuvre expérimentée dans le secteur hybride (Battilana et Lee, 2014; Ebrahim *et al.*, 2014; Marconatto *et al.*, 2020), la crainte d'embaucher des employés non qualifiés au milieu hybride et la peur que ceux-ci prennent éventuellement des décisions qui pourraient dériver l'organisation (Battilana *et al.*, 2012). Cependant, les défis entourant les expériences des employés n'affectent pas nos participants tels que le présente notre compréhension de la littérature. Effectivement, ceux-ci mentionnent plutôt diminuer l'importance de ces défis en personnalisant le processus d'entrevues aux valeurs sociales/environnementales de l'organisation. En bref, ce n'est qu'après avoir sélectionné des candidats ayant des valeurs sociales/environnementales semblables aux leurs qu'ils se concentrent sur leurs expériences professionnelles. Cela leur permet alors de diminuer le risque d'avoir des employés qui prennent des décisions menant vers un déséquilibre des activités. Ainsi, comme l'indique la littérature, nos participants se sont créés des mécanismes pour diminuer certains conflits organisationnels en créant des politiques d'embauche (Battilana et Dorado, 2010; Imperatori et Ruta, 2015; Santos *et al.*, 2015) et en sélectionnant des candidats ayant des valeurs sociales/environnementales (Battilana *et al.*, 2012; Battilana et Dorado, 2010) alignées aux leurs. Nous constatons alors certaines nuances entre la

littérature et notre collecte de données en lien avec les défis qui entourent l'embauche des employés chez les organisations hybrides franco-québécoises.

En somme, notre analyse des données nous a permis de répondre à notre seconde sous-question de recherche en soulevant 7 stratégies et 11 sous-stratégies. Nous présentons maintenant notre réponse et les faits saillants concernant notre question de recherche principale.

4.2.3 Réponse à la question principale de recherche

Notre question de recherche principale avait pour principal objectif de créer un tableau répertoriant toutes les sources de dérives et les stratégies permettant de diminuer ces risques auprès des organisations hybrides franco-québécoises. Ce tableau est le premier de sa catégorie qui permet d'identifier les sources de dérives de l'organisation et qui associe chaque source à la ou les stratégies à mettre en place. De ce fait, les deux sous-questions précédentes nous ont permis de rassembler l'ensemble de ces informations pour créer ce tableau et trois faits saillants ont émergé.

En premier lieu, selon notre connaissance de la littérature, notre tableau est le seul de sa catégorie qui associe l'ensemble des sources de dérives de la mission et du revenu, et les stratégies des organisations hybrides francophones établies au Québec (Battilana et Dorado, 2010; Chaves-Avila *et al.*, 2013; Marconatto *et al.*, 2020; Marquis et Battilana, 2009; McMurtry *et al.*, 2015). Cela dit, comme cette étude est exploratoire, il laisse place à davantage de précision. En effet, bien que celui-ci réponde aux objectifs fixés dans le cadre de cette étude, le tableau ne tient pas en compte du degré de contrôle associé aux sources de dérives, ou encore de la faisabilité des stratégies et sous-stratégies.

En deuxième lieu, nous observons que peu de stratégies permettent de diminuer le risque de dérive du revenu. En effet, nos résultats présentent uniquement 1/7 stratégie et 3/11 sous-stratégies qui peuvent aider à diminuer le risque de dérive du revenu, soit personnaliser le processus d'embauche aux valeurs sociales/environnementales de l'entreprise, communiquer des valeurs cohérentes à ses actions, posséder une ou plusieurs certifications et consulter l'ensemble des membres concernés. Ainsi, malgré que peu d'articles abordent les stratégies pour diminuer le risque de dérive du revenu et que ceux-

ci ne précisent pas à quelle source de dérive leur stratégie répond, nous observons tout de même une tendance similaire entre nos résultats et la littérature. Selon notre recension des écrits, seulement 1/13 stratégie répond à la dérive du revenu, soit utiliser des outils de mesure adaptés. Notre étude soutient alors le faible taux de stratégies permettant de diminuer le risque de dérive du revenu lorsque nous nous comparons aux résultats de la littérature.

En dernier lieu, nous observons une différence entre nos résultats et la littérature lorsque nous observons le nombre de stratégies associées aux sources de dérives de la mission. Bien que les stratégies soulevées dans notre recension des écrits ne soient pas toujours associées à un type de dérive particulier, ce ne sont que 6/13 stratégies qui peuvent diminuer le risque de dérive de la mission dans la littérature (Battilana et Dorado, 2010; Battilana et Lee, 2014; Cornforth, 2014; Marconatto *et al.*, 2020; Pache et Santos, 2013; Ramus et Vaccaro, 2017; Smith *et al.*, 2013). Ces stratégies sont : impliquer les parties prenantes externes à la création d'impact social/environnemental, hiérarchiser les demandes des parties prenantes externes, assurer la représentativité équitable des types d'activités au sein des membres du Conseil d'administration, créer des espaces de négociation formels et obligatoires, réunir tous les types d'activité en une seule stratégie équilibrée et utiliser des outils de mesure adaptés. Dès lors, reconnaissant que nous avons associé l'ensemble des stratégies à leur type de dérive et sources de dérives, nos résultats présentent que l'ensemble de nos stratégies et sous-stratégies, soit 7 stratégies et 11 sous-stratégies, peut répondre aux sources de dérive de la mission. Nous soulevons alors davantage de stratégies et de sous-stratégies permettant de diminuer le risque de la dérive de la mission que ce que nous avons identifié dans notre revue de littérature.

Finalement, suite à notre réponse à notre question de recherche, nous concluons cette étude en présentant les contributions managériales, les limites, les futures avenues de recherche et la conclusion.

4.3 Contributions managériales

Notre étude illustre deux contributions managériales prédominantes. D'abord, les auteurs soulèvent que certaines sources de dérives et stratégies peuvent diverger selon des

différences linguistiques et culturelles (Battilana et Dorado, 2010; Chaves-Avila *et al.*, 2013; Marquis et Battilana, 2009; McMurtry *et al.*, 2015) et qu'il y a un manque d'études qualitatives (Mia et Lee, 2017) et empiriques à ce sujet (Battilana et Dorado, 2010; Chaves-Avila *et al.*, 2013; McMurtry *et al.*, 2015; Marquis et Battilana, 2009). Ainsi, notre recherche comble le manque de recherches empiriques sur l'étude des sources de dérives et des stratégies en ayant réalisé celle-ci auprès d'organisations hybrides franco-québécoises. Ce type d'étude empirique permet alors de présenter la réalité de ces organisations en illustrant un tableau cohérent aux particularités culturelles et linguistiques de cette province canadienne.

En second lieu, le tableau récapitulatif des résultats est le premier outil en son genre créé pour les organisations hybrides francophones certifiées B Corp au Québec. En effet, jusqu'à présent, la littérature ne présente que quelques sources de dérives, quelques stratégies sans préciser à quelle source de dérive elles sont associées ou encore, la littérature ne présente que quelques stratégies répondant à certaines sources de dérive de la mission. Notre tableau répertorie alors un ensemble de sources de dérives, identifie les types de dérives, et associe chaque source de dérive à plusieurs stratégies et sous-stratégies qui permettent de diminuer les risques de dérives auprès des organisations hybrides franco-québécoises. Ainsi, les administrateurs de ces organisations peuvent concrètement utiliser cet outil en identifiant les sources de dérives dans leur milieu et en appliquant les stratégies et sous-stratégies proposées à même cette ressource. Permettant alors de cerner la cause du déséquilibre de leurs activités et de mettre en place des solutions concrètes et réalistes au milieu linguistique et culturel singulier de ces organisations, nous souhaitons que ce tableau permette d'aider les gestionnaires à gérer l'équilibre de leurs multiples activités tout en travaillant à la pérennité du modèle hybride.

4.4 Limites de la recherche

Deux limites principales émergent de notre étude. La première limite concerne l'étude du phénomène dans son « contexte naturel, délimité par l'espace et le temps » (Hancock et Algozzine, 2017 :15). En effet, la crise sanitaire causée par la pandémie de la COVID-19 a affecté notre méthodologie et nos résultats. D'abord, ayant respecté les directives émises par le gouvernement et de celles de HEC Montréal, nous avons adapté notre cueillette de

données en conséquence. Nous n'avons donc pas été en mesure de rencontrer les participants en présentiel. Malgré que nous ayons compensé cette déficience par la réalisation de rencontres en visioconférence, nous n'avons pas pu observer les bureaux ni les ambiances de travail, par exemple. Nous remarquons également que la crise sanitaire a influencé nos résultats. Entre autres, la source de dérive de la pandémie causée par la COVID-19 et la stratégie liée à l'obtention du soutien gouvernemental ont été suggérées en rapport avec la crise sanitaire. Pour le moment, nous ne sommes pas en mesure de savoir si, par exemple, cette stratégie est réalisable en contexte hors pandémie. Notre première limite affecte donc tant notre méthodologie ainsi que nos résultats.

La seconde limite de notre étude concerne la généralisation de nos résultats. Celle-ci se voit limitée dans l'espace-temps, mais également limitée dû au nombre de participants et aux critères adoptés pour la sélection de notre échantillon. En effet, la généralisation de nos résultats est limitée dû à la COVID-19 et à ses influences sur nos résultats, comme présentée dans la première limite. De plus, bien que nous ayons effectué des entrevues auprès d'un peu plus de 50% des organisations hybrides certifiées B Corp au Québec au moment de notre cueillette de données, nous pouvons difficilement généraliser nos résultats aux entreprises qui ne sont pas certifiées. Nous ne pouvons également pas généraliser nos résultats auprès d'organisations hybrides anglophones québécoises ou canadiennes, puisque nous ne connaissons pas leurs différences linguistiques et culturelles spécifiques (Battilana et Dorado, 2010; Marquis et Battilana, 2009). Dès lors, malgré que des mesures aient été appliquées afin de maximiser la transférabilité et l'extrapolation de nos résultats en offrant, entre autres, une description détaillée de l'échantillon et des entrevues (Lincoln et Guba, 1985; Patton, 2015; Shenton, 2004), nos conclusions pourraient ne pas s'appliquer à un échantillon qui n'est ni québécois, ni francophone, ni certifié B Corp.

4.5 Futures avenues de recherche

Pour conclure ce chapitre, nous présentons quatre futures avenues de recherche. Premièrement, nous invitons les chercheurs à étudier le phénomène de la dérive auprès du même échantillon, mais particulièrement lorsque la majorité des effets de la pandémie se seront dissipés ou lorsque la pandémie sera officiellement terminée. Cela aura pour effet

de valider nos sources de dérives, nos stratégies et nos sous-stratégies, ainsi que de définir l'étendue des impacts de la pandémie sur nos données récoltées durant la crise sanitaire.

Deuxièmement, nous suggérons d'étudier ce phénomène auprès d'un plus grand échantillon. Effectivement, notre étude pourrait être réalisée auprès d'organisations hybrides francophones certifiées B Corp à travers le Canada, ou encore auprès d'organisations hybrides franco-québécoises, sans certification particulière. Effectuer une recherche auprès d'un plus grand échantillon favoriserait la validation de nos résultats, ainsi qu'une éventuelle généralisation.

Troisièmement, nous invitons les futures recherches à s'interroger sur les défis et les différences entre les organisations hybrides franco-québécoises intégrées et les organisations hybrides franco-québécoises différenciées. Bien que la littérature ait présenté quelques articles à ce sujet, nous estimons que cette étude permettrait d'optimiser notre tableau en personnalisant les stratégies aux défis particuliers à chacun des types d'hybrides.

Dernièrement, nous proposons aux chercheurs d'exécuter une étude longitudinale sur les sources de dérives et leurs stratégies. N'ayant pas encore été réalisé au Québec, selon notre compréhension de la littérature, ce type d'étude permettrait d'approfondir les réflexions et les questionnements soulevés dans notre discussion. Entre autres, ce genre d'étude pourrait examiner les sources de dérives que peuvent vivre les organisations hybrides durant chacun des cycles de leur vie ou encore mesurer le degré de faisabilité et l'étendue des impacts des stratégies et sous-stratégies soulevées dans le cadre de notre recherche. En somme, une étude longitudinale permettrait alors d'enrichir notre tableau.

Conclusion

L'objectif de la présente recherche était de créer un tableau rassemblant les sources de dérives de la mission et du revenu, ainsi que les stratégies qui permettent de réduire les risques de dérive de la mission et du revenu auprès des organisations hybrides franco-québécoises. À notre connaissance, aucune recherche n'avait encore étudié les sources de dérives et les stratégies permettant de diminuer ces risques au Québec, en milieu francophone et auprès des organisations certifiées B Corp. C'est donc suite à la lecture de plus de 130 textes (articles scientifiques, chapitres, livres, articles de journaux, pages internet) et à la conduite de 21 entrevues semi-dirigées que nous avons créé et répondu à notre question de recherche principale. Notre recherche nous a alors permis d'exposer l'importance de l'étude des sources de dérive et des stratégies en présentant les défis de ces hybrides sous forme d'outil favorisant la pérennité du modèle d'affaires hybrides et sa raison d'être. Ainsi, notre étude relate une tendance similaire à celle de la littérature concernant le peu de sources de dérives du revenu répertorié. En effet, nous avons soulevé la même source de dérive du revenu que la littérature, bien que nous ayons relaté davantage de stratégies et sous-stratégies à mettre en place pour diminuer cette même dérive. En ce qui concerne la dérive de la mission, nous avons sensiblement constaté les mêmes sources que celles retrouvées dans la littérature, bien que nous ayons soulevé beaucoup plus de stratégies et sous-stratégies pour diminuer les risques de dérive de la mission que ce que nous retrouvons dans les écrits. Enfin, ces résultats nous ont permis de créer un tableau répertoriant les sources de dérives et d'associer les stratégies qui répondent à ces dernières selon les spécificités culturelles et linguistiques de la communauté hybride franco-québécoise certifiée B Corp. En espérant que l'utilisation de cet outil permette d'aider les gestionnaires à gérer l'équilibre de leurs multiples activités, ainsi qu'à pérenniser leur modèle d'affaires hybride, cette recherche appuie ainsi les précédentes qui soulignent les défis entourant la gestion de l'équilibre des multiples activités en contexte hybride.

Bibliographie

- Abramson, Allan J., et Kara C. Billings (2019). « Challenges facing social enterprises in the United States », *Nonprofit Policy Forum*, vol. 10, no 2 p. 308-325.
- Ahmed, Nazim U., Ray V. Montagno, et Robert J. Firenze (1998). « Organizational performance and environmental consciousness: an empirical study », *Management Decision -London Then Bradford-*, vol. 36, no 2, p. 57-62.
- Alegre, Inés (2015). « Social and economic tension in social enterprises: does it exist? », *Social Business*, vol 5, no 1, p. 17-32.
- Alvesson, Mats et Hugh Wilmott (1992). « On the idea of emancipation in management and organization studies ». *The Academy of Management Review*, vol 17, no 3, p.432-464.
- Amin, Ash. (2009). « Extraordinarily ordinary: Working in the social economy ». *Social Enterprise Journal*, vol 5, no 1, p. 30-49.
- Austin, James, Howard Stevenson et Jane Wei-Skillern (2006). « Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 30, no 1, p. 1-22.
- Banerjee, Subhabrata. B. (2003). « Who sustains whose development? sustainable development and the reinvention of nature », *Organization Studies*, vol 24, no 1, p. 143-180.
- Barin Cruz, Luciano, Natalia Aguilar Delgado, Bernard Leca et Jean-Pascal Gond (2016). « Institutional resilience in extreme operating environments: the role of institutional work », *Business and Society*, vol 55, no 7, p. 970-1016.
- Battilana, Julie et Matthew Lee (2014). « Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises », *The Academy of Management Annals*, vol 8, no 1, p. 397-441.
- Battilana, Julie, Matthew Lee, John Walker et Cheryl Dorsey (2012). « In search of the hybrid ideal », *Stanford Social Innovation Review*, vol 10, p. 51-55.
- Battilana, Julie et Silvia Dorado (2010). « Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations », *Academy of management journal*, vol 53, no 6, p. 419-1440.
- Battilana, Julie, Metin Sengul, Anne-Claire Pache et Jacob Model (2015). « Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises », *Academy of management journal*, vol 58, no 6, p. 1658-1858.
- Bergin, Nicholas et Nuttakit Charuschanyawong (2018). *A dual mission challenge: Best practices for navigating practices for navigating mission drift in social enterprises*, [mémoire de maîtrise], Oslo, École de commerce Norvégienne Handelshøyskolen.
- Besharov, Marya L. et Wendy K. Smith (2014). « Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications ». *Academy of Management Review*, vol 39, no 3, p. 364-381.
- B Lab (2022a). *About B Lab*, B Corporation. Récupéré le 18 août 2022 de <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>
- B Lab (2022b). *B Impact assessment*, B Corporation. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>

- B Lab (2022c). *Make business a force for good*, B Corporation. Récupéré le 17 août 2022 de https://www.bcorporation.net/en-us/?_ga=2.11959923.679278588.1660761035-2035757904.1660761035
- B Lab (2022d). *Find a B Corp? Canada*, B Corporation. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp?refinement%5Bcountries%5D%5B0%5D=Canada>
- B Lab (2022e). *Find a B Corp? Quebec*, B Corporation. Récupéré le 17 août 2022 de <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp?query=quebec&refinement%5Bcountries%5D%5B0%5D=Canada>
- Bloom, Paul N. et Aaron Chatterji (2009). « Scaling Social Entrepreneurial Impact », *California Management Review*, vol 51, no 3, p. 114-133.
- Bloom, Paul. N., et Edward Skloot (2010). *Scaling social impact: new thinking* (Ser. Social entrepreneurship). 1^{ère} éd., New York, Palgrave Macmillan. Récupéré de [file:///C:/Users/m_p_7/Downloads/9780230113565%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/m_p_7/Downloads/9780230113565%20(2).pdf)
- Boehe, Dirk. M. et Luciano Barin Cruz (2013). « Gender and microfinance performance: why does the institutional context matter? », *World Development*, vol 47, p. 121-135.
- Bouchard, Marie J., Paulo Cruz Filho et Tassadit Zerdani (2015). « Social Enterprise in Quebec: understanding their ‘‘institutional footprint’’ », *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, vol 6, no 1, p.42-62.
- Borys, Boris et David B. Jemison (1989). « Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations », *The Academy of Management Review*, vol 14, no 2, p. 234-249.
- Bromberger, Allen R. (2011). « A new type of hybrid », *Stanford Social Innovation Review*, vol 9, no 2, p. 49-53.
- Brundtland, Gro Harlem (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*, New York, Oxford University Press, Récupéré de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- CAF Venturesome (2010). *Financing the big society: Why social investment matters*, A Charity Aids Foundation Venturesome working paper. Récupéré de https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/financing_the_big_society_why_social_investment_matters.pdf
- Campenhoudt, Luc Van, Raymond Quivy, Jacques Marquet (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. 4^e éd., Paris, Dunod.
- Cetindamar, Dilek et Banu Ozkazanc-Pan (2017). « Assessing mission drift at venture capital impact investors », *Business Ethics*, vol 6, no 3, p. 257-270.
- Chambers, Liudmila (2014). *Growing a hybrid venture: Toward a theory of mission drift in social entrepreneurship*. [thèse de doctorat], Saint-Gall, Université de Saint-Gall.
- Chaves-Avila, Rafael, José Campos, José Uralde et Mario Radagrán (2013). « La economía social en clave internacional. cuantificacion, reconocimiento institucional y visibilidad social en europa, iberoamérica y norte de africa », *Revesco Revista De Estudios Cooperativos*, vol 112, no 112, p. 122-150.

- Child, Curtis, Eva M. Witesman et David B. Braudt (2015). « Sector choice: how fair trade entrepreneurs choose between nonprofit and for-profit forms », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 44, no 4, p. 832-851.
- Clarkson, Max E. (1995). « A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corpora. Academy of Management », *The Academy of Management Review*, vol 20, no 1, p. 92-117.
- Copstake, James (2007). « Mainstreaming microfinance: social performance management or mission drift? », *World Development*, vol 35, no 10, p. 1721-1738.
- Cornforth, C. (2014). « Understanding and combating mission drift in social enterprises ». *Social Enterprise Journal*, vol 10, no 1, p. 3-20.
- Creswell, John W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 3^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Dacin, Peter A., M. Tina Dacin et Margaret Matear (2010). « Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here », *Academy of Management Perspectives*, vol 24, no 3, p. 37-57.
- Das, T. K., et Bing-Sheng Teng (2001). « Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework », *Organization Studies*, vol 22, no 2, p. 251-283.
- Davies, Ian A. et Bob, Doherty (2019). « Balancing a hybrid business model: the search for equilibrium at cafédirect », *Journal of Business Ethics*, vol 157, no 4, p. 1043-1066.
- Davis, Gerald F. (2005). « New directions in corporate governance », *Annual Review of Sociology*, vol 31, p. 143-162.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Rouleau (2006). « The power of numbers in strategizing », *Strategic Organization*, vol 4, no 4, p. 349-377.
- Denrell, J., Fang, C., et Winter, S. G. (2003). « The economics of strategic opportunity », *Strategic Management Journal*, vol 24, no 10, p. 977-990.
- Doherty, Bob, Helen Haugh et Fergus Lyon (2014). « Social Enterprises as Hybrid Organizations », *International Journal of Management Reviews*, vol 16, no 4, p. 417-436.
- Doucouré, Bakary (2021). « Crédibilité du chercheur, relation de confiance et éthique en recherche qualitative : l'implicite à la croisée des chemins », *Recherches Qualitatives*, vol 40, no 1, p. 46-60.
- Ebrahim, Alnoor, Julie Battilana et Johanna Mair (2014). « The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol 34, p. 81-100.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, vol 14, no 4, p. 532-550.
- Emerson, Jed (2003). « The blended value proposition: Integrating social and financial returns », *California Management Review*, vol 45, no 4, p. 35-51.
- Engle, Robert F., Marina Brogi, Nicola Cucari et Valentina Lagasio (2019). « Environmental, social, governance: Implications for business and effects for stakeholders », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol 26, no 6, p. 1627-1628.
- Engle, Robert F., Stefano Giglio, Bryan T. Kelly, Heebum Lee et Johannes Stroebel (2020). « Hedging climate change news », *The Review of Financial Studies*, vol 33, no 3, p. 1184-1216.

- English, Tony (2001). « Tension analysis in international organizations: a tool for breaking down communication barriers », *International Journal of Organizational Analysis*, vol 9, no 1, p.58-83.
- Entreprises Québec (2022). *L'économie sociale : travailler pour le bien collectif*. Gouvernement du Québec, Récupéré le 6 juillet 2022 de <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/infosite?lang=fr&m=dossiers&x=1469753297&sm=1469753297>
- Epstein, Marc J. et Kristi Yuthas (2010). « Mission impossible: diffusion and drift in the microfinance industry », *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol 1, no 2, p. 201-221.
- Epstein, Marc J., Adriana Rejc Buhovac et Kristi Yuthas (2015). « Managing social, environmental and financial performance simultaneously », *Long Range Planning*, vol 48, no 1, p. 35-45.
- Etzioni, Amiatai (1973). « The third sector and domestic missions », *Public Administration Review*, vol 33, no 4, p. 314-323.
- Entreprise à vocation sociale (2022). *Qu'est-ce qu'une entreprise à vocation sociale?* Futurpreneur Canada. Récupéré le 27 avril 2022 de <https://www.futurpreneur.ca/fr/resources/social-purpose-business/articles/what-is-social-purpose-business/>
- Getu, Makonen (2007). « Does commercialization of microfinance programs lead to mission drift? », *Transformation*, vol 24, no 3-4, p. 169-179.
- Glynn, Mary Ann (2000). « When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra », *Organization Science*, vol 11, no 3, p. 285-298.
- Grimes, Mattes (2010). « Strategic sensemaking within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 34, no 4, p. 763-783.
- Haigh, Nardia et Andrew John Hoffman (2012). « Hybrid Organizations: The Next Chapter in Sustainable Business », *Organizational Dynamics*, vol 41, no 2, p. 126-134.
- Haigh, Nardia, Elena Dowin Kennedy et John Walker (2015a). « Hybrid organizations as shape-shifters: altering legal structure for strategic gain », *California Management Review*, vol 57, no 3, p. 59-82.
- Haigh, Nardia, John Walker, Sophie Bacq et Jill Kickul (2015b). « Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts and Implications », *California Management Review*, vol 57, no 3, p. 5-12.
- Hancock, Dawson R. et Robert Algozzine (2017). *Doing case study research : a practical guide for beginning researchers*, 3^e éd., New York, Teachers College Press.
- Hartarska, Valentina et Roy Mersland (2012). « Which governance mechanisms promote efficiency in reaching poor clients? evidence from rated microfinance institutions », *European Financial Management*, vol 18, no 2, p. 218-239.
- Haugh, Helen et Michael Kitson (2007). « The third way and the third sector: New labour's economic policy and the social economy », *Cambridge Journal of Economics*, vol 31, no 6, p. 973-994.

- Haveman, Heather A. et Hayagreeva Rao (2006). « Hybrid forms and the evolution of thrifths », *American Behavioral Scientist*, vol 49, no 7, p. 974-986.
- Hensmans, Manuel (2003). « Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields », *Organization Studies*, vol 24, no 3, p. 355-381.
- Hockerts, Kai (2015). « How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities », *California Management Review*, vol 57, no 3, p. 83-106.
- Hoffman, Andrew J., Krista Badiane et Nardia Haigh (2012). « Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide », dans Jane E. Dutton et Karen Golden-Biddle, *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation*, New York, Routledge, p. 131-150.
- Hoffman, Andrew J. (1999). « Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry », *Academy of Management Journal*, vol 42, no 4, p. 351-371.
- Hudson, Ray (2009). « Life on the edge: Navigating the competitive tensions between the 'social' and the 'economic' in the social economy and in its relations to the mainstream », *Journal of Economic Geography*, vol. 9, no 4, p. 493-510.
- Imperatori, Barbara et Dino Cataldo Ruta (2015). « Designing a social enterprise: Organization configuration and social stakeholders' work involvement », *Social Enterprise Journal*, vol 11, no 3, p. 321-346.
- Jones, Marshall B. (2007). « The multiple sources of mission drift », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 36, no 2, p. 299-307.
- Kania, John et Mark Kramer (2011). « Collective impact », *Stanford Social Innovation Review*, vol 9, no 1, p. 36-41.
- Kakabadse, Nada K., Cécile Rozuel et Linda Lee-Davies (2005). « Corporate social responsibility and stakeholder approach: A conceptual review », *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol 1, no 4, p. 277-302.
- Konrad, Astrid, Andre Martinuzzi et Reinhard Steurer (2008). « When business associations and a federal ministry jointly consult civil society: A CSR policy case study on the development of the CSR Austria guiding vision », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol 15, no 5, p. 270-280.
- Kvale, Steinar (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, Sage.
- Langley, Ann (2009). « Studying processes in and around organizations », dans David Buchanan et Alan Bryman, *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*, Los Angeles, SAGE, p. 409-429.
- Leblebici, Huseyin, Gerald R. Salancik, Anne Copay et Tom King (1991). « Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry », *Administrative Science Quarterly*, vol 36, no 3, p. 333-363.

- Lévesque, Benoît (2002). *Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement*, Montréal, ARUC-ÉS.
- Lévesque, Benoît et Marguerite Mendell (2005). « L'économie sociale : Diversité des définitions et des constructions théoriques », *Revue Interventions économiques*, no 32.
- Levinthal, Daniel A. et James G. March (1993). « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, vol 14, no S2, p. 95-112.
- Lincoln, Yvonna and Egon G. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Sage Eds.
- Loi sur l'économie sociale (2022) c.22, a. 1. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>
- Lumpkin, G. Thomas, Todd W. Moss, David M. Gras, Shoko Kato et Alejandro S. Amezcua (2013). « Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? », *Small Business Economics*, vol 40, no 3, p. 761-783.
- Marconatto, Diego, Luciano Barin Cruz, Natalia Aguilar Delgado (2020). « Mission drift and the sustainability of hybrid organizations in extreme institutional contexts: the case of a communitarian microfinance institution in brazil », *Management International*, vol 24, no 4, p. 137-151.
- Margolis, Joshua D. et James P. Walsh (2003). « Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business », *Administrative Science Quarterly*, vol 48, no 2, p. 268-305.
- Marquis, Christopher et Julie Battilana (2009). « Acting globally but thinking locally? the enduring influence of local communities on organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol 29, p. 283-302.
- Ma, Ji, Elise Jing et Jun Han (2018). « Predicting Mission Alignment and Preventing Mission Drift: Do Revenue Sources Matter? », *Chinese Public Administration Review*, vol 9, no 1, p. 25-33.
- Mair, Johanna, Judith Mayer et Eva Lutz (2015). « Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations », *Organization Studies*, vol 36, no 6, p. 713-739.
- McConnell Foundation (2010). *La mobilisation des capitaux privés pour le bien collectif*, Groupe d'étude canadien sur la finance sociale. Récupéré de <https://mcconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Reports/MobilizingFR.pdf>
- McMurtry, John J., François Brouard, Peter R. Elson, Peter Hall, Doug Lionais et Marcelo Vieta (2015). « Social enterprise in Canada: Context, models and institutions ». *ICSEM Working Papers*, no 4.
- Mia, Md Aslam et Hwok-Aun Lee (2017). « Mission drift and ethical crisis in microfinance institutions: what matters? », *Journal of Cleaner Production*, vol 164, p. 102-114.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle et Donna J. Wood (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol 22, no 4, p. 853-886.
- Nicholls, Alex (2006). *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*, New York, Oxford University Press.

- Pache, Anne-Claire et Filipe Santos (2013). « Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics », *Academy of Management Journal*, vol 56, no 4, p. 972-1001.
- Pache, Anne-Claire et Filipe Santos (2010). « When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands », *The Academy of Management Review*, vol 35, no 3, p. 445-476.
- Patton, Michael Quinn (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*, 4^e éd., Saint Paul, Sage Publications.
- Porter, Theodore M. (1995). *Trust in numbers: The pursuit of objectivity in science and public life*, Princeton, Princeton University Press.
- Porter, Michael E. et Mark R. Kramer (2019). « Creating Shared Value ». *Harvard Business Review*, p. 62-77.
- Ponte, Diego, Caterina Pesci et Pier Franco Camussone (2017). « Between mission and revenue: Measuring performance in a hybrid organization », *Managerial Auditing Journal*, vol 32, no 2, p. 196-214.
- Raišienė, Agota Giedre et Audronė Urmanavičienė (2017). « Mission drift in a hybrid organization: How can social Business combine its dual goals? », *Ekonomski Vjesnik*, vol 30, no 2, p. 301-310.
- Ramus, Tommaso et Antonino Vaccaro (2017). « Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift », *Journal of Business Ethics*, vol 143, no 2, p. 307-322.
- Reay, Trish et C. Robert Hinings (2009). « Managing the rivalry of competing institutional logics », *Organization Studies*, vol 30, no 6, p. 629-652.
- Renko, Maija (2013). « Early challenges of nascent social entrepreneurs ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 37, n 5, p. 1045-1069.
- Sabourin, Paul (2003). « L'analyse de contenu », dans Benoît Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 4^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, p.357-385.
- Santos, Filipe M. (2012). « A positive theory of social entrepreneurship », *Journal of Business Ethics*, vol 111, no 3, p. 335-351.
- Santos, Filipe, Anne-Claire Pache et Christoph Birkholz (2015). « Making hybrids work: aligning business models and organizational design for social enterprises », *California Management Review*, vol 57, no 3, p. 36-58.
- Savoie-Zajc, Lorraine (2003). « L'entrevue semi-dirigée », dans Benoît Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 4^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 293-316.
- Scott, W. Richard et John W. Meyer (1991). « The organization of societal sectors: Propositions and early evidence », dans Walter W. Powell et Paul Di Maggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 108-142.
- Scherer, Andreas Georg et Guido Palazzo (2011). « The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for

- the firm, governance, and democracy », *Journal of Management Studies*, vol 48, no 4, p. 899-931.
- Seelos, Christian et Johanna Mair (2007). « Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View », *Academy of Management Perspectives*, vol 21, no 4, p. 49-63.
- Seelos, Christian et Johanna Mair (2005). « Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor », *Business Horizons*, vol 48, no 3, p. 241-246.
- Shenton, Andrew K. (2004). « Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects », *Education for Information*, vol 22, no 2, p. 63-75.
- Smith, Wendy K., Michael Gonin et Marya L. Besharov (2013). « Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise », *Business Ethics Quarterly*, vol 23, no 3, p. 407-442.
- Tracey, Paul, Nelson Phillips et Owen Jarvis (2011). « Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: a multilevel model », *Organization Science*, vol 22, no 1, p. 60-80.
- Trethewey, Anglea et Karen L. Ashcraft (2004). « Special issue introduction: Practicing disorganization: The development of applied perspectives on living with tension », *Journal of Applied Communication Research*, vol 32, no 2, p. 81-88.
- Walters, Geoff et Christo Anagnostopoulos (2012). « Implementing corporate social responsibility through social partnerships », *Business Ethics: A European Review*, vol. 21, no 4, p. 417-433.
- Wang, Lihua et Xiaoya Liang (2017). « Profit or legitimacy? what drives firms to prioritize social stakeholders? », *Asian Journal of Business Ethics*, vol 6, no 1, p. 57-79.
- Wilson, Fiona et James E. Post (2013). « Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation », *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*, vol 40, no 3, p. 715-737.
- Xie, Jun, Wataru Nozawa, Michiyuki Yagi, Hidemichi Fujii et Shunsuke Managi (2019). « Do environmental, social and governance activities improve corporate financial performance? », *Business Strategy and the Environment*, vol 28, no 2, p. 286-300.
- Young, Dennis (1983). *If not for profit, for what? A behavioral theory of the nonprofit sector based on entrepreneurship*, Lexington, Lexington Books.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*, 6^e éd., Los Angeles, SAGE.
- Yunnus, Muhammad, Bertrand Moingeon et Laurence Lehmann-Ortega (2010). « Building social business models: lessons from the grameen experience », *Long Range Planning*, vol 43, no 2-3, p. 308-325.
- Zahra, Shaker A., Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum et Joel M. Shulman (2009). « A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges », *Journal of Business Venturing*, vol 24, no 5, p. 519-532.

Annexes

Annexe 1

Guide d'entretien semi-dirigé

Titre de la recherche : La gestion de l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides.

Question de recherche : Comment gérer l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides?

But : L'objectif de la recherche consiste à développer un tableau qui permet aux organisations hybrides de cibler les sources de dérive de la mission et du revenu et de mettre en œuvre les stratégies pour diminuer ces risques.

- 1) Comment définissez-vous votre organisation auprès de vos clients, fournisseurs, collaborateurs?
- 2) Quelles raisons vous ont mené à vous certifier B Corp?
- 3) Que vous apporte la certification B Corp?
- 4) Quelle place prennent les activités économiques versus les activités sociales/environnementales dans votre organisation?
- 5) Comment assurez-vous l'équilibre entre vos activités?
- 6) Quelles stratégies mettez-vous en place pour maintenir l'équilibre entre les activités?
- 7) Quel est votre plus grand défi en ce moment?
- 8) Aimerez-vous ajouter quelque chose?

Annexe 2

Formulaire de consentement à une entrevue distribué à : président, co-président, vice-président, CEO, fondateur, cofondateur, associé

1. Renseignement sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant : La gestion de l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides.

Ce projet est réalisé par :

Étudiante à la maîtrise à HEC Montréal :

Patricia Lalonde

Tél. : [Coordonnées]

Courriel : [Coordonnées]

Directeur :

Luciano Barin Cruz

Tél. : [Coordonnées]

Courriel : [Coordonnées]

Résumé : L'objectif de la recherche consiste à développer un tableau qui permet aux organisations hybrides de cibler les sources de dérive de la mission et du revenu et de mettre en œuvre les stratégies pour diminuer ces risques.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liées à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au [Coordonnées] ou par courriel à [Coordonnées]. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

Niveau de confidentialité

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

En cochant la case ci-dessus, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera en aucun cas cité, il est possible qu'avec la faible quantité d'organisations hybrides certifiées B Corp au Québec, une personne soit en mesure d'effectuer des recoupements et vous reconnaisse. Vous ne pouvez pas compter sur la protection complète de votre anonymat.

- Je n'accepte pas que ma fonction apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

En cochant la case ci-dessus, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera en aucun cas cité, il est possible qu'avec la faible quantité d'organisations hybrides certifiées B Corp au Québec, une personne soit en mesure d'effectuer des recoupements et vous reconnaisse. Vous ne pouvez pas compter sur la protection complète de votre anonymat.

Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
 Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

Une prise de note sera effectuée pendant et suivant l'entrevue. L'enregistrement audio, si accepté, servira à créer un verbatim pour potentiellement être utilisé à des fins d'extraits d'entrevue. Tous les noms, terminologies particulières ou vocabulaires retraçables à votre organisation seront modifiés ou noircis de l'extrait d'entrevue.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe 3

Formulaire de consentement à une entrevue distribué à : directeur d'impacts, responsable des impacts sociaux/environnementaux, responsable B Corp

1. Renseignement sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant : La gestion de l'équilibre entre la génération de revenus et la mission sociale/environnementale des organisations hybrides.

Ce projet est réalisé par :

Étudiante à la maîtrise à HEC Montréal :

Patricia Lalonde

Tél. : [Coordonnées]

Courriel : [Coordonnées]

Directeur :

Luciano Barin Cruz

Tél. : [Coordonnées]

Courriel : [Coordonnées]

Résumé : L'objectif de la recherche consiste à développer un tableau qui permet aux organisations hybrides de cibler les sources de dérive de la mission et du revenu et de mettre en œuvre les stratégies pour diminuer ces risques.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liées à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au [Coordonnées] ou par courriel à [Coordonnées]. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue, de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

Niveau de confidentialité

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

En cochant la case ci-dessus, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera en aucun cas cité, il est possible qu'avec la faible quantité d'organisations hybrides certifiées B Corp au Québec, une personne soit en mesure d'effectuer des recoupements et vous reconnaisse. Vous ne pouvez pas compter sur la protection complète de votre anonymat.

- Je n'accepte pas que ma fonction apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

En cochant la case ci-dessus, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera en aucun cas cité, il est possible qu'avec la faible quantité d'organisations hybrides certifiées B Corp au Québec, une personne soit en mesure d'effectuer des recoupements et vous reconnaisse. Vous ne pouvez pas compter sur la protection complète de votre anonymat.

Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
 Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

Une prise de note sera effectuée pendant et suivant l'entrevue. L'enregistrement audio, si accepté, servira à créer un verbatim pour potentiellement être utilisé à des fins d'extraits d'entrevue. Tous les noms, terminologies particulières ou vocabulaires retraçables à votre organisation seront modifiés ou noircis de l'extrait d'entrevue.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____
Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : _____
Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe 4

Premier contact de recrutement par courriel

Bonjour [Mme/M.],

Je suis étudiant à la maîtrise en gestion à HEC Montréal, au profil Stratégie. J'effectue une recherche concernant les entreprises certifiées B Corp établies au Québec et je sollicite votre participation à l'étude.

Le but de la recherche est de développer un tableau permettant aux organisations hybrides de gérer l'équilibre entre la génération de revenus et leur mission sociale/environnementale.

La collecte de données est composée d'une seule entrevue en visioconférence ou par téléphone. Votre nom, ainsi que celui de votre organisation resteront anonymes. De plus amples détails vous seront fournis suite à ce courriel.

Ainsi, êtes-vous intéressé[e] à participer?

Au plaisir,

Patricia Lalonde

[Coordonnées]

Annexe 5

Codification des données

Codes	Sous-codes
Certification B Corp	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition récente • Cible collaborations • Confirmation raison d'être • Crédibilité et reconnaissance • Différenciation et visibilité • Englobe écosystème • Niveau juridique • Nouveau modèle d'affaires • Outil de mesure • Réseau et communauté • Ressources humaines • Rigueur et long processus • Similaire aux valeurs • Structure et guide
Communauté	<ul style="list-style-type: none"> • B Corp • Devenir B Corp • Environnement • Locale • Réseau collaboration B Corp
Crise/pandémie	<ul style="list-style-type: none"> • Culture d'entreprise • Dérive mission financière • Dérive mission sociale/environnementale • Opportunités • Raison d'être • Ressources humaines • Service essentiel
Croissance	<ul style="list-style-type: none"> • B Corp • Cycle de vie entreprise • Équilibre/déséquilibre • Mission financière et sociale/environnementale • Opportunités et temps crise • Stratégies temps crise
Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Bien-être équipe • Employé et dérive • Entrepreneur et dérive • Environnement • Implication personnelle • Processus décisionnel • Processus d'embauche • Transfert et culture

Entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle vie entreprise • Désir liberté/flexibilité • Passion et argent
Mesurer l'impact	<ul style="list-style-type: none"> • B Corp • Défis et préoccupations • Dépend de la mission • Maximiser l'impact • Objectifs
Mission de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Agir • Cibler les clients • Client et similitude • Cycle de vie • Description • Environnement • Équipe et dérive • Modèle d'affaires • Valeurs et visions
Mission financière	<ul style="list-style-type: none"> • À but lucratif • Cible client • Équilibre/déséquilibre • Mesure • Modèle d'affaires • Motivations et décisions • Partie prenante • Pas de but financier • Un tout
Mission sociale/environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle de vie • Environnement • Équilibre/déséquilibre • Long terme • Motivations et valeurs • Plus d'importance • Raison d'être
Modèle d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitude de l'impact • B Corp • Défis • Liberté, flexibilité, rapidité
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Actionnaire • Assumer et cibler • Client et dérive • Coopération et collaboration • Développement d'affaires • Environnement • Fournisseur • Refus collaboration • Relation égalitaire • Relation partenariat

Terminologie adoptée	<ul style="list-style-type: none">• B Corp• Entreprise à mission/impact• Indéfini et importance• Modèle d'affaires• Organisation hybride
-----------------------------	--

