

De la pratique de l'amalgame savant et du caractère mitigé des tensions en contexte d'hybridité organisationnelle : le cas de PME certifiées B Corp comme cygne noir

Corriveau, Anne-Marie¹

Arpin, Marie-Luc²

École de gestion, Université de Sherbrooke

¹ anne-marie.corriveau@usherbrooke.ca

² marie-luc.arpin@usherbrooke.ca

Résumé :

Les organisations hybrides seraient l'objet de tensions qui menacent leur mission sociale au bénéfice de leur profitabilité. Une étude qui s'intéressait à mieux comprendre les tensions entre des entreprises hybrides et leurs parties prenantes a soulevé certains doutes quant à cet « a priori » qui semble ancré dans la littérature. Des entretiens avec les PDG de 12 entreprises certifiées B Corp n'ont pas permis de dégager clairement ces tensions. Comment interpréter ces résultats ? Pour répondre à cette question, nous revenons sur la littérature sur les entreprises hybrides et les paradoxes. Au terme de l'analyse, nous concluons qu'un amalgame savant assimile entreprises hybrides et sociales. Nous suggérons qu'une nouvelle typologie fondée sur la forme des hybrides mériterait d'être développée afin de mieux illustrer leurs réalités propres. Nous appelons aussi le développement d'une perspective métathéorique sur le champ de l'hybridité organisationnelle afin d'éviter la persistance d'amalgames tels que celui décelé.

Mots-clés : entreprises hybrides, tensions paradoxales, B Corp, amalgame savant, perspective métathéorique.

De la pratique de l'amalgame savant et du caractère mitigé des tensions en contexte d'hybridité organisationnelle : le cas de PME certifiées B Corp comme cygne noir

1. INTRODUCTION

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) appelle à revoir la conception traditionnelle de ces entités comme étant uniquement économiques, pour en faire des acteurs de changement qui intègrent le développement durable dans leur mission et leurs prises de décisions (Del Baldo, 2019). En réponse à cet appel, de nouvelles formes d'entreprises utilisent la voie des marchés pour résoudre des problèmes sociaux chroniques (pauvreté, exclusion sociale, inégalités) et contrer la dégradation de l'environnement (Conger et al., 2018), brouillant ainsi la traditionnelle frontière entre entreprise à profit et organisation à but non lucratif (OBNL) (Battilana & Lee, 2014 ; Del Baldo, 2019 ; Haigh & Hoffman, 2012). Ce sont les entreprises hybrides (Alberti & Varon Garrido, 2017 ; Haigh & Hoffman, 2012), dont la performance économique est au service de la société et de l'environnement, plutôt que l'inverse (Santos et al., 2015 ; Stubbs, 2017).

Certaines études pointent du doigt les risques que ces entreprises dévient de leur mission sociale au profit de leur performance économique (Battilana, 2018). La violence de cette tension entre les deux logiques et le risque d'une dérive de mission qu'elle induit, notamment bien documentés par Margolis et Walsh (2003), semblent même avoir acquis un caractère d'évidence dans la littérature. Or, si la dérive de mission constitue en effet un risque pour plusieurs entreprises hybrides, l'idée selon laquelle toute entreprise hybride serait *nécessairement* le siège de tensions fortes entre les éléments constitutifs de sa mission n'est pas supportée théoriquement ou empiriquement (Gabriagues & Garreau, 2023). Devant cet apparent sophisme

de composition, nous avons tenté (1) de mieux comprendre la nature des tensions au sein d'un échantillon de 12 entreprises hybrides ; et (2) de documenter la manière dont elles sont vécues. Suivant les principes d'un échantillonnage de cas critiques (Patton, 2003), un important critère d'inclusion des entreprises dans l'étude a été la certification B Corp.

Les entreprises certifiées B Corp poursuivent une double-mission combinant nécessairement des visées sociales ou environnementales à des impératifs de profit afin d'assurer leur pérennité. Administrée par l'organisme B Lab, la certification B Corp est attribuée aux organisations qui répondent aux plus hauts standards de responsabilités sociales et environnementales, de gouvernance éthique et de transparence envers le public (Gehman, Grimes et Ke, 2019 ; Stubbs, 2017). Le processus de certification s'appuie sur un questionnaire de 150 questions (Kirst et al., 2021) qui évalue les pratiques de l'entreprise sur cinq dimensions : la gouvernance, les employés, la communauté, l'environnement et les consommateurs. L'obtention de cette certification exigeante qualifiant donc ces entreprises d'hybrides (Battilana, 2018), il pouvait être attendu que les discours de dirigeants d'entreprises certifiées B Corp reflètent les tensions et les risques de l'hybridité organisationnelle à leur plus fort niveau.

Nos premiers résultats soulèvent toutefois un doute quant à la présumée présence de tensions au sein de ces entreprises, ou du moins, quant à leur nature paradoxale. Autrement dit, les discours des PDG interrogés mettent en question la véritable saillance de cette tension entre la performance économique et la mission sociale ou environnementale de leur entreprise (qui les qualifie en tant qu'hybride), ou même face aux attentes de leurs parties prenantes. Comment interpréter ces résultats surprenants à l'aune de la littérature ? Nous nous sommes interrogées à savoir si l'intégration de logiques « a priori » incompatibles doit nécessairement être difficile ou douloureuse ? Autrement dit, peut-on présumer du fait que l'incompatibilité théorique se reflète nécessairement sous la forme d'expériences paradoxales ?

Pour répondre à cette question, il convient tout d'abord de revenir sur la littérature sur les entreprises hybrides (section 2) et sur la nature des tensions qu'on leur attribue (section 3). À l'issue de quelques considérations méthodologiques (section 4), les perceptions des dirigeants interrogés quant à la tension entre leur mission sociale et leur profitabilité, ainsi qu'avec leurs parties prenantes, sont ensuite présentées (section 5) et discutées en regard de la littérature (section 6). En réponse à la question posée plus haut, cette discussion avance qu'un amalgame savant semble s'opérer dans la littérature entre entreprises hybrides et sociales. Nos résultats distinguent les « entreprises sociales », qui dominent la littérature au risque d'assimiler toute forme d'entreprise hybride, d'un autre type incarné par des B Corp. Ils mettent en lumière qu'une typologie adéquate des entreprises hybrides doit s'intéresser aux formes hybridées, peut-être même davantage qu'à l'hybridation des logiques, afin de mieux saisir leurs réalités propres. Sur le plan pratique, une telle typologie ouvrirait la voie vers des modalités plus fines d'anticipation et de gestion des défis posés par les différentes formes de l'hybridité organisationnelle. Finalement nous arguons l'importance de promouvoir le développement d'une perspective métathéorique sur le champ de l'hybridité organisationnelle afin d'éviter la persistance d'amalgames tels que celui décelé.

2. LES HYBRIDES

L'hybridité réfère au fait qu'un objet soit composé d'éléments disparates (Battilana & Lee, 2014). Appliqué aux organisations, ce concept désigne la création ou l'évolution d'organisations qui brouillent les frontières conventionnelles qui distinguaient traditionnellement les entreprises privées et les organisations à but non lucratif (Del Baldo, 2019 ; Haigh & Hoffman, 2012). Jay (2013) définit les organisations hybrides comme « *combinant des logiques institutionnelles dans leur effort d'innover pour résoudre des problèmes complexes* » (traduction libre, p.137). En ce sens, les organisations hybrides

intègrent au sein de leurs activités principales des activités à la fois économiques et sociales ou environnementales (Battilana, 2018). Ainsi, ces entreprises ne boudent pas le profit et la croissance, au contraire (Haigh & Hoffman, 2012) : les profits sont le moyen par lequel elles peuvent avoir l'impact social et environnemental désiré (Stubbs, 2017). Ce type d'organisations est prometteur afin de permettre aux entreprises de jouer un rôle constructif dans la résolution des défis sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés (Gabriagues & Garreau, 2023) et a donc généré un intérêt certain auprès des académiciens.

Battilana et Lee (2014), dans leur article devenu un classique sur le sujet, identifient trois voies principales à travers lesquelles les organisations hybrides ont été étudiées :

- 1- L'organisation hybride comme une combinaison de diverses logiques institutionnelles, c'est-à-dire au sein de laquelle cohabitent différentes croyances et pratiques qui guident les comportements des acteurs (Battilana, 2018 ; Conger et al., 2018 ; Gabriagues & Garreau, 2023 ; Jay, 2013 ; Santos et al., 2015).
- 2- L'organisation hybride comme une combinaison de formes organisationnelles multiples (par ex. : partenariats public-privé, association d'un institut de recherche et d'une entreprise privée ou encore entreprises sociales).
- 3- L'organisation hybride comme une combinaison de diverses identités.

Dans des travaux récents, Gabriagues et Garreau (2023) remettent en question la robustesse du premier élément, la combinaison de logiques institutionnelles différentes, comme critère pour définir une entreprise hybride, considérant la difficulté à distinguer des logiques incompatibles et des logiques simplement différentes, qui ne seraient alors que cause de défis, et non de tensions. Ces auteurs mettent en évidence que ce flou génère une confusion telle que toute organisation peut, à la limite, être considérée comme étant hybride. Ils renforcent ainsi la position de Battilana et Lee (2014), à savoir que les trois voies précédemment citées sont liées

et complémentaires : les logiques institutionnelles, partagées à un niveau macro par la société ou une industrie, ont un impact sur la forme d'organisation qui sera adoptée, qui influencera à son tour les identités en présence au sein de l'organisation, notamment à travers les processus de sélection et de socialisation des membres. Pour ces trois types de combinaisons, le niveau de cohabitation entre les éléments constitutifs de l'organisation hybride dépend de leur proximité avec les activités principales de l'organisation et de leur compatibilité à indiquer les actions à adopter (Battilana & Lee, 2014). Ce serait toutefois au niveau des logiques institutionnelles que le fragile équilibre entre la mission sociale et la viabilité financière des entreprises hybrides serait le plus fortement menacé (Battilana, 2018 ; Conger et al., 2018 ; Santos et al., 2015). Pour faire face à cette situation, elles devraient donc porter une attention particulière à leur engagement envers leurs parties prenantes (Santos et al., 2015).

Bien que les entreprises hybrides reconnaissent la nécessité de prendre en considération les attentes de leurs parties prenantes afin de remplir leurs engagements sociaux et environnementaux (Del Baldo, 2019), ces attentes seraient à l'origine de nombreuses tensions issues de demandes externes ou d'identités internes en concurrence (Battilana, 2018 ; Jay, 2013). Ces tensions sont présumées nécessairement significatives pour les dirigeants des entreprises hybrides puisqu'elles risquent de les faire dévier de leur mission et s'éloigner de certaines de leurs convictions qui paraissent en contradiction avec les enjeux financiers dont dépend leur survie (Battilana & Lee, 2014 ; Romani-Dias, Iizuka, Larroudé et dos Santos Barbosa, 2018). Selon la littérature, cette réalité, ajoutée à la multiplicité des parties prenantes avec lesquelles elles doivent composer, met les dirigeants d'entreprises hybrides sous pression (Jay, 2013) et leur pose des problèmes tant de gouvernance que stratégiques et opérationnels (Parker et al., 2019).

Ainsi, les entreprises hybrides sont considérées comme particulièrement sujettes à l'émergence de paradoxes (Hahn & Knight, 2021 ; Smith & Lewis, 2011). En allant plus loin encore,

Battilana (2018) affirme que les tensions de type paradoxal sont particulièrement « intenses » au sein de ces entreprises (p.1283) : dans les mots des théoricien(ne)s des paradoxes, ce serait dire que l'on peut a priori s'attendre à ce que leurs paradoxes soient « saillants ».

3. DE LA SAILLANCE DES PARADOXES DANS LA LITTÉRATURE SUR L'HYBRIDITÉ ORGANISATIONNELLE

Depuis 30 ans, l'étude des paradoxes occupe une place grandissante dans la littérature. Ce que l'on reconnaît désormais comme un courant à part entière prend la forme d'un mouvement de théorisation tout aussi prolifique qu'éclaté, auquel n'échappe pas la littérature sur les organisations hybrides. En ce sens, sans égard au type de mission (sociale ou environnementale) incarnée par une entreprise hybride donnée, la théorie des paradoxes conçoit généralement les entreprises hybrides comme des sites privilégiés de leur observation.

Au sein de ces entreprises, l'une des tensions classiques que l'on s'attend à capter est celle qui oppose profit et responsabilité sociale (Margolis & Walsh, 2003 ; Smith & Lewis, 2011). Suivant la définition commune du concept de paradoxe en Management & Organization Studies (MOS), cette dernière tension serait paradoxale dès lors qu'elle impliquerait la présence simultanée et persistante au fil du temps des deux éléments contradictoires, et fondamentalement interreliés (Jay, 2013 ; Smith & Lewis, 2011) : c'est-à-dire que le profit d'une entreprise hybride serait tributaire de sa responsabilité sociale en même temps qu'il la compromettrait, et inversement. En outre, ce paradoxe classique serait à concevoir comme existant par le biais d'une oscillation entre latence et saillance (Smith & Lewis, 2011).

En vertu de l'invisibilité toujours temporaire qu'on leur attribue depuis Smith et Lewis (2011), les paradoxes sont aujourd'hui très largement conçus comme inhérents à toutes les organisations (Berti & Simpson, 2021), et donc a fortiori aux organisations hybrides qui nous intéressent ici. Selon Jay (2013), la combinaison de logiques institutionnelles différentes, c.-à-

d. impliquant des schèmes interprétatifs divergents, serait en ce sens à l'origine du paradoxe latent entre profit et responsabilité sociale. Autrement dit, l'on pourrait s'attendre à ce que ce paradoxe ait émergé par le passé et qu'il émerge à nouveau éventuellement, suite à un élément déclencheur : par exemple lors d'un processus de changement, dû à un manque de ressources ou par la présence d'une pluralité de visions (Smith & Lewis, 2011). On serait à même de percevoir la saillance du paradoxe a posteriori (Hahn & Knight, 2021 ; Smith & Lewis, 2011), que ce soit dans le récit de l'histoire de l'entreprise ou dans le discours de ses dirigeants.

Très influents dans la littérature sur l'hybridité organisationnelle, les travaux empiriques de Julie Battilana et ses collaborateurs s'inscrivent dans cette dernière perspective des paradoxes. Plus concrètement, Battilana (2018) propose une synthèse des tensions paradoxales auxquelles les entreprises hybrides seraient prédisposées. Elle distingue, d'une part, les sources de tensions internes et externes et, d'autre part, les tensions liées à l'identité et celles liées à l'utilisation des ressources. Le tableau 1 présente cette synthèse.

Tableau 1 : Tensions au sein des entreprises hybrides (inspiré de Battilana, 2018, p.1284)

	Identité	Ressources
Internes	<ul style="list-style-type: none"> • Conflit de valeurs • Discours multiples • Stress émotionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits dans l'allocation des ressources
Externes	<ul style="list-style-type: none"> • Désalignement du statut légal • Légitimité réduite • Attentes divergentes de diverses parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à trouver des sources de financement • Difficultés à recruter des talents

Sur le plan de l'identité — intimement liée à la mission —, les tensions sont généralement associées à la poursuite simultanée d'objectifs sociaux et financiers qui peuvent porter à interprétation tant pour les parties prenantes internes qu'externes, selon leurs attentes et leur perception de ce qui est légitime à cet égard. Ces tensions identitaires se traduisent très concrètement dans le cycle de gestion au niveau de l'allocation des ressources entre plusieurs

objectifs poursuivis, mais aussi dans les défis de se positionner auprès des bailleurs de fonds aux frontières souvent bien définies.

À ce point, il est intéressant de mettre en évidence que la littérature actuelle sur les entreprises hybrides est très influencée par des études portant spécifiquement sur les entreprises sociales, qui sont considérées comme un laboratoire par excellence, un « cas extrême » d'hybrides combinant des modèles d'entreprises marchandes et d'organismes de charité (Battilana & Lee, 2014) : les trois études empiriques les plus citées sur l'hybridité et deux des trois recensions des écrits les plus récentes portent en effet sur différentes formes d'entreprises sociales. À ce constat s'ajoute que parmi les 10 articles les plus cités sur l'hybridité, ceux qui ne portent pas sur les entreprises sociales étudient notamment des partenariats public-privé, des hôpitaux et des OBNL (Pache & Thornton, 2020). Ce constat s'explique aisément par le fait que les entreprises sociales constituent une incarnation type de la combinaison de la logique marchande et de la logique civique (Gabriagues & Garreau, 2023), qui doivent donc conjuguer avec des attentes diverses de leurs parties prenantes. Cette perspective est très approfondie dans les travaux de Battilana (2018 ; Battilana et al., 2015 ; Battilana & Lee, 2014), qui met en évidence les pressions issues des parties prenantes externes, dont les attentes sont influencées soit par la nature des fonds qu'elles fournissent à l'organisation ou par la légitimité perçue de ses activités par la société et ses bénéficiaires, et les pressions issues des parties prenantes internes, qui sont influencées par leur expertise première qui colle davantage à une logique ou à l'autre.

Ainsi, bien qu'il soit généralement considéré que le terme « mission sociale » inclut à la fois les dimensions sociale et environnementale, c'est implicitement une mission à valeur sociale ajoutée (et non à valeur environnementale ajoutée) qui est le plus souvent privilégiée comme critère d'échantillonnage par la recherche empirique sur les organisations hybrides. Or, si la dérive de mission constitue en effet un risque important pour nombre d'entreprises hybrides ancrées dans une mission à valeur sociale ajoutée, rien ne permet de conclure a priori que les

entreprises hybrides à valeur environnementale ajoutée sont confrontées de la même façon à ce risque, ni d'ailleurs qu'elles y sont nécessairement confrontées. Ainsi, l'idée selon laquelle toute entreprise hybride serait *nécessairement* le siège de tensions fortes entre les éléments constitutifs de sa mission n'est pas supportée théoriquement ou empiriquement. Notre démarche empirique a permis de déceler ce sophisme de composition.

4. MÉTHODOLOGIE

Cette étude visait à comprendre comment, du point de vue de leurs dirigeants, les entreprises hybrides parviennent à développer des relations durables avec leurs parties prenantes au fil du temps malgré la diversité et la divergence de leurs attentes. Une étude qualitative exploratoire a été privilégiée de manière à dégager les dynamiques sociales (Yin, 2003) entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette recherche a été menée au sein d'entreprises québécoises certifiées B Corp. Le processus de certification s'articule autour du *Business Impact Assessment* (BIA), un questionnaire de 150 questions (Kirst et al., 2021) qui évalue les pratiques de l'entreprise sur cinq dimensions : la gouvernance, les employés, la communauté, l'environnement et les consommateurs. Le BIA est d'abord rempli par les entreprises candidates à la certification, puis validé par un agent de B Lab, l'organisme qui administre la certification. Pour obtenir une première certification, l'entreprise doit obtenir un score minimal vérifié de 80 points sur 200 au BIA. Pour les recertifications subséquentes, à intervalles de trois ans, les entreprises doivent maintenir ce score minimal et démontrer une amélioration de leurs pratiques par rapport à leur certification précédente (B Lab, 2022). Obtenue par une entreprise à la suite d'un processus d'évaluation rigoureux et approfondi de l'ensemble de ses pratiques, cette certification est reconnue comme un gage d'exemplarité en matière de RSE (Gehman, Grimes et Ke, 2019 ; Stubbs, 2017). En ce sens, les entreprises certifiées B Corp sont de fait considérées comme des

entreprises hybrides (Battilana, 2018 ; Gehman et al., 2019) et peuvent être conçues comme des *cas limites* du phénomène que nous tentons ici d'éclairer :

Critical cases are those that can make a point quite dramatically or are, for some reason, particularly important in the scheme of things. A clue to the existence of a critical case is a statement to the effect that [...] *if it doesn't happen there, it won't happen anywhere*. [...] It makes strategic sense to pick the site that would yield the most information and have the greatest impact on the development of knowledge. While studying one or a few critical cases does not technically permit broad generalization to all possible cases, *logical generalizations* can often be made from the weight of evidence produced in studying a single, critical case. (Patton, 2003, p. 236-237)

En somme, les entreprises certifiées B Corp sont ici conçues comme des cas limites d'entreprises hybrides du fait des exigences formelles auxquelles le processus de certification les engage (Paelman et al., 2022). La certification B Corp est donc apparue comme un critère d'inclusion de choix pour identifier des entreprises hybrides particulièrement sujettes aux tensions paradoxales décrites précédemment.

4.1. ÉCHANTILLON

Au Québec, 31 entreprises étaient certifiées B Corp au moment d'entreprendre le projet, toutes des PME sauf une multinationale. À l'exception de cette dernière (pour éviter une distorsion des résultats), ces entreprises ont toutes été invitées à participer à la recherche. Douze ont répondu positivement à notre demande. Toutes les entreprises échantillonnées sont des PME (comptant moins de 500 employés) à l'exception d'une seule, qui a tout de même été retenue dans l'échantillon puisqu'elle dépassait de peu les 500 employés et que son parcours à titre de B Corp pouvait être riche d'apprentissages pour les fins de cette étude, ayant récemment décidé de se décertifier. Toutes les entreprises de l'échantillon sont à capital fermé et évoluent en affaires depuis 5 à 33 ans. Elles œuvrent dans la production ou la transformation écoresponsable de biens : deux sont dans l'immobilier ; trois sont dans l'agroalimentaire ; deux sont dans les technologies ; une fabrique des produits industriels et quatre sont dans l'écoconception ou la production de produits à usage courant. Parmi ces entreprises, dix se définissent comme

hybrides depuis leur fondation et deux le sont devenues à la suite d'un changement de PDG. Le tableau 2 présente un survol du profil de ces entreprises.

Tableau 2 : Profil des entreprises sondées pour cette étude

Cas	Activités	PDG actuel = fondateur	Année de création	Obtention de 1 ^{re} certification B Corp	Nombre d'employés approximatif
Cas 1	Écoconception - Produits usage courant	Oui	2009	2019	30
Cas 2	Produits usage courant	Oui	2011	2015	10
Cas 3	Technologie	Non	2013	2018	10
Cas 4	Agroalimentaire	Oui	2013	2018	100
Cas 5	Produits usage courant	Oui	2008	2019	12
Cas 6	Technologie	Oui	1989	2017	550
Cas 7	Écoconception – Produits usage courant	Oui	2014	2016	10
Cas 8	Immobilier	Oui	2012	2017	19
Cas 9	Immobilier	Non	1993	2013	30
Cas 10	Produits industriels	Non	1946	2019	100
Cas 11	Agroalimentaire	Non	2015	2016	40
Cas 12	Agroalimentaire	Oui	2005	2015	100

4.2. COLLECTE DES DONNEES

La triangulation par quatre méthodes de collecte de données a été retenue afin d'accéder au parcours vécu par chacune des organisations. D'abord, une collecte de données secondaires sur le Web (sites des entreprises, B Lab) et dans la presse d'affaires (Les Affaires, La Presse) a été réalisée afin que les chercheurs se familiarisent avec chacune des entreprises participantes avant les entrevues.

Ensuite, des entretiens semi-dirigés d'une durée d'environ deux heures chacun avec le fondateur ou un haut dirigeant de longue date de chacune des entreprises étudiées ont été menés (n=12). Ces personnes ont été privilégiées pour leur connaissance des enjeux liés aux parties prenantes internes et externes à l'organisation, ainsi que pour leur expérience de l'évolution de

l'entreprise. Dans certains cas, un responsable du processus de certification B Corp au sein de l'entreprise s'est aussi joint à l'entretien. En nous inspirant de l'approche de Muñoz et al. (2018), les entretiens ont combiné deux approches : 1 - l'histoire de vie (Atkinson, 2001 ; McAdams, 2008 ; Muñoz et al., 2018) afin de retracer le parcours de l'entreprise telle que vécue par ses principaux acteurs (Muñoz et al., 2018). Concrètement, cette partie de l'entretien a permis de dessiner, avec la participation du répondant, la trame de l'évolution de l'entreprise sous la forme d'une ligne du temps. 2 - S'ajoute la méthode des représentations graphiques (Bagnoli, 2009 ; Muñoz et al., 2018). Des questions plus précises sur les situations, les parties prenantes impliquées, les tensions vécues et les stratégies déployées par l'entreprise ont été posées. À mesure qu'il répondait aux questions, le répondant a été invité à ajouter de l'information, sous forme de schémas ou de cartographie, le long de la ligne du temps, et ce, afin de la bonifier de manière interactive avec l'intervieweur tout au long de l'entrevue. Cette façon de faire visait à stimuler la réflexivité du répondant tout en enrichissant la description de chacune des phases.

Une seconde collecte de données secondaires a été effectuée à la suite des entretiens, sur le Web et par l'analyse des documents internes fournis par l'entreprise, ce qui a permis de compléter et de valider (Lincoln & Guba, 1985) la chronologie en ajoutant ou précisant certains faits. Finalement, la chronologie issue des trois étapes précédentes a été validée avec chacun des répondants.

4.3. ANALYSE DES DONNEES

La première étape de l'analyse a constitué en une décomposition temporelle des données (Langley, 1999) afin de retracer l'évolution chronologique et les phases clés de chacune des entreprises composant l'échantillon. Ensuite, un processus itératif de codification, catégorisation et liens avec la théorie (Miles & Huberman, 2003) a permis de dégager les tensions et les stratégies mises en œuvre pour y faire face avec chacune des parties prenantes.

Le logiciel d'analyse de données qualitatives QDA Miner a été utilisé pour faciliter et garder des traces des activités de codification et de catégorisation.

5. RÉSULTATS

5.1. PROFIL ET MISSION DES ENTREPRISES ETUDIÉES

Les entreprises certifiées B Corp s'appuient nécessairement sur une mission dite à impact, à savoir que leur raison d'être fondamentale est à visée sociale ou environnementale. Le tableau 3 présente les missions des entreprises étudiées. Ces énoncés de mission démontrent bien le caractère hybride des entreprises étudiées, dont les activités commerciales sont au service d'un impact positif souhaité sur la société.

Tableau 3 : Énoncés de mission des entreprises étudiées

Réduire le plastique à usage unique.
Changer notre industrie.
Donner accès à une eau de qualité au plus de gens possible.
Accroître la production locale de [produit], augmenter [les conditions naturelles de production] en milieu urbain et sensibiliser les citoyens à l'importance des écosystèmes.
Fournir aux clients des produits naturels et efficaces, fabriqués avec des ingrédients biologiques tout en minimisant l'impact des activités sur la société et l'environnement.
Être un leader éco socio responsable qui déploie des technologies transformatrices au service des citoyens, des entreprises et des institutions publiques afin de bâtir collectivement un monde meilleur.
Placer l'être humain et le design au centre des transformations innovantes des entreprises pour avoir un impact positif sur l'environnement et la société.
«Do the right thing to do»
Intégrer la population, la planète et les profits tout au long du processus de prise de décision.
Concevoir les produits, développer les méthodes et offrir les services intégrés en matière de gestion des eaux et des procédés industriels les mieux adaptés aux objectifs des clients, dans un contexte de développement durable.
Offrir aux consommateurs un produit artisanal de qualité.
Créer des aliments délicieux, meilleurs à la fois pour le client et la planète.

Dans le cas présent, on observe que c'est surtout la préoccupation environnementale qui domine par rapport au volet social. Cette préoccupation est généralement à l'origine du projet d'affaire de nos répondants, dont la plupart sont les fondateurs de leur entreprise en plus d'en être encore aujourd'hui le PDG. À titre d'exemple, un des participants a mentionné n'avoir jamais voulu

vendre le produit d'usage courant (savons et produits d'entretien ménager) qui est au cœur de ses activités, mais plutôt souhaiter contribuer à faire changer les habitudes de consommation afin de réduire l'empreinte de plastique issue de la consommation de tels produits. Un autre participant a affirmé : « Je ne ferais pas [ce produit] si je n'avais pas ce modèle d'affaires là. Je ne suis pas assez amoureux [du produit]. [...] Si je suis ici, c'est pour la mission du développement durable. » (D12). Ainsi, les B Corp de notre échantillon croient fermement que les entreprises ont un rôle de premier plan à jouer dans la lutte aux enjeux environnementaux et sociaux, qu'il faut donner au suivant et qu'il faut tout faire pour préserver l'environnement. Ce sont ces croyances qui guident leurs choix.

À travers ces énoncés de mission, ces entreprises s'engagent à aller au-delà de la bonne intention, à passer de la parole aux actes, et donc à s'assurer que des décisions et des actions quotidiennes traduisent cette mission. Parmi les exemples concrets tirés de notre échantillon : passer à l'écoconception d'un contenant, tout en sachant que cette décision changera la manière de manipuler ce produit et aura nécessairement pour effet la perte de certains clients ; choisir des fournisseurs présents dans un rayon de 500 km de son usine ; refuser certains marchés pour demeurer fidèles à sa mission, ce qui a nécessairement une incidence sur leur croissance et leurs revenus. La mise en œuvre de ces missions est aussi évaluée à travers les indicateurs de mesures qu'adoptent ces entreprises :

Mon KPI le plus important c'est le nombre de bouteilles de plastique que j'ai sauvé d'aller au site d'enfouissement parce qu'une personne a rempli sa bouteille deux fois. [...] Quand ton KPI est basé là-dessus, quand ton concept est basé là-dessus, bien la mission d'entreprise : c'était ça. Ce n'était pas de vendre [le produit], la mission c'est de contribuer à réduire notre empreinte de plastique collectif. (D2)

En combinant ainsi dans leur essence même les logiques civique, de marché, et parfois même industrielle (Gabriagues & Garreau, 2023 ; Thévenot & Boltanski, 1991), et en les faisant cohabiter dans le quotidien à travers leurs actions, ces entreprises s'exposent

vraisemblablement aux tensions paradoxales qui caractérisent a priori toutes les entreprises hybrides en vertu de la littérature sur l'hybridité organisationnelle. Or, a posteriori, si nos résultats tendent effectivement à indiquer des traces de tension, ces traces ne correspondent pas en général à l'oscillation entre latence et saillance qui définit les tensions paradoxales.

5.2. LES TENSIONS ENTRE LE PROFIT ET LA MISSION ENVIRONNEMENTALE

Sur la question des tensions ou des paradoxes vécus, on constate que les PDG rencontrés ont surtout partagé les défis qu'ils rencontrent, dont bon nombre sont inhérents au démarrage d'une entreprise ou aux imprévus liés à sa gestion, sans égard à son caractère hybride : difficultés de financer une entreprise en démarrage, impatience des investisseurs en immobilier dont les placements sont peu liquides à court terme, resserrement des dépenses dû à une situation inattendue (telle que la COVID), pénurie de main-d'œuvre, entre autres exemples. Lorsque la discussion se concentre sur la tension profit /mission sociale ou environnementale, on remarque alors un éventail d'intensités dans la perception des tensions rencontrées, dont nous dégagons quatre niveaux distincts :

1. Les tensions fortes et apparentes : Les tensions entre le profit et la mission sociale ou environnementale sont explicites et les impératifs semblent irréconciliables. En cas de dilemme, c'est-à-dire lorsqu'il est envisageable de trancher, la rentabilité demeure prioritaire.
2. Les tensions modérées et sporadiques : Les tensions entre les profits et la mission sociale ou environnementale sont présentées comme une quête constante d'équilibre. La cohabitation de ces deux pôles amène parfois des délais dans la mise en œuvre de la mission sociale ou environnementale, sans qu'elle ne soit toutefois mise de côté.
3. Les tensions inexistantes ou résolues : La dimension socio-environnementale est considérée comme étant non négociable par les PDG, qui ne la considèrent pas en opposition à la

profitabilité. Les deux dimensions sont traitées comme un tout dont les parties sont indissociables.

4. Les tensions « inversées » : Comme au niveau 1, l'étude de tensions suppose généralement une supériorité de la profitabilité sur la mission sociale ou environnementale. Or, certains PDG témoignent de l'inverse, que ce soit d'un inconfort à faire de l'argent en poursuivant une mission socio-environnementale, ou en choisissant de prioriser l'impact socio-environnemental au détriment du profit.

Le tableau 4 présente un aperçu de cet éventail, dans lequel nous avons préservé la proportion de citations illustrant chaque niveau d'intensité.

Tableau 4 : Expression des tensions profit VS mission environnementale par les PDG des B Corp

Intensité de la tension vécue	Exemples de citations
Tension forte et apparente	« Le premier chèque de paie de mon employé a rebondi, il a fallu que je le mette sur une carte de crédit. Je n'étais pas dans une mentalité de mission, j'étais dans une mentalité de survie si vous voulez. » (D8)
	« C'est bien beau ces modèles sociaux, mais il y a des coûts à ça. Notre modèle coûte cher parce que fabriquer des [produits] biologiques ça coûte cher. Puis le consommateur n'est pas encore prêt à payer. Donc, on doit vendre au prix du marché non biologique en assumant les coûts. [...] le défi c'est d'aller vers la rentabilité tout en maintenant notre handicap, parce que j'appelle ça un handicap qui est... le BCorp et le biologique. C'est un handicap... à la rentabilité d'une entreprise. » (D11)
	« C'est bio 100% avec des marges faibles. Ce n'est pas facile au niveau de notre profitabilité. [...] On est encore dans un modèle économique où l'argent parle au bout de la ligne. J'ai beau venir avec ces valeurs de... Si mon produit, il ne sort pas... » (D12)
Tension modérée et sporadique	« On a dû faire une rationalisation importante pour protéger mes investissements... Donc j'avais [...] une directrice du développement durable. Mais j'ai été obligé de couper son poste parce que c'était ça ou je coupais dans notre technologie. » (D6)
	« Une entreprise il faut que ça fasse des profits. On n'a jamais eu d'années à perte. Il n'y a pas eu de priorité au détriment de l'autre, il y a peut-être eu des retards... il y a peut-être eu des gros projets de recherche qui ont été ralentis par gestion de cashflow. » (D10)
	« Quand on est dans une croissance et qu'on veut être responsable, c'est un défi de balance. C'est-à-dire que le côté économique et le côté impact prennent le dessus et c'est rarement équilibré. La croissance demande énormément de ressources financières, donc met beaucoup de poids sur la profitabilité de l'organisation. [...] Le côté socio-environnemental fera toujours partie de nous. La question c'est à quel niveau on veut tourner le bouton ? » (D12)

Tableau 4 (suite...)

Intensité de la tension vécue	Exemples de citations
Tension inexistante ou résolue	« Tous les matins, je recevais des courriels de la Chine, du Pakistan, pour me vendre des bouteilles trois 3 fois moins cher. Je tenais à maintenir mon cap et dire : Non, il n'est pas question. [...] Le fait de connaître ses fournisseurs et la provenance des produits c'était pour moi non négociable. » (D2)
	« [...] il n'y a pas d'option où on sacrifie l'environnement. [...] on ne le fera pas, ce n'est pas une option [...]. » (D3)
	« On n'avait pas peur de faire de l'argent et le core-value était tellement fort qu'on n'avait pas très peur de se dissocier de notre mission. » (D4)
	« La <i>drive</i> initiale c'est vraiment de changer le capitalisme sauvage. On croit au capitalisme, mais on croit au capitalisme bienveillant [...] On est beaucoup dans une logique de croissance organique. » (D5)
	« [au sujet d'une offre d'achat pour son entreprise] J'aurais touché huit millions. J'ai dit non, car ce n'était pas assez d'argent pour avoir une influence dans le monde. » (D6)
	« [durant la COVID] on n'a jamais délaissé notre mission et notre vision jamais. C'est toujours le guide de comment on prend les décisions. » (D7)
	« Il n'y a pas une semaine qui passe où je ne le mentionne pas dans une réunion, que ça reste parmi nos trois priorités, people, private and profits. » (D8)
	« La pandémie nous a vraiment fait penser "est-ce qu'on est capable, même dans une crise économique, de continuer avec ce concept ?" et qu'est-ce qui est arrivé, c'était presque un peu magique, mais les autres gestionnaires d'immeubles ont perdu beaucoup de leurs clients et il y a quelques clients qui ont quitté leur édifice pour venir chez nous parce qu'on a une mission sociale. Finalement ça a vraiment prouvé que d'être une compagnie avec une fondation ESG, c'est rentable , parce qu'on est maintenant rempli à 100%. On a fait plus de profits cette année que l'année avant la pandémie. » (D9)
	« Il y a deux semaines je parlais avec un client potentiel. Jamais on ne leur a parlé de ce qu'on fait, on leur a juste dit on a une [usine] où on a sauvé 1200 tonnes de gaz à effet de serre. Tout de suite : "ah on veut vous parler !". Ils n'ont pas demandé de prix, ils n'ont pas demandé notre nom, il n'a rien demandé. » (D10)
	Tension « inversée »
« On était beaucoup dans les magasins d'alimentation bio pis c'est parfait, mais ça ne donne pas le volume pour vraiment avoir un impact et avoir assez d'argent pour investir dans d'autres choses, d'investir même dans le message. » (D12)	

On constate que des tensions sont observables à divers niveaux d'intensité, mais semblent rarement violentes ou même douloureuses. Parmi les douze PDG participant à cette étude, seulement trois ont cité des exemples où des tensions explicites opposaient de manière apparemment irréconciliable le profit à la mission environnementale. Dans une proportion

similaire, certaines entreprises parlent plutôt d'une sorte d'alternance entre les deux pôles, de la recherche d'un équilibre rarement atteint en un moment donné, mais davantage dans la durée. Fait intéressant, la tension semble occasionnellement être vécue de manière « inversée » : à savoir que ce n'est pas la recherche de profit qui met à mal la mission environnementale, mais plutôt que les dirigeants ont un malaise à tirer des profits économiques de leurs activités à vocation d'abord environnementale. En outre, la grande majorité des citations portant sur ce conflit relèvent plutôt soit l'absence de tensions ou encore leur résolution : tout se passe comme si les PDG parvenaient assez aisément à trancher le dilemme entre profit et responsabilité environnementale, nonobstant le caractère paradoxal de cette tension. Les citations traduisent une sorte d'aisance des PDG face aux situations de tension, qui n'illustrent pas le déchirement auquel donnerait lieu le paradoxe correspondant, et que nous annonce la littérature sur l'hybridité organisationnelle. Sensiblement le même constat se dégage de l'analyse des relations avec les parties prenantes.

5.3. DE L'INEXISTENCE DE TENSIONS PARADOXALES AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les PDG des entreprises certifiées B Corp rencontrés dans le cadre de cette étude se conçoivent comme des agents de changement : en se donnant comme mission de contrecarrer les effets négatifs du capitalisme traditionnel, ils remettent en question les façons de faire actuelles et le statu quo, ils initient et pilotent l'innovation et promeuvent l'entrepreneuriat responsable. Ils sont stimulés par les défis sociaux et environnementaux qui, plutôt que d'être sources de tensions, constituent soit le socle d'une relation de collaboration durable avec leurs parties prenantes névralgiques, soit un critère de décision de ne pas transiger avec les parties prenantes qui ne collent pas à la ligne directrice tracée par les PDG. Le tableau 5 présente des citations représentatives des relations que les entreprises B Corp et leurs PDG entretiennent avec cet éventail de parties prenantes internes et externes.

Tableau 5 : Exemples de relations entre les entreprises B Corp et leurs principales parties prenantes

Parties prenantes	Citations représentatives
Partenaires financiers	« Il y a vraiment aujourd'hui une meilleure compréhension de ce qu'on fait puis une volonté véritable de soutenir des initiatives qui sont écoresponsables. [...] j'étais sur un panel avec les gens de Desjardins, qui s'intéressaient à savoir comment au-delà d'une enveloppe financière, quel est le type d'accompagnement qui pourrait être bénéfique aux entreprises qui sont en démarche de transformation écoresponsable. » (D1)
	« Les gens qu'on choisit savent très bien que c'est dans cette sauce-là qu'ils s'embarquent. Toutes les décisions au niveau de la gouvernance sont prises pas seulement sur le court terme où c'est juste le financier, mais sont prises sur le long terme. Puis, les décisions d'investir dans l'innovation, dans le social, dans l'environnemental, etc. » (D12)
Employés	« Si ont réussi à utiliser nos valeurs pour attirer les employés qui ont nos mêmes valeurs et qui vont travailler plus fort parce qu'ils travaillent pour une compagnie qui a les mêmes valeurs, je pense qu'on réussit dans nos objectifs. Je sais qu'on a plusieurs employés qui disent très ouvertement, si ce n'était pas pour cette compagnie-ci je ne travaillerais pas dans cette industrie. » (D8)
	« Le genre de personnes qu'on recrute ici et la façon dont on travaille faut que ça touche les gens. [L'entreprise] n'est pas une compagnie pour tout le monde. » (D12)
Fournisseurs	« J'ai eu récemment une conversation avec un fournisseur qui est avec moi depuis 2013, un fournisseur qui est très, très impliqué dans les développements de notre produit, je ne peux pas fonctionner sans lui. Dans un contrat qu'on a ensemble, je voulais faire enlever une clause qui dit que si je m'en vais sur un marché étranger, je n'ai pas le choix de continuer à acheter chez lui. J'ai dit : « si je m'en vais développer quelque chose par exemple en Argentine, je ne vais pas faire venir le produit de Montréal vers l'Argentine et être bloquée à ne pas pouvoir me trouver un autre partenaire local ». Il dit : « Non, non, si tu t'en vas en Argentine, moi je déménage une usine là-bas [...] Inquiète-toi pas. On va l'enlever la clause, mais moi je vais te suivre. » (D1).
Clients	« On transmet des connaissances, on s'assure que les gens sont autonomes sur nos systèmes. On n'essaie pas d'attacher un client à revenir chercher du service chez nous ou avoir des frais récurrents, au contraire. » (D1).
	« On est un peu plus à 35% actuellement du marché canadien. Il reste un très, très gros morceau qui est 35% qu'on ne veut pas [...] Parce que ce n'est pas un bon client pour nous. [...] parce qu'on ne sera pas en mesure de l'amener là où on veut. Donc ce sont des choix. » (D1)
	« [Durant] la pandémie, on avait des personnes qui n'ont pas payé leur loyer depuis longtemps, c'est là qu'on a dit "est-ce qu'on laisse tomber notre philosophie de B Corp ?" et on a décidé de ne pas laisser personne à la porte, de ne pas fermer la compagnie, de continuer avec nos valeurs. » (D9)

Ce genre d'exemples a abondé dans le cadre de la présente recherche en illustrant à quel point la relation entre les entreprises B Corp et leurs parties prenantes ne tend pas à se traduire par des tensions paradoxales. On retrace bien davantage une collaboration, un chemin qui se

construit en partenariat, et dans lequel chacun évolue au contact de l'autre. Ceci est rendu possible par des valeurs complémentaires, sinon convergentes, mais aussi par un langage commun en termes de développement d'affaires : identification d'opportunités, développement de marchés, innovation.

La littérature sur l'hybridité organisationnelle (Jay, 2013) diffère des discours entendus dans le cadre de cette étude, lesquels suggèrent que les relations des douze entreprises étudiées avec leurs parties prenantes ne sont pas source de demandes divergentes, et même que dans certains cas, la nature de ces relations contribue à éviter la confrontation au paradoxe classique de l'entreprise hybride. Ceci nous ramène aux questions posées en début d'article : comment interpréter ces résultats à l'aune de la littérature ? L'intégration de logiques « a priori » incompatibles doit-elle nécessairement être difficile ou douloureuse ?

6. DISCUSSION

À la lumière de la démarche empirique présentée, deux constats sont dégagés et avancés pour défendre l'apport théorique distinctif du présent manuscrit :

1. Suivant sa veine dominante, il appert que la littérature sur l'hybridité organisationnelle perpétue un amalgame savant entre au moins deux types d'entreprises hybrides qui répondent très différemment à la classique tension entre profit et responsabilité sociale. En ce sens, la recherche sur l'hybridité organisationnelle serait face à un biais de documentation assimilable à un sophisme de composition : le Tout des entreprises hybrides serait assimilé indument à l'une de ses parties, soit l'entreprise sociale. La section 6.1 étaye ce premier constat en avançant qu'une typologie des entreprises hybrides gagnerait à être développée, dans l'optique de restituer au concept sa plus pleine valeur analytique (Gabriagues & Garreau, 2023).

2. Dans la foulée de ce premier constat, nous avançons par ailleurs que le fait de cet amalgame savant incarne une dynamique sociale de la recherche somme toute courante, mais non moins problématique et à laquelle la littérature sur l'hybridité organisationnelle n'a que peu (voire pas du tout) porté attention. Partant notamment du concept de « dépendance de sentier », la section 6.2 étaye ce second constat à portée plus métathéorique et en explore certaines des implications.

6.1. DE L'IMPACT DES FORMES HYBRIDÉES SUR LES TENSIONS : UN AMALGAME SAVANT

Une fois confirmée l'hybridité des organisations étudiées, nos résultats soulèvent plusieurs questions quant à la présence de tensions et à leurs impacts dans le parcours de ces entreprises B Corp. En effet, la littérature citée en première partie de cet article semble faire consensus quant à la présence de tensions paradoxales dans les entreprises hybrides qui menacent leur capacité à poursuivre simultanément une mission à impact social ou environnemental et leur rentabilité. Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude suggèrent une prise de recul par rapport à cette affirmation, les tensions vécues n'étant que rarement considérées comme étant violentes ou douloureuses dans les entreprises étudiées.

Conséquemment, à la lumière des résultats de cette étude empirique, le tableau 6 propose de reprendre la catégorisation des tensions au sein des hybrides développée par Battilana (2018) en y distinguant les tensions vécues par les entreprises hybrides dites sociales, des entreprises hybrides B Corp.

Tableau 6 : Comparaison des tensions au sein des entreprises hybrides sociales VS B Corp
 (inspiré de Battilana, 2018, p.1284)

	Entreprises sociales (Battilana, 2018)		Entreprises B Corp	
	Identité	Ressources	Identité	Ressources
Internes	<ul style="list-style-type: none"> • Conflit de valeurs • Discours multiples • Stress émotionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits dans l'allocation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Discours convergent PDG-missions-mesures performance 	<ul style="list-style-type: none"> • L'allocation des ressources est gérée de manière temporelle
Externes	<ul style="list-style-type: none"> • Désalignement du statut légal • Légitimité réduite • Attentes divergentes de diverses parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à trouver des sources de financement • Difficultés à recruter des talents 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'ambiguïté associée au statut légal • Faible enjeu de légitimité compte tenu d'un nombre restreint de parties prenantes aux logiques variées • Sélection des parties prenantes qui réduit la divergence des attentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'enjeux de financement associés à leur double-mission • Attractivité pour des parties prenantes qui se reconnaissent dans la proposition de l'entreprise

Les cas d'étude qui dominent à ce jour largement la littérature sur les entreprises hybrides sont ceux d'entreprises sociales qui combinent des logiques institutionnelles — civique et marchande — et des formes organisationnelles – « organisme de charité » et entreprise marchande (Battilana, 2018 ; Ramus et al., 2021 ; Smith & Besharov, 2019). Des études empiriques soutiennent la conceptualisation des tensions dans ces entreprises hybrides sociales (Battilana, 2018 ; Battilana & Lee, 2014), qui sont notamment associées à la présence de sources de financement variées, combinant souvent des fonds générés en propre par les activités commerciales de l'organisation, des subventions des gouvernements et des dons de charité. La

diversité des logiques institutionnelles qui intervient dans leur financement fait en sorte que leur légitimité est évaluée selon des points de vue très diversifiés, tout comme leurs obligations en termes de reddition de compte s'en trouvent multipliées. Au plan interne, la cohabitation d'experts associés au volet « mission sociale » avec des experts de la gestion, tournés vers l'efficacité, est aussi sujette à tensions (Battilana, 2018). Par exemple, dans une entreprise sociale visant l'intégration de personnes marginalisées en emploi, des profils professionnels aux logiques très distinctes sont nécessaires pour assurer à la fois la productivité (technocrate) de l'organisation et l'encadrement de personnes en situation d'insertion en emploi (intervenants sociaux). En découlent nécessairement des tensions en termes de valeurs, de priorités et d'utilisation des ressources. Le processus de sélection des employés est donc central pour ces entreprises sociales, qui doivent dénicher des profils à leur tour « hybrides ». Ainsi, au sein de telles organisations, l'écart est d'emblée très grand entre les formes organisationnelles à faire correspondre, ce qui exacerbe potentiellement les tensions entre les demandes et les attentes des parties prenantes qui leur sont attachées.

Pour leur part, les entreprises certifiées B Corp qui ont fait l'objet de cette étude combinent aussi deux logiques institutionnelles – civiques et marchande ou industrielle. Toutefois, elles n'adoptent qu'une seule et même forme organisationnelle, soit celle de l'entreprise marchande à capital fermé. À cet égard, le fait que ces entreprises n'aient qu'un propriétaire unique ou un petit groupe d'actionnaires, qui agissent aussi comme haut dirigeants de leur entreprise, leur permet d'imposer leur vision et la priorité qu'ils accordent à la double-mission. Cette vision est au cœur de leurs discours, des valeurs qu'ils incarnent et des décisions qu'ils prennent, ce qui donne une ligne directrice claire à l'organisation. Les citations présentées au tableau 5 illustrent que les choix que font les PDG quant à leurs employés, leurs clients et leurs fournisseurs permettent d'éviter l'émergence de discours concurrents. Ensuite, le financement des

entreprises certifiées B Corp provient, tout comme pour une entreprise dite « conventionnelle », de prêts consentis par de grandes institutions, de « love money, et de revenus générés par leurs activités. Le fait que les B Corp étudiées ne recourent à aucun fonds public de nature sociale ou à des donations les expose beaucoup moins à des redditions de compte ou à des critiques quant à l'utilisation de leurs ressources. Leur marge de manœuvre est beaucoup plus grande afin d'arbitrer par elles-mêmes quelle allocation des ressources leur permettra d'atteindre les objectifs liés à leur double-mission à long terme, comme le fait de reporter certains investissements dans le temps, de favoriser une croissance est plus organique sans devoir renier sa mission environnementale. Finalement, leur proposition de valeur, qui combine des visées environnementales à des activités marchandes, semble être attractive pour un ensemble de parties prenantes — employés, fournisseurs, clients — qui partagent ces valeurs et sont stimulés par les défis que propose cette entreprise hybride. Ces valeurs seraient donc plus rassembleuses qu'objet de tensions, contrairement à ce que vivent les entreprises sociales dont les valeurs sociales et de performance financière et organisationnelles sont peut-être plus naturellement polarisantes.

En matière de tensions dans les entreprises hybrides, ces résultats nous forcent à constater que la littérature actuelle ne tend pas à mobiliser ni à distinguer les trois niveaux possibles d'hybridation que répertorient Battilana et Lee (2014) soit : (1) le niveau des logiques, (2) celui de formes, et (3) celui de l'identité. De ce fait, non seulement la littérature sur l'hybridité organisationnelle sous-exploite-t-elle la valeur analytique de ce cadre conceptuel fondateur, mais se prédispose aussi à faire de l'amalgame entre les réalités et défis propres à chacun de ces niveaux.

De plus, ces résultats suggèrent que l'hybridité de formes organisationnelles (au 2^e niveau) serait plus propice à la saillance de tensions paradoxales que la seule hybridité de logiques

institutionnelles (au 1^{er} niveau). Nous avançons en somme que le fort penchant des études sur les hybrides pour les entreprises sociales teinte la littérature sur le sujet, à tel point que ses trajectoires d'analyse tombent dans un deuxième amalgame plus insidieux encore, à l'intérieur même du niveau 2 (hybridité de formes) : à travers sa ligne interprétative dominante, cette littérature en vient à confondre le concept d'entreprise hybride avec une forme organisationnelle particulière de l'hybridité, au détriment de la compréhension d'autres combinaisons possibles, en particulier celle qui sous-tend l'entreprise hybride B Corp privée de type commercial. Ainsi, le fait d'attribuer au Tout des entreprises hybrides les caractéristiques issues de l'une de ses sous-catégories bien précises amènerait les chercheurs à faire des généralisations indues, qui éloigneraient la communauté de recherche d'une compréhension plus fine et nuancée du phénomène à comprendre : soit l'hybridité d'entreprises dont les profils et les défis sont variés, et ne sont pas d'emblée assimilables au spectre des tensions paradoxales typiquement expérimentées par l'entreprise sociale.

Afin d'éviter la création d'une « fausse » barrière à l'entrée dans certains secteurs d'activité par le biais du sophisme de composition ici décelé, il paraît donc crucial de mieux distinguer les formes d'entreprises hybrides. Le développement d'une typologie permettrait en ce sens de traduire l'intensité des tensions et des défis à anticiper par les entrepreneurs en fonction des caractéristiques formelles propres à leur projet d'entreprise hybride. À l'inverse, l'émergence d'une telle barrière risquerait de décourager indument d'éventuels entrepreneurs hybrides en leur prédisant des défis d'une ampleur surfaite par rapport à l'intensité typique des tensions propres à leur secteur d'activité.

6.2. DYNAMIQUE SOCIALE DE LA RECHERCHE SUR L'HYBRIDITÉ ORGANISATIONNELLE : UNE PERSPECTIVE MÉTATHÉORIQUE DE L'AMALGAME SAVANT

Afin d'éviter l'amalgame en cause, il convient par ailleurs de s'intéresser à l'histoire du champ de l'hybridité organisationnelle, ainsi qu'à sa trajectoire de constitution. L'incursion rapide dans l'histoire du champ que nous proposons permet d'étayer davantage notre premier constat tout en avançant, un deuxième constat, que ledit amalgame incarne une dynamique sociale de la recherche somme toute courante, voire attendue, mais qui n'en demeure pas moins problématique dès lors qu'elle n'est pas reconnue.

La dynamique sociale ici en question s'apparenterait donc à un phénomène de « dépendance de sentier » survenant au sein même du champ de recherche de l'hybridité organisationnelle. Dans ce champ comme ailleurs en sciences, le sentier renvoie notamment aux standards communs de l'évaluation par les pairs et à la rhétorique de l'excellence en recherche, dont les propriétés autorenforçantes (traduit de : *self-reinforcing*) ressortent des trajectoires de publication les plus prolifiques et des analyses de citation et co-citation (Moore et al., 2017 ; Kumar et al., 2023). Suivant Bourdieu (2018), ce serait dire que l'action légitime au sein du champ de recherche qui nous intéresse ici est désormais sous-tendue par un *habitus* (ou *sens pratique*) dont l'acquisition progressive dote les chercheurs qui y appartiennent d'une « expertise contributoire » (Collins & Evans, 2002) : c'est-à-dire une expertise suffisante pour contribuer à la production des connaissances en matière d'hybridité organisationnelle. Or, si cette expertise contributoire spécifique au champ de l'hybridité organisationnelle rend les chercheurs qui y appartiennent aptes à publier, c'est surtout par le biais des lignes de force qui lui sont propres (par voie d'imitation) (Bourdieu, 2018). De là la relation probable de l'amalgame avec une certaine dépendance de sentier : « *path dependence characterizes specifically those historical sequences in which contingent events set into motion institutional patterns or event chains that have deterministic patterns* » (Mahoney, 2000, p. 507). L'amalgame savant décelé incarnerait en ce

sens la trace « visible » d'une séquence d'événements passés dont les occurrences ont tracé un sentier (une trame ou un schéma social) de plus en plus fréquenté, unique et incontournable. Autrement dit l'habitus permet de schématiser la construction sociale du champ de l'hybridité organisationnelle par les chercheurs qui sont en retour construit par lui. En ce sens, il nous sert ici d'ancrage conceptuel pour schématiser une partie de l'histoire du champ à partir d'une série d'événements contingents sans lesquels l'événement-amalgame, le plus récent dans la séquence des pratiques, ne s'expliquerait pas (Mahoney, 2000). En particulier, la dépendance de sentier serait le fait d'une série de publications influentes qui conçoivent et positionnent l'entreprise sociale comme un type idéal d'entreprise hybride ; des publications qui, ce faisant, assimilent les tensions paradoxales plus propres à cet idéal type à l'ensemble du spectre des organisations hybrides.

À ce dernier égard, une perspective métathéorique sur le champ de l'hybridité organisationnelle semble poindre dans la littérature (voir par ex. : Battilana, 2018; Battilana et al., 2017; Gabriagues & Garreau, 2023; Kumar Hota et al., 2023) en profilant une trajectoire de recherche dont la présente discussion participe. De cette perspective méta, se dégage d'emblée le caractère précurseur des travaux de Julie Battilana, ainsi que leur forte influence non seulement sur la structure actuelle du champ de l'hybridité organisationnelle, mais aussi sur son passage, vers 2010, à une phase d'essor et de relative autonomisation par rapport aux auteurs de la phase d'émergence (Kumar Hota et al., 2023) essor auquel participent centralement Battilana et Lee (2014).

Dans une revue systématique de la littérature sur les hybrides, Battilana et al. (2017) évoquent d'ailleurs implicitement cette ligne de démarcation entre les auteurs de la première phase et ceux de la seconde phase de constitution du champ :

Hybrid organizations present a puzzle for institutional theory. Because they combine distinct institutional logics (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013b), identities (Albert & Whetten, 1985; Glynn, 2000) and/or organizational forms (Ruef &

Patterson, 2009; Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011), hybrids seem to run counter to the core [historical] proposition of neo-institutionalism – that organizations must conform to institutionalized templates in order to be regarded as legitimate (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood & Hinings, 1993; Haveman & Rao, 2006). Yet organizational theorists, including institutionalists, have long recognized [prior to the coining of the hybridity concept] that organizations frequently combine seemingly incompatible elements (Albert & Whetten, 1985; Friedland & Alford, 1991; Meyer & Rowan, 1977). (Battilana et al., 2017, p. 128).

Eu égard à ce passage depuis la première phase à la seconde, les travaux de Julie Battilana ont vraisemblablement été déterminants : dans un article récent qui rend compte de la structure intellectuelle du champ de l'hybridité organisationnelle en s'appuyant sur des techniques d'analyse de citation, de co-citation et de réseau social, Kumar et al. (2023) procèdent notamment à une caractérisation des publications les plus influentes entre 2015 et 2020. L'année 2014 est d'emblée exclue par ces auteurs, sans autre explication que celle de l'influence particulièrement forte de deux articles publiés cette année-là – soit Battilana et al. (2014) et Doherty et al., (2014) –, dont le nombre des citations était déjà si élevé par rapport à la norme du réseau qu'il aurait rendu impossible l'analyse d'influence des publications publiées dans leur foulée (Kumar et al., 2023). Or, dans le cadre de ces deux articles, l'entreprise sociale est conçue et positionnée comme un type idéal d'entreprise hybride. Ainsi, non seulement ce cadrage contribue-t-il à faire de l'hybridité une trajectoire organisationnelle à part entière autour de laquelle s'agrège désormais un champ de recherche prolifique et autonomisé ; mais il creuse aussi en même temps un sentier de dépendance par lequel l'entreprise sociale et le Tout de l'hybridité organisationnelle en viendront à s'assimiler subrepticement l'un à l'autre.

Si l'emprunt de ce sentier n'est à ce jour pas forcé, tout se passe comme s'il offrait néanmoins un rendement (ou un capital symbolique) qui va sans cesse croissant, ce qui le rend de plus en plus incontournable pour la publication. Autrement dit, en citant Battilana et al. (2014) et Doherty et al., (2014), c'est son expertise contributoire qu'on affiche en tant que chercheur, en écho à l'*habitus* propre à son champ d'appartenance. La dépendance au sentier se crée à mesure

qu'il en vient à tenir de l'évidence, et avec lui, l'idée (elle aussi incorporée) selon laquelle l'entreprise sociale totalise le Tout de l'hybridité. S'assimile alors de plus en plus silencieusement la présomption selon laquelle les caractéristiques propres de l'entreprise sociale (comme la présence de tensions paradoxales) correspondent à l'ensemble du spectre des organisations hybrides ; de là l'amalgame savant.

À la lumière de cette incursion rapide dans l'histoire du champ de l'hybridité organisationnelle, nous avançons donc que l'amalgame décelé à l'issue de notre démarche empirique relève possiblement d'une dynamique sociale proche de la dépendance de sentier. Somme toute courante en recherche, cette dynamique n'est pas problématique en soi (puisqu'elle contribue à l'expertise recherchée), mais elle n'en demeure pas moins génératrice d'angles morts dans la compréhension des phénomènes. En ce sens, à l'aube d'une apparente entrée du champ de l'hybridité organisationnelle dans une 3^e phase de consolidation (Kumar et al., 2023), la promotion d'une perspective métathéorique sur le champ paraît tout indiquée, puisqu'elle impliquerait notamment de s'intéresser plus finement à construction sociale des trajectoires de publication et aux angles morts nécessairement induits au fil des processus (formels et informels) de production des connaissances.

7. CONCLUSION

Dans le cadre de cet article, douze PME québécoises certifiées B Corp ont été étudiées dans l'optique d'éclairer les tensions paradoxales que la littérature donne à anticiper au sein d'entreprises dites « hybrides », dont elles incarnent les caractéristiques. En vertu de la littérature en MOS, les hybrides ont un rapport aux paradoxes différent des entreprises conventionnelles étant donné leur essence même. Pour les douze entreprises auxquelles nous nous sommes intéressées, le fait d'avoir su obtenir la certification B Corp les qualifie non seulement en tant qu'hybrides, mais aussi en tant que cas limites d'entreprises hybrides : en

vertu des exigences du processus de certification auquel elles se sont soumises, il pouvait en effet être attendu que les discours de leurs dirigeants reflètent les tensions et les risques de l'hybridité organisationnelle à leur plus fort niveau. Sur la base d'une série d'entretiens semi-dirigés réalisés auprès de ces douze dirigeants, l'intensité et la nature des tensions en présence ont donc été analysées.

À l'aune la littérature sur l'hybridité organisationnelle et des attentes de tensions paradoxales qu'elle induit, c'est avec une certaine surprise que nous avons découvert le caractère somme toute mitigé des tensions néanmoins décelées dans les discours des dirigeants. Afin d'éclairer et d'expliquer ces résultats déviants, notre démarche a permis d'avancer deux arguments (ou constats) de nature théorique. Premièrement, il appert que la littérature dominante sur l'hybridité organisationnelle perpétue un amalgame savant entre au moins deux formes d'entreprises hybrides qui répondent très différemment à la classique tension entre profit et responsabilité sociale, nonobstant leurs logiques sous-jacentes : soit l'entreprise sociale et la B Corp de forme commerciale et à mission environnementale. En ce sens, la recherche sur l'hybridité organisationnelle aurait tendance à assimiler le Tout des entreprises hybrides à l'une de ses parties. Deuxièmement, nous avançons que le fait de cet amalgame incarne une dynamique sociale de la recherche somme toute courante, mais non moins problématique et à laquelle la littérature sur l'hybridité organisationnelle n'a que peu (voire pas du tout) porté attention. Ce second argument se fonde dans la théorie du champ de Bourdieu, ainsi que dans le concept de dépendance de sentier, que nous empruntons à la sociologie historique. Au terme d'une incursion rapide dans l'histoire du champ de l'hybridité organisationnelle, nous avançons finalement l'importance de promouvoir en recherche le développement d'une perspective métathéorique sur le champ. Déjà en émergence par le biais de récents travaux, dont participe d'ailleurs Julie Battilana, une telle perspective permettrait de déconstruire, sinon d'éviter les amalgames nécessairement induits à travers la constitution d'un champ de recherche, tels que

celui que nous avons décelé entre le Tout de l'hybridité et l'entreprise sociale en permettant l'identification d'une forme d'hybridité invisibilisée par la littérature.

Afin d'éviter (1) l'assimilation induite entre des formes d'hybridité très différemment confrontées aux tensions qui caractérisent par ailleurs les entreprises hybrides, et (2) les conséquences de tels amalgames en pratique (comme la création d'une « fausse » barrière à l'hybridité dans un secteur d'activité donné), nous avançons ultimement l'importance de développer une typologie des formes d'hybridité traduisant les tensions et défis à anticiper par les entrepreneurs en fonction des caractéristiques formelles propres à leur projet d'entreprise hybride.

Quoi que porteur pour le champ de l'hybridité organisationnelle, le très sommaire agenda de recherche que nous proposons en conclusion n'en demeure pas moins issu d'une démarche empirique et analytique dont il convient de rappeler les limites. La collecte de données qualitatives par entretiens semi-dirigés ne visait pour l'instant que des PDG. Des activités d'observation non participantes ou des entretiens auprès d'autres parties prenantes (internes et externes) permettraient possiblement d'approfondir notre analyse de l'intensité et de la nature des tensions au sein des douze PME québécoises échantillonnées. Cela dit, la perspective des PDG est éclairante du point de vue du leadership en contexte d'organisations hybrides, et mériterait elle aussi d'être approfondie dans de futurs travaux.

8. REFERENCES

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alberti, F. G., & Varon Garrido, M. A. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38(1), 3-13.
- Atkinson, R. (2001). The life story interview. In J. Holstein & J. Gubrium (Éds.), *Handbook of interview research : Context & method* (p. 121-140). Sage.
- B Lab. (2022). *About B Corp Certification*. <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
- Bagnoli, A. (2009). Beyond the standard interview : The use of graphic elicitation and arts-based methods. *Qualitative research*, 9(5), 547-570.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals : Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Battilana, J., Besharov, M. L., & Mitzinneck, B. C. (2017). On hybrids and hybrid organizing : A review and roadmap for future research. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Éds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2e éd., p. 133-169). Sage.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organization—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations : The case of work integration social enterprises. *The Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.
- Berti, M., & Simpson, A. V. (2021). The Dark Side of Organizational Paradoxes : The Dynamics of Disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252-274.
- Bourdieu, P. (1980). Structure, habitus et pratique. In *Le sens pratique* (p. 87-109). Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (2018). L'histoire singulière de la raison scientifique 1. *Zilsel*, 2, 281-319.
- Collins, H. M., & Evans, R. (2002). The Third Wave of Science Studies : Studies of Expertise and Experience. *Social Studies of Science*, 32(2), 235-296. <https://doi.org/10.1177/0306312702032002003>
- Conger, M., McMullen, J. S., Bergman, Jr. B. J., & York, J. G. (2018). Category membership, identity control, and the reevaluation of prosocial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 179-206.

Del Baldo, M. (2019). Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits. The case of Paradisi Srl (Italy). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), article no.4.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations : A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Gabriagues, A., & Garreau, L. (2023). *Recasting Organizational Hybridity : A New Approach to the Incompatibility of Institutional Logics Through the Higher Common Principle*. 26, 1-18. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5367>

Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why We Care about Certified B Corporations : From Valuing Growth to Certifying Values Practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97-101. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0074>

Hahn, T., & Knight, E. (2021). The Ontology of Organizational Paradox : A Quantum Approach. *Academy of Management review*, 46(2), 362-384

Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations : The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.

Kirst, R. W., Borchardt, M., Carvalho, M. N. M., & Pereira, G. M. (2021). Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1822–1839. <https://doi.org/10.1002/csr.2160>

Kumar Hota, P., Manoharan, B., Rakshit, K., & Panigrahi, P. (2023). Hybrid organization deconstructed : A bibliographic investigation into the origins, development, and future of the research domain. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 384-409. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12314>

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif. : SAGE Publications, c1985.

Mahoney, J. (2000). Path Dependence in Historical Sociology. *Theory and Society*, 29(4), 507-548.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.

McAdams, D. P. (2008). Personal narratives and the life story. In J. Robins (Éd.), *Handbook of personality : Theory and research* (p. 1-21). Guilford Press.

- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck.
- Moore, S., Neylon, C., Paul Eve, M., Paul O'Donnell, D., & Pattinson, D. (2017). "Excellence R Us": University research and the fetishisation of excellence. *Palgrave Communications*, 3(1), 1-13.
- Muñoz, P., Cacciotti, G., & Cohen, B. (2018). The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 149-178.
- Pache, A.-C., & Thornton, P. H. (2020). Hybridity and Institutional Logics. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (Éds.), *Organizational Hybridity : Perspectives, Processes, Promises*, 69, 29-52). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000069002>
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2022). Mission alignment with employees and financiers : Probing into the workings of B Corp certification. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1632-1644.
- Patton, M. Q. (2003). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3e éd.). Sage.
- Ramus, T., Vaccaro, A., & Berrone, P. (2021). Time Matters ! How hybrid organizations use time to respond to divergent stakeholder demands. *Organization Studies*, 42(10), 1529-1555. <https://doi.org/10.1177/0170840619900341>
- Santos, F. M., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work : Aligning Business Models And Organizational Design For Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods : How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Stubbs, W. (2017). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy & the Environment*, 26(3), 331-344.
- Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. *Gallimard*.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : Design and methods* (3e éd.). SAGE.