



**HAL**  
open science

# Réalisation de l'impact ou génération d'alternatives ? Une étude des méthodes d'évaluation de l'investissement à impact.

Jérémy Lévêque, Kevin Levillain, Blanche Segrestin

## ► To cite this version:

Jérémy Lévêque, Kevin Levillain, Blanche Segrestin. Réalisation de l'impact ou génération d'alternatives ? Une étude des méthodes d'évaluation de l'investissement à impact.. RIODD 2018 - Pour durer ou pour changer, Oct 2018, Grenoble, France. hal-01897420

**HAL Id: hal-01897420**

**<https://hal.science/hal-01897420>**

Submitted on 17 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Réalisation de l'impact ou génération d'alternatives ? Une étude des méthodes d'évaluation de l'investissement à impact.

Working paper

**Jérémy Lévêque\*, Kevin Levillain, Blanche Segrestin**

MINES ParisTech - PSL Research University, CGS - i3 - UMR CNRS 9217

[\\*jeremy.leveque@mines-paristech.fr](mailto:*jeremy.leveque@mines-paristech.fr)

## Introduction

Face aux défis contemporains, de nombreuses organisations déploient un modèle innovant consistant à combiner une recherche de soutenabilité économique avec la réponse à des objectifs sociaux ou environnementaux par la création d'un impact positif sur la société et l'environnement dans leur ensemble. Ces organisations dites « *mission-driven* » constituent une catégorie en plein essor. Pour répondre aux besoins de financement et d'accompagnement de ces dernières, une nouvelle catégorie d'acteurs financiers a récemment émergé, qualifiée d'investisseurs à impact (Bugg-Levine, Kogut, & Kulatilaka, 2012; O'Donohoe, Leijonhufvud, Saltuk, Bugg-Levine, & Brandenburg, 2010).

l'investissement à impact se définit comme explicitement à la recherche de la combinaison entre retour financier et impact positif pour la société (Bugg-Levine et al., 2012). En particulier, l'une des caractéristiques principales de cette pratique est qu'elle repose sur la nécessaire démontrabilité de l'impact positif réalisé par leurs participations sur la société. La mise en place de dispositifs qui assurent la mesure et le suivi de ces dimensions découlant de la mission constitue alors un préalable indispensable à tout investissement pour ces fonds.

Les préoccupations autour de la mesurabilité alimentent cependant largement le champ émergent de littérature en investissement à impact (e.g Costa & Pesci, 2016; Jackson, 2013). Si l'aspect financier hérite d'une longue pratique en matière d'évaluation des investissements, de nombreuses études s'appliquent, à l'inverse, à souligner les difficultés que supposent le suivi d'une mission sociale. Comment mesurer (ou « comptabiliser ») un impact social ? Par exemple, est-il préférable d'organiser des développements standardisés et normés, permettant la comparabilité entre les organisations et dans le temps, ou des évaluations ad hoc s'adaptant à la complexité et à la singularité de chacun des cas (Ebrahim & Rangan, 2014; Molecke & Pinkse, 2017; Nicholls, 2009)? Quel est l'enjeu premier de cette mesure d'impact : à qui s'adresse-t-elle (Gray et al., 2015)? La mesure de l'impact social, par exemple via sa « monétisation » doit-elle viser à justifier un rendement financier plus faible (Alijani & Karyotis, 2018)? Pour répondre à ces questions, le champ de l'investissement à impact s'est appuyé sur plusieurs champs de recherche et de pratique plus anciens, en transposant des méthodes connues issues soit du monde de la philanthropie et de l'évaluation de politique

publique, soit en déclinant des logiques de contrôle de gestion, étendues aux problématiques sociales et environnementales (E.g Nicholls, 2009).

Ces développements ont cependant conduit à dessiner un modèle particulier de l'II, en faisant reposer la mesurabilité de l'impact sur un contrôle de la déviation par rapport à un objectif fixé au préalable. Ce modèle suppose de connaître à l'avance les moyens d'atteindre l'impact espéré, ainsi que les critères de mesure adéquats. Or de plus en plus, les entreprises sociales et « *mission-driven* » ont pour ambition d'être innovantes, c'est-à-dire d'inventer de nouveaux moyens de répondre aux enjeux sociaux, voire même d'identifier des objectifs sociaux et environnementaux originaux. Dans ces conditions, comment penser le rôle de l'II, et quels seraient des moyens de mesure adaptés ?

Pour traiter de cette question, cet article propose de repartir en particulier des développements théoriques récents concernant les entreprises « *mission driven* », prises comme des organisations hybrides. Il montre que le modèle classique de l'investisseur à impact s'est construit sur une représentation particulière des enjeux de ces organisations : la « dérive de mission » ou « *mission drift* », qualifiant l'articulation parfois conflictuelle dans la recherche de cohabitation entre recherche de rentabilité économique et poursuite d'une mission (sociale). Dans cette acception, l'enjeu de l'II est alors de limiter cette dérive, en inventant les moyens de contrôler que l'entreprise financée poursuit bien les objectifs initialement fixés.

Cependant, des recherches récentes montrent que l'enjeu d'innovation confronte les entreprises à mission à un autre type de « *mission drift* » : l'invention de nouveaux moyens et stratégies pour répondre à un objectif social et environnemental conduit à déplacer les critères initialement prévus. Et la réalisation d'un équilibre entre enjeu économique et social résulte alors de l'exploration d'un nouvel espace de conception. Dans ce cas, le maintien des engagements sur des critères d'évaluation fixés pourrait jouer à l'inverse et empêcher les entreprises sociales d'innover. Nous proposons alors, à partir d'une relecture de la littérature sur la dérive de mission, de distinguer deux modèles de l'investisseur à impact suivant la conception qu'il se fait des évolutions possibles d'une mission et de la manière de la suivre : le fixateur et l'explorateur. La figure de l'II explorateur, dont l'ambition est d'accompagner l'innovation sociale, exige alors de développer une autre perspective quant aux outils d'évaluation, et aux modalités d'interventions associées.

Cet article suit la structure suivante : dans une première partie, nous revenons sur le corpus disponible de littérature sur l'II, et reconstruisons la généalogie du champ et des outils aujourd'hui théorisés. Nous soulignons en quoi la question de la mesure revêt des difficultés majeures, en particulier face aux enjeux actuels d'innovation. Dans une deuxième partie, nous proposons un panorama des développements actuels traitant des phénomènes de dérives de mission, et proposons d'en catégoriser deux modèles distincts pour tâcher de mieux comprendre les limites exposées en première partie et d'introduire l'enjeu d'exploration. Enfin dans une troisième partie nous en déduisons une typologie de l'investissement à impact qui distingue deux modes d'intervention : le fixateur et explorateur. Nous en dérivons enfin les développements nécessaires à soutenir cette deuxième figure d'acteur émergente.

## Corps de l'article

Représentation classique de l'investissement à impact investing un gardien de la mission sociale et garant d'une représentation stabilisée

L'investissement à Impact investing : une pratique émergente d'investissement sociale qui repose sur un enjeu de mesurabilité

L'insatisfaction face aux dysfonctionnements du système financier classique, certaines limites financières des modèles caritatifs ou associatifs et le tarissement des dépenses publiques, tout cela conjugué à la non capacité à résoudre les problèmes les plus urgents de notre époque, ont amené un développement d'acteurs appelant à une plus grande efficacité dans l'allocation du capital et croyant dans les mécanismes du marché comme moyen de réponse à ces enjeux sociaux récurrents. C'est ainsi qu'un éventail assez large d'institutions financières ont commencé à envisager ce que l'on qualifie aujourd'hui d'investissement à impact social (II) (Nicholls, 2009). Les investissements à impact social sont des opérations financières effectuées à l'intention d'organisations privées, en particulier des « *mission-driven* » entreprises dont les activités commerciales et/ou de productions des biens et services sont destinées à produire des bénéfices sociaux ou environnementaux (Höchstädter & Scheck, 2015).

Et bien que ce terme puisse être considéré comme relativement nouveau, le projet consistant à vouloir utiliser les ressorts de la finance pour générer des résultats sociaux ne l'est quant à lui pas (Nicholls, 2010; O'Donohoe et al., 2010) : la création d'institutions financières telles que la Commonwealth Development Corporation au Royaume-Uni créée en 1948 (O'Donohoe et al., 2010) en est par exemple un marqueur historique. Certains auteurs attribuent d'ailleurs la paternité de ce terme à des investisseurs londoniens du début du XIXe utilisant des fonds privés pour chercher à résoudre les problèmes de logements des moins riches de leur temps (Koch, 2012; S. Morris, 2001; Scheuerle & Glänzel, 2016). Cette relative nouveauté peut porter à confusion, d'autant plus que la montée en puissance de l'investissement à impact s'inscrit aux côtés d'autres initiatives, et en particulier l'investissement socialement responsable (ISR) (Michelson, Wailes, Van Der Laan, & Frost, 2004; Nilsson, 2008; Renneboog, Ter Horst, & Zhang, 2008; Scholtens & Sievänen, 2013; Schwartz & Carroll, 2003). Aussi, il devient essentiel de pouvoir caractériser le SII, du reste des innovations de la finance sociale (Nicholls et al., 2015).

C'est notamment ce à quoi s'attelle le *World Economic Forum* lorsqu'il définit l'investissement à impact comme « *an investment approach that intentionally seeks to create both financial returns and positive social or environmental impacts that are actively measured.* »<sup>1</sup>. Cette définition sous-tend trois hypothèses qui permettent de situer l'investissement à impact dans le

---

<sup>1</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_II\\_FromMarginsMainstream\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_II_FromMarginsMainstream_Report_2013.pdf)

spectre de la finance sociale et d'en comprendre mieux la particularité (Clarkin & Cangioni, 2016; Nicholls, Emerson, & Oleksiak, 2015).

Premièrement, Il s'agit bien d'une approche d'investissement et non d'une catégorie d'actifs autonome. A ce titre l'investissement à impact peut qualifier toutes les catégories d'actif sous la condition que les investissements soient conduits dans une certaine optique. Aussi, les institutions financières se réclamant de cette approche déploient un large éventail d'instruments financiers allant de la dette aux fonds propres. Certains investissements peuvent être se comporter de la même manière que d'autres catégories d'actifs existantes par ailleurs, d'autres investissements peuvent être spécifiques (ex. les obligations à impact social ou *Social Impact Bonds*). Deuxièmement, l'attente d'au moins le remboursement du capital le distingue des activités philanthropiques (Nicholls et al., 2015). Et troisièmement, les retours sociaux et environnementaux ne sont pas fortuits, mais intentionnels, a priori définis et mesurable; une approche proactive doit être utilisée dans la recherche de l'impact social généré (Harji & Jackson, 2012);

A l'occasion d'un travail de terminologie récent, Höchstädter et Scheck, B. (2015) soulignent que l'II souffre encore d'un manque de cadre méthodologique structuré et global ne permettant pas de lever tous les points d'incohérences quant à la manière dont l'*impact investing* est considéré, notamment par rapport à d'autres pratiques de financement socialement responsables. Aussi par exemple, le débat sur l'équilibre entre les rendements financiers et sociaux est encore ouvert, notamment pour classer ces acteurs dans des catégories telles que « finance first » ou « impact first ». Néanmoins ce même travail de revue témoignent de l'unanimité conférée au caractère central de l'objectif d'impact social que ces types investissements exigent. Caractère central qui exige que les investisseurs suivent, mesurent et soient en mesure de prouver la réalité de cette création de valeur spécifique au niveau des entreprises dans laquelle ils ont investi.

Et de fait, c'est sur ce pari, celui d'avancer la volonté de créer et maintenir l'équilibre entre conserver la mission au cœur de la stratégie de leurs entreprises émettrices tout en réalisant simultanément des performances financières, que repose l'investissement à impact . Aussi, l'étude de l'investissement d'impact et de son émergence exige une compréhension fine des facteurs institutionnels, économiques et sociaux qui façonnent les choix des acteurs constitutifs du champs. En particulier, les éléments définitionnels avancés ci-dessus soulignent l'importance accordée à la justification de la réalisation d'un impact social et environnemental. L'*impact investing* s'est construit progressivement autour de cette préoccupation de mesurabilité et dans un souci de pouvoir développer des moyens efficaces pour suivre, tant la réalisation de performances financières que celles liées à la poursuite et au maintien de la mission au cœur de la stratégie dans les entités dans lesquelles des fonds ont été investis. Aussi, c'est à la poursuite de ce dessein, que des normes et des techniques pour justifier ont progressivement émergées.

L'évaluation de l'impact social : un effort de validation à priori de stratégies éprouvées

La mise en place de dispositifs qui assurent la mesure et le suivi des aspects à la fois financiers et relatifs à la mission constitue donc un préalable indispensable à tout investissement pour ces fonds. Si l'aspect financier ne génère pas de débat particulier et hérite d'une longue pratique en matière d'évaluation des investissements, de nombreuses études s'appliquent quant à elles à souligner les difficultés que supposent le suivi d'une mission sociale, notamment du fait de la complexité dans l'identification, la mesure et la valorisation des changements sociaux générés par une organisation.

L'enjeu de la mesure repose sur cette double problématique énoncée par Kanter et Brinkerhoff (1981). Tout repose d'abord sur la question d'obligation redditionnelle ou *accountability* : « *Investors may want to see that their money is spent appropriately. Effectiveness measures are needed to (a) determine that the funds are applied to the purposes for which they were contributed, and (b) predict whether the organization [...] can accomplish the desired goals..* » Ils poursuivent en soulignant qu'elles revêtissent aussi un objectif de pilotage de l'action collective : « *[they] are also used to guide managerial decisions, helping leaders to choose courses of action-e.g. to improve performance (which presupposes that "performance" has been defined) or to select among multiple action possibilities..* » (Kanter & Brinkerhoff, 1981, p. 326) .

La mesure de la performance sociale est un défi d'autant plus épineux que des recherches antérieures, en évaluation des politiques publiques par exemple, ont démontré la complexité associée à la démonstration de la génération d'impact social ainsi que sa réalisation au cours du temps (e.g Freeman & Sherwood, 1965; Greenberg & Mattison, 1955; Perret, 2008). La recherche de cette démonstration repose sur une instruction régulière de l'acteur évaluateur qui peut prendre des formes variées et se regroupent sous le terme ombrelle de mesure de l'impact social. Tout comme les effets des politiques publiques et des œuvres philanthropiques, les effets produits par ces activités sont multiples et hétérogènes, parfois intangibles, non monétaires, et dont les liens de causalité ne sont pas évidents à établir (Brest & Born, 2013). C'est le terme de « *measurement dilemmas* » qui est utilisé alors par Ebrahim & Rangan (2010), lorsqu'ils s'agit de décrire l'état d'esprit des acteurs cherchant à la manière d'aborder ces enjeux d'évaluation, et qui font face à deux défis majeurs : la complexité<sup>2</sup> de l'objet d'analyse et la confusion générée à la multiplicité des objectifs poursuivis (Stievenart & Pache, 2014). Cette situation conduit à la fois, à l'absence de consensus des acteurs, une difficile mise en place dans les organisations (Mulgan, 2010) et une prolifération d'outils d'évaluation de l'impact social.

Et si on peut recenser un nombre importants de méthodes d'évaluation de la performance sociale desquelles l'II s'inspire (voir figure 2), il est néanmoins possible de distinguer deux approches prédominantes. La figure 1 reprend les différents enjeux associés à l'évaluation d'un projet à finalité sociale.

---

<sup>2</sup> Pache et Stievenart (2014) en distinguent quatre types : computationnelle, systémique, épistémique et axiologique.

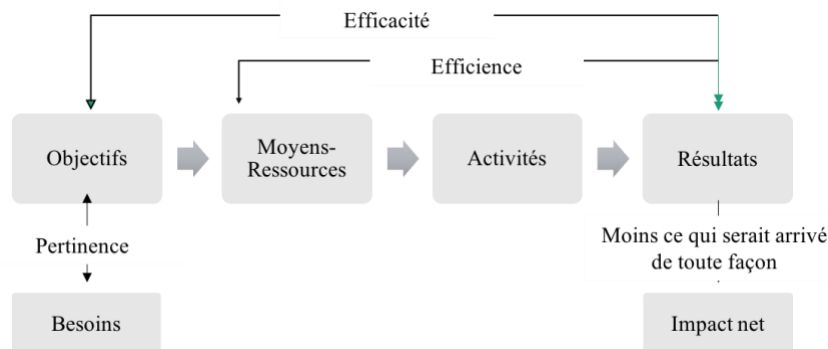


Figure 1 Les différents enjeux de l'évaluation d'un projet à finalité sociale

La première tire ses origines d'un courant de littérature sur le pilotage des performances extra-financières des organisations commerciales. Elle propose des extensions de méthodes plus connues en performance financière de laquelle l'évaluation est menée avec l'objectif de démontrer la « valeur » étendue (ou « *blended value* ») d'une stratégie d'entreprise plutôt que sa simple rentabilité (eg. Battilana et al., 2017). Il s'agit alors de plus largement instrumenter et piloter les dimensions sociales, éthiques et environnementales de ces activités, dans un souci de *Total Responsibility Management* (Waddock, Bodwell, & Graves, 2002). Ces études sont à la recherche d'un modèle idéal de performance globale équilibré voire intégré entre dimensions financières et extra financières. On compte parmi ces dernières, par exemple, le modèle 3P (Elkington, 2006), les *Business Score card* (e.g Robert, Davenport, Kaplan, & Norton, 2001) qui vont militer pour l'utilisation de mesures normalisées et universelles ou sur des techniques de monétarisations de sorte à pouvoir assurer la comparabilité ainsi que le suivi temporel.

La seconde approche quant à elle tire ses racines majoritairement de littératures philanthropique et d'évaluations de politiques publiques dans un souci de rationalisation des fonds alloués aux organisations à but non-lucratifs. Aussi, elles véhiculent implicitement l'idée que la performance sociale ne peut être atteinte avec les normes financières du marché et s'organisent autour de la nécessité de démontrer la pertinence ou l'efficacité de l'action menée. Aussi, dérivées de méthodes d'évaluation de programmes connues sous le nom de « *theory of change* » ou de « *logic model* » (H. T. Chen, 1990; H.-T. Chen & Rossi, 1983; Costa & Pesci, 2016; Jackson, 2013; Rogers & Weiss, 2007) ou bien encore la méthode SROI (Nicholls, 2009). Ces dernières cherchent à rendre compte de la pertinence de l'action conduite au regard de la mission sociale, avec pour objectif de rendre visibles les hypothèses sous-jacentes à l'action et la manière dont, étape par étape, celle-ci va produire des effets à court, moyen et long termes. La démarche d'évaluation cherche à établir les relations fins/moyens ou en établissant les relations avec des incidences constatées chez des parties prenantes ciblées. Cette approche défend ardemment des développements *ad hoc* qui pourraient s'adapter à la complexité et à la spécificité de chaque cas ainsi qu'à la variété des parties prenantes.

La figure 2 reprend quelques exemples de méthodes et leurs philosophie gestionnaire associée.

<i>Philosophie gestionnaire</i>	<i>Substrat technique</i>	<i>Figures d'acteurs (à préciser)</i>
<b>Portée</b> : changements imputables à l'action menée par l'organisation	<b>Méthodes avec groupes de comparaison</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Essais de contrôles randomisés (Duflo, 2009)</li> <li>• Méthodes d'appariement (Leeuw &amp; Vaessen, 2009)</li> <li>• Statistiques publiques</li> </ul>	Acteur publique (financier) Dirigeants Groupes de comparaison
<b>Pertinence</b> : mise en lumière des hypothèses sous-jacentes à l'action	<b>Méthodes d'explicitation du changement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle logique ou théorie du changement</li> <li>• Carte des impacts,</li> <li>• Groupes de discussions</li> <li>• Etude sociologique</li> </ul>	Parties prenantes Dirigeants
<b>Efficacité</b> : comparaison entre objectifs fixés et résultats atteints	<b>Méthodes par Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil et processus de collectes + indicateurs. de réalisation ou de résultats, simple ou agrégé, etc.</li> <li>• Base de données IRIS</li> <li>• Outcome star (MacKeith, 2011)</li> </ul>	Dirigeant Contrôle de gestion
<b>Efficience</b> : comparaison résultats obtenus et ressources mobilisées	<b>Méthodes de monétarisation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses coûts-bénéfices (Meunier &amp; Marsden, 2009)</li> <li>• Retour social sur investissement (Emerson, 2003)</li> <li>• Préférences relevées , Coûts évités, revenus générés</li> <li>• Evaluations contingentes, Etc..</li> </ul>	Collectivités Stratégues Contrôle de gestion

Figure 1 Exemple et logique gestionnaire de quelques-unes des méthodes d'évaluation de l'impact social – d'après Stievenart et Pache (2014)

Aussi variées que puissent être ces méthodes, l'enjeu de la mesure est commun, et il repose toujours sur un paradigme d'optimisation simultanée combinant un calcul « bénéfices-coûts » et une analyse « utilité-efficacité », cherchant à établir une mesure objective via une combinaison de données et de théorie interprétative. Elles établissent une chaîne causale entre intrants et résultats ou impacts (cf Figure 1) (Ebrahim & Rangan, 2014). Cette chaîne causale suit les logiques d'optimisation des entreprises à but lucratif (Desa & Basu, 2013) et elle suppose plus ou moins implicitement que plus une méthode décrit et mesure avec précision les associations causales entre les intrants, les résultats et l'impact, plus elle mesure l'impact de manière optimale.

En ce sens, elle dote les protagonistes de l'évaluation d'outils que l'on pourrait qualifier de validation. Dans un souci d'*accountability* d'une part, ils permettent de crédibiliser cette approche investissement, en outillant la nécessaire mesurabilité, sur laquelle se fonde l'investissement à impact. Aussi par exemple, elle permet de justifier de la potentielle dégradation de la performance financière au profit d'autres dimensions. La systématisation de ces méthodes participent ainsi à établir un cadre méthodologique et normatif clair sur lequel les acteurs du champs peuvent s'appuyer, participant ainsi à l'émergence de la pratique et à l'institutionnalisation du champs au sein du spectre de la finance d'entreprise.



D'autre part, dans un souci de pilotage, cette mesure de l'impact social apparaît aussi comme un outil de validation au service de la mission de l'entreprise en ce sens qu'elle ne se contente pas de la simple description ou comptabilisation des actions menées par ladite organisation. Ces questions évaluatives circonscrivent le cadre dans lequel la finalité sociale est regardée et « *scellent le contrat passé entre les protagonistes de l'évaluation* » (Perret 2008). Cette mesure repose sur un effort de validation à priori de stratégies éprouvées dans le but de conduire de la mission édictée. Elle instaure ainsi une possibilité de contrôle de la déviation au cours du temps de la stratégie d'entreprise par rapport à un schéma établi à priori, en amont de l'investissement, et offre des perspectives de pilotage le cas échéant. Cela permet de rendre tangible les efforts consentis au regard de la mission en ancrant ainsi dans le temps une représentation de la mission sociale et une instruction de l'efficacité de sa conduite. Plus encore, il assure de pouvoir prévenir tout écart à cette représentation fixée de la mission au cours du temps. L'investisseur à impact en tant qu'acteur gravitant autour de l'organisation « *mission-driven* » et intéressés par le maintien de la finalité sociale, et s'inscrit comme « gardien » de la mission.

Le développement précédent a permis de dessiner une figure archétypale de l'Investisseur à impact associé à un mode d'intervention précis. Celle d'un nouvel acteur gravitant autour des organisations qualifiées de « *mission-driven* » et attaché à faire en sorte de maintenir un vision stabilisée et tout en y adjoignant ses impératifs de mesure spécifiques, qualifié d'évaluation de l'impact social. Ce modèle d'action suppose une situation dans laquelle la mission sociale est considérée comme un objet complètement conçu duquel peut se décliner un certain nombre de stratégies connues et implémentables permettant d'adresser la problématique que soulève la mission et dont il s'agira de choisir la plus pertinente. Un modèle de contrôle et de pilotage qui s'accommode bien à ce type de problématique, aussi difficile que puisse être la mise en place d'un tel mode de contrôle. Pour autant, l'hypothèse selon laquelle il existe un lot de stratégies connues à *a priori* pour répondre à la mission ne tient pas dans un certain nombre de cas. Et, s'il est toujours possible de désigner un problème social persistant, il est parfois impossible de présager à priori des stratégies à mettre en place pour le résoudre. Aussi, c'est parce que dans certain cas la mission est prise comme un concept duquel on peut relever une certaine part d'inconnue que la mise en place de stratégie d'exploration, amenant tout un champ de la recherche à explorer ces innovations sociales.

Et s'il est admis que l'innovation sociale est un processus qui comportent différentes phases, dont chacune porte sa dose d'incertitude, voire d'inconnue, quel risque pèse sur ce processus si l'impact que l'on cherche à qualifier est conduite dans une optique optimisatrice ? Morris (2011 pp. 189–190) décrit ce phénomène comme l'« *innovation uncertainty principle* » et poursuit en expliquant que « *the pursuit of innovation necessarily involves a venture into the unknown, and if we try to pin these unknowns down too early in our process we may make it more difficult to recognize and realize good opportunities or solutions. If attempts are made to calculate the impact of every idea very early on in the process of its development, the result could be a meaningless and misleading number that may have disproportionate influence on the emergent process at precisely the wrong time.* »

On peut aisément relier les débats qui animent le champs de l'investissement à impact aujourd'hui à cette problématique. Les questionnements introduits dans les prémisses de l'article et développés ci-dessus naissent certes de ce même impératif d'organiser d'une part les possibilités d'un arbitrage soutenable entre deux dimensions distinctes, et parfois contradictoires (Alijani & Karyotis, 2018). D'autre part, elles questionnent d'autre part la possibilité même de pouvoir instaurer des dispositifs de mesure sur des aspects associés à l'accomplissement d'une mission, en particulier lorsque celle-ci n'est volontairement pas stabilisée, dans une optique d'innovation sociale, c'est-à-dire pour reprendre la catégorisation de Nicholls et Murdock (2012) soit ayant pour but de changer la conception des relations sociales et qui se concentre sur les changements de processus, soit visant à remédier aux défaillances du marché et à la réponse à des besoins sociaux non pourvus.

A quels risques s'exposent alors les protagonistes de l'évaluation dans le cadre de ces missions « innovantes »? C'est-à-dire lorsque l'optique n'est pas d'implémenter une *proven solution* mais qu'elle génère l'apparition de stratégies d'exploration et de connaissances nouvelles associées à la mission. Aussi, pour chercher à comprendre les limites des outils de suivi de l'II d'aujourd'hui, on choisit de regarder précisément les enjeux associés à la dérive de mission dans les entreprises sociales.

#### La dérive de mission au sein des entreprises « *mission-driven* ».

Aussi fondamentale qu'elle puisse être dans les organisations *mission-drivens* que sont les entreprises sociales, la poursuite de la mission n'est pas sans poser des défis quotidiens. Ces difficultés résultent de tensions émanant de l'ambition de vouloir faire coexister la mission sociale et l'enjeu de rentabilité, un objectif dual qui fait ainsi cohabiter des demandes multiples, changeantes et parfois conflictuelles (Adams & Perlmutter, 1991; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009). En effet et malgré la variété de ces entreprises à mission, qu'elles organisent des formes d'intégration sociale par le travail – WISEs – (Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015; Pache & Santos, 2013), qu'elles créent des mécanismes d'accès au crédit pour des populations aux ressources limitées (Mair & Marti, 2009; Muhammad, 1999) ou encore qu'elles développent des solutions pour lutter contre la malnutrition (Levillain, Agogué, & Berthet, 2016) une caractéristique commune à toutes ces organisations tient au fait qu'émergent au travers de leurs engagements à la fois vis-à-vis de leurs missions et de leurs projets commerciaux, des demandes multiples, changeantes et parfois conflictuelles. Ces engagements font se juxtaposer des identités, des objectifs, des logiques institutionnelles ainsi que des pratiques divergentes qui génèrent des tensions pour les dirigeants et leurs organisations. De nombreux auteurs considèrent explicitement ou implicitement ces tensions comme une caractéristique fondamentale des entreprises sociales.

Pour explorer cette dualité et les tensions qui en résultent, certains auteurs associent l'entreprise sociale au concept d'hybride (eg. Doherty, Haugh, & Lyon, 2014). A ce titre, l'entreprise est comprise comme une structure combinant deux paradigmes sectoriels, logiques ou systèmes de valeurs différents.

En poursuivant des objectifs financiers et sociaux, les SE sont donc un exemple classique d'organisations hybrides (Dees & Elias, 1998; Defourny & Nyssens, 2006; Pache & Santos, 2010) en ce qu'elles combinent des propriétés associées à des organisations privées, publiques et à but non lucratif. Ces emprunts variés font que les ES ne sont pas alignées avec les caractéristiques catégorielles idéalisées décrites par la littérature (Billis, 2010) et font se juxtaposer des identités, des objectifs, des logiques institutionnelles ainsi que des pratiques divergentes qui génèrent des tensions pour les dirigeants et leurs organisations. Ce détour par l'hybridité appelle à des recherches sur l'exploration de la nature de ces tensions et à l'explicitation de la manière dont elles pourraient contrevenir à la mission (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). Gonin & Besharov (2013) développent une recension de la variété des tensions rencontrées chez les entreprises sociales et soulignent la manière dont elles se manifestent ainsi que les défis qu'elles supposent pour ces organisations combinant à la fois une mission sociale et des activités commerciales. Ces travaux, et d'autres ont démontré en quoi elles représentaient autant de sources d'interférences avec la représentation initiale de la mission – son intitulé, celle du fondateur par exemple (Jones, 2007) - et sa représentation, les activités initialement entreprises pour la conduire. Ces tensions conduisent à considérer les entreprises sociales comme des organisations hybrides fragiles qui naviguent sur un équilibre précaire (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014) et la prévalence des tensions décrites dans la littérature témoignent de la labilité de la mission.

Aussi lorsque cet équilibre est perturbé/modifié, c'est le terme *mission drift* ou dérive de mission (Ramus & Vaccaro, 2017) qui est utilisé pour désigner le phénomène de changement organisationnel durant lequel peut s'observer au cours du temps, des décalages entre l'interprétation initial de ce qui fait « mission » et la manière de l'accomplir (Cornforth, 2014, p.4). Derrière ce terme, on retrouve notamment beaucoup d'études empiriques traitant d'associations ou de structures à but non lucratif (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014). Ces travaux se sont attachés à décrire les difficultés rencontrées par ces dernières lorsqu'elles ont par exemple cherché à développer une activité commerciale afin de diversifier leurs sources de financement (Weisbrod, 2004). Ou encore, mobilisant des approches théoriques de théorie à la dépendance des ressources, ils ont pu souligner le risque associé à l'emprise trop forte d'un financeur ou d'un bailleur de fonds et la manière dont ces ressources externes pouvaient affecter le comportement des organisations (Cornforth, 2014; Jones, 2007).

Ce penchant observé vers la dérive de mission, la variété de ses formes, doublé à la difficulté de constater avec certitude lorsqu'elle survient comme en attestent par exemple les discussions qui se sont organisées dans le secteur de microfinance (e.g Armendáriz & Szafarz, 2011; Copestake, 2007, 2007; Ebrahim et al., 2014; Mersland & Strøm, 2010), témoignent de la fragilité de l'accord ponctuel autour de ce qui fait « mission » et de la difficulté à délimiter les frontières « acceptables » à l'intérieur desquelles la mission est considérée comme correctement suivie. Aussi, contrôler les dérives de mission potentielles devient un enjeu quotidien, autant pour ces entreprises *mission-driven* elle-même que pour un certain nombre d'acteurs gravitant autour de ces organisations. On peut compter les investisseurs à impact social parmi ceux-là.

On a du mal à saisir les tenants et aboutissants de ce concept tant il peut décrire des situations variées. La littérature sur la question regroupe des situations qui ne se recoupent pas totalement mais qui cherchent néanmoins toutes à qualifier ce processus de changement organisationnel généré par des tensions vis-à-vis d'une mission. Aussi nous essaierons dans le développement suivant d'analyser la littérature de la dérive de mission dans les entreprises sociales pour comprendre comment cette variété s'articule. Nous tâcherons de montrer que si ces termes ont été associés au même concept de dérive, ils ne s'appuient pas sur les mêmes rationalités, et nous nous efforcerons d'en extraire une grille analytique nous permettant de relire ces derniers.

#### La dérive de mission – liée à la gestion possible d'incompatibilités

Des tensions persistantes soulignées par la littérature apparaissent notamment du fait de la pluralité des parties prenantes, desquels s'expriment des objectifs et des stratégies concurrentes, et parfois contradictoires (Donaldson & Preston 1995, Smith & Lewis 2011). La question de l'*accountability* dans une entreprise sociale est d'autant plus source de tension qu'elle est double. En effet, puisque les entreprises sociales s'inspirent des formes d'organisation à la fois commerciale et caritative dans leur cœur de métier, elles ont la responsabilité de justifier de leurs résultats financiers, un point d'ancrage important pour les organisations commerciales, et de leurs résultats concernant la protection et l'accomplissement de la mission, responsabilité première des organismes à finalité sociale. L'entreprise sociale a donc une responsabilité double de reddition de comptes. La première concerne la mission et la seconde a trait aux dimensions commerciales de ses activités. A ce titre, des tensions peuvent émerger du fait notamment de cette variété des objectifs – *accountability for what* –, de la nature et du nombre parties intéressés – *accountability to whom* –, et de la coexistence de ces différents modes de contrôle. (Ebrahim et al. 2014)

Le problème ici ne réside pas tant dans cet impératif de rendre des comptes multiples, problématique récurrente et qui n'est pas l'apanage des entreprises sociales. Il s'appuie plutôt sur cette obligation qui consiste en la nécessité de pouvoir d'aligner les intérêts de ces différents parties, en particulier entre apporteurs de capitaux (*upward accountability*) et bénéficiaires de l'action sociale (*backward accountability*), lorsqu'ils ne coïncident pas, voire de devoir les prioriser lorsqu'ils ne sont pas conciliables et donc potentiellement source de conflits. (Cornforth, 2014; Jones, 2007). Par exemple, au fil du temps, les entreprises sociales s'exposent au risque de se conformer aux demandes de leurs clients payants et de rejeter les besoins des bénéficiaires qui peuvent manquer de ressources et de capacité de payer (Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2014). Ou encore, elles sont par exemple susceptibles de répondre aux influences de certaines parties externes tels que les investisseurs en capital-risque, les gouvernements, les fondations etc. dont elles dépendent pour l'accès à certaines ressources au détriment d'autres parties moins puissants.

Un certain nombre de questions fondamentales s'organisent autour de ces tensions, et continuent à ce jour à alimenter la recherche. Dans un système dual, comment les organisations définissent le succès étant donné qu'il peut être relatif suivant le système de mesure regardé : échec dans un cas, réussite dans l'autre (trouver l'étude sur la réflexion : gain social, pertes

financières). Comment faire cohabiter des systèmes de mesures qui ont soit trait à la dimension sociale, soit à la dimension financière/économique en évitant de tomber dans une situation d'arbitrage entre ces deux dimensions ?

Ebrahim, Battilana, & Mair (2014) voient dans la survenance de ce type de dérive de mission une menace pour l'organisation en ce sens qu'ils soulignent alors le fait que cette dernière s'expose à perdre de vue une partie de ses objectifs et de ses valeurs lorsqu'elle se retrouve par exemple confrontée à une situation telle que la lutte pour sa survie ou bien une quête d'efficacité. Elle est en effet lue par les néo-institutionnalistes comme l'échec du maintien d'une hybridité organisationnelle duquel résulte la domination émergente et durable d'une logique institutionnelle sur une autre (eg. cite). De nombreuses études ont d'ailleurs tâché d'explorer les difficultés découlant des tensions recensées ci-dessus et des conflits potentiels entre les logiques incarnées par ces hybrides (e.g. Battilana & Dorado, 2010). Aussi, Il est fréquent que l'équilibre entre les logiques co-existantes puisse se rompre, et que le cas échéant s'observe une polarisation autour de l'une d'entre elles, au détriment de l'autre. Par exemple dans ce cadre, la diffusion d'une logique commerciale dans les pratiques organisationnelles des organismes de micro-crédits qui conduisent ces derniers à refuser des prêts à certains bénéficiaires auparavant éligibles (Zhao & Grimes, 2016), peut être associée à une dérive de mission, tout comme le projet de lancement d'un institut de recherche et d'enseignement par la *Hersey School*, un pensionnat philanthropique pour orphelins pauvres, qui en dépensant des fonds dans ce nouveau projet onéreux, privait le pensionnat d'une partie de ses ressources pour accomplir sa mission d'éducation (Jones, 2007).

Dans cette conceptualisation, la dérive de mission est entendue comme la poursuite détériorée de manière plus ou moins assumée de la mission originelle. Soit au profit d'une logique commerciale par exemple (Thompson & Williams, 2014). Soit pour des considérations tout autre. Par exemple, cette mission originelle peut être celle édictée par un défunt fondateur Milton Snavely Hershey<sup>3</sup>, dans le cas de la *Hersey School*, et qui vient à être remise en question par un projet d'expansion des prérogatives de l'école à travers la mise en place d'une nouvelle activité de recherche. Était-ce là la volonté de Milton Hershey lorsqu'il a décidé d'investir pour ce projet ? L'association des Alumni de cet établissement y voit clairement une dérive de la part de la direction de l'école, et considèrent eux que la stratégie d'expansion acceptable serait de poursuivre le projet originel, consistant à accueillir toujours plus d'étudiants. Aussi, dans ce cas, la dérive de mission résulte de la poursuite d'autres finalités considérées en dehors du périmètre de la mission sociale par les alumnis.

En reprenant ce cadre théorique et par extension du concept, Centidemar & Ozkana (2017), proposent de définir la dérive de mission dans le cadre des entreprises sociales, moins comme la polarisation autour d'une logique institutionnelle que comme l'observation d'un découplage entre fins et moyens, en particulier entre la mission, et les activités poursuivies pour y répondre, étant entendu que tant les objectifs poursuivis que les moyens mis en œuvre émanent de

---

<sup>3</sup> La mission suivant les dernières volontés du fondateur peut-être entendu comme "preparing students to lead productive and fulfilling lives by providing a cost-free, private, coeducational home and school for children from families of low income." [https://www.mhskids.org/wp-content/uploads/2016/03/Deed\\_of\\_Trust\\_cons.pdf](https://www.mhskids.org/wp-content/uploads/2016/03/Deed_of_Trust_cons.pdf)

prescriptions légitimées par des logiques institutionnelles. La dérive de la mission est alors vue comme une menace pour l'entreprise sociale en ce sens qu'elle pourrait affecter la survie de ces organisations hybrides, les amenant à perdre de vue leur but et une partie de leurs valeurs et faillir à délivrer de la valeur à leurs bénéficiaires (Ebrahim et al. 2014).

Cette catégorie de dérive de mission est donc considérée comme la résultante de tensions entre les objectifs parfois contradictoires des entreprises *mission-driven* (Adams and Perlmutter 1991; Zahra et al. 2009) et le maintien de l'hybridité au cours du temps est recensé comme l'un des défis internes principaux auxquels ce type d'entreprises est confronté (Skelcher & Smith, 2015). Cette conceptualisation de dérive de mission, à commencer par cette volonté de préservation ou de maintien d'une situation connue par ailleurs, repose sur une vision de la mission très spécifique pour laquelle les connaissances y étant associées sont stabilisées et la manière de conduire la stratégie d'entreprise est considérée connue et stable. Un modèle de maintien d'une situation désirable fixée, irrémédiablement secouée par les tensions traversées par l'entreprise sociale qui génèrent des incompatibilités à gérer.

#### La dérive de mission – liée à la génération d'alternatives

Aussi, si les études s'attachent à souligner le risque de dérive de mission résultant des tensions que ces logiques de performances duales peuvent générer (Bob Doherty, Helen Haugh and Fergus Lyon 2014), d'autres s'attachent à l'inverse à montrer que les logiques multiples qui se côtoient dans les organisations hybrides n'ont pas seulement vocation à créer des conflits amenant à un épisode de dérive de mission. A l'inverse, ils soutiennent que cette structuration hybride peut par nature amener l'organisation collective à se renforcer mutuellement pour fournir un terreau fertile à l'innovation (Jay, 2013). Ou encore, que cette coexistence de logiques puisse, à condition d'être appréhendée correctement, en instaurant des espaces de « discussions par exemple », un moyen d'étendre à la fois leurs pratiques et leurs accès aux ressources (Mair, Mayer, & Lutz, 2015). Ces auteurs voient dans ces entreprises un potentiel à l'innovation, que ce soit pour les produits et services que dans leurs manières de s'organiser collectivement.

Smith & Lewis (2011) intègrent dans leur étude une catégorie de tensions générées par ces situations d'innovation. Ils y font référence en qualifiant de « *learning tensions* » ou tensions d'apprentissages, toutes les tensions qui font surface à mesure que des nouvelles connaissances internes ou externes viennent interroger l'organisation et son évolution probable. Des tensions naissent alors du fait des conflits associés aux discussions concernant l'évolution de l'organisation notamment du fait de la juxtaposition d'horizons temporels multiples, entre recherche de stabilité et de certitude à court terme, et désir de croître et d'évoluer à plus long terme. Gonin & Besharov (2013), soulignent que dans le cadre particulier des entreprises sociales ces horizons temporels multiples transparaissent fortement notamment du fait de la multiplicité des horizons associables à la mission sociale. Ces différents horizons temporels peuvent donner lieu à des prescriptions contradictoires en matière d'action stratégique. Concernant l'allocation des ressources par exemple, il s'agit d'un arbitrage perpétuel entre extension de l'impact (*scale*) et innovation (*innovate*). Les ressources doivent-elles permettre

de répondre de manière étendue aux attentes immédiates des clients ou bien peuvent-elles être utilisées pour soutenir le renouvellement par l'innovation dans une logique de création d'un impact futur (Seelos & Mair, 2017).

Dans une phase de croissance, l'entreprise sociale peut également être source de ce type de tensions d'apprentissage. Ces tensions reflètent alors les contradictions entre la possibilité de changement et le désir de conserver une compréhension stabilisée de la mission sociale. Par exemple les conditions de préservation de la stratégie d'impact ont été souvent questionnées dans le domaine de la microfinance lorsque ces organisations ont été amenées à s'étendre. Defourny et Nyssens, (2010) mette en lumière un aspect cette situation « de nombreuses organisations de microfinance sont également confrontées à ce problème, car leur modèle dépend de la confiance établie grâce aux connexions locales pour réussir (Yunus, 1999). De plus, les entreprises sociales dépendent souvent de formes participatives de gouvernement, qu'il est plus difficile de soutenir à mesure que la taille des organisations augmente » .

Il est possible d'associer à ces cas de figure d'autres formes de dérive de mission. S'il s'agit toujours d'un phénomène de changement organisationnel vis-à-vis de la conduite de la mission, il est dans le cas présent motivé, sciemment ou non, par une tension liée à la question de l'apprentissage et aux évolutions potentielles en découlant. Cette catégorie de tensions, pouvaient également secouer une représentation donnée de la mission

Empiriquement par ailleurs, des études ont exploré la manière suivant laquelle dans un certain nombre de cas cette hypothèse de la mission figée tenait pas (Seelos & Mair, 2017). En décrivant le parcours Gram Vikas et de son organisation YSMD, les deux auteurs explorent la manière dont la mission qui consistait à trouver des moyens combattre l'extrême pauvreté des communautés locales bengali a impulsé une dynamique d'apprentissage et d'expérimentations successives et a généré de l'apprentissage sur les trois dimensions d' « impact creation » : *problem space, resources, strategy*

Si au départ, Gram Vikas et ses collaborateurs avaient une représentation arrêtée dans la manière de poursuivre cette finalité sociale, une décennie d'exploration a finalement amené à lancer et concevoir un projet innovant de micro-usines de biogaz. Dans ce cas de figure, la volonté de poursuite de mission agit comme un instigateur à l'exploration de solutions inédites permettant de générer des apprentissages afin pourvoir à des besoins sociaux de manière inhabituelle ou inédite. L'exploration conduit ces entreprises à mission à implémenter des solutions innovantes qui n'entrent pas à priori dans l'arbitrage conflictuel entre impact et rentabilité, à l'instar de Vikam Gras et de ses usines de biogaz. Aussi la poursuite d'une mission dans ce cadre agit comme le révélateur et promoteur d'un espace de stratégies inédit que nous qualifierons de « Not-Yet-Designed ».

Toutes ces tensions d'apprentissages ne modifient pas profondément la mission formellement, ex : Ce sont les stratégies accessibles et les connaissances associées à la manière de la conduire qui évoluent, à mesure que l'entreprise croit, que les expérimentations successives avec les bénéficiaires par exemple, les partenaires locaux, l'implémentation de nouvelles technologies,

ou une évolution de l'environnement légal, viennent alimenter l'organisation d'enseignements, et donc étoffer la palette de choix sur la manière de potentiellement (les stratégies disponibles pour) conduire ladite mission.

Dans ces cas de figure, il n'est plus question de discuter la perte d'hybridité. Ici à l'inverse, les modifications progressives des missions ne sont pas seulement vu comme des difficultés qu'il faut combattre, même si elles peuvent générer des tensions, à l'instar de celles décrites par et relatives à la question de l'identité organisationnelle (citer étude sur le cas brésilien), mais comme autant d'opportunités voire des évolutions souhaitables de l'action collective.

A la lumière du développement précédent, on propose de catégoriser deux modèle-types de dérive de mission (Figure 3). Dans le premier cas de figure, on pouvait dessiner un modèle de la dérive de mission comme associée à une génération d'incompatibilité, qui dérivait d'une représentation de la mission très spécifique pour laquelle les connaissances y étant associées sont stabilisées et la manière de conduire la stratégie d'entreprise est considérée connue et stable. S'organise alors un mode de contrôle de maintien d'une situation désirable fixée, irrémédiablement secouée par les tensions traversées par l'entreprise. Ici, la situation différente, la dérive de mission est vu comme une résultante de la génération d'alternatives qui conduit une rediscussion régulière quant à la manière de conduire la mission sociale. La mission ici, n'est plus considérée comme un objet stabilisée mais dessine un inconnu désirable, sur la base duquel des stratégies novatrices sont encore à concevoir.

On peut dessiner là une vision de la mission très spécifique pour laquelle les connaissances y étant associées sont stabilisées et la manière de conduire la stratégie d'entreprise est considérée connue et stable. Un modèle de maintien d'une situation désirable fixée, irrémédiablement secouée par les tensions traversées par l'entreprise sociale qui génèrent des incompatibilités à gérer.

	<b>Modèle de dérive de mission</b>	<b>Gestion d'incompatibilités</b>	<b>Génération d'alternatives</b>
	Représentation de la mission	Représentation stabilisée à maintenir (par ex : mission originelle du fondateur) Stratégie connue Connaissances stabilisées	Représentation innovante : la mission est un inconnu désirable Stratégies à concevoir (Not-yet-designed) Connaissances manquantes
	Défi pour l'organisation	Respecter conformité établie Maintenir la cohabitation - l'hybridité entre deux logiques	Dilemme entre innovate vs. scale Promouvoir contrôler et intégrer les apprentissages
	Conséquences associées au mission drift	Polarisation vers l'une des deux logiques. Perte de l'hybridité, poursuite d'une version détériorée de la mission	Maintien de l'hybridité. – conception de nouvelles alternatives stratégiques
	Citations mobilisables	Ebrahim et al. 2014, Jones 2007, Weisbrod 2004, Cornforth 2014, Zhao & Grimes, 2016	Jay 2013, Mair & Seelos 2015,

Figure 2 Deux modèles distincts de dérive de mission



Être en mesure de traiter ce phénomène qu'est la dérive de mission et d'instruire les cas de survenance, que ce soit afin de préserver la mission sociale dans un environnement hybride instable (modèle A) ou pour permettre d'appréhender au mieux les probables évolutions de la mission générées par des situations d'innovation (Modèle B) est un enjeu de la recherche sur les entreprises à missions.

## Deux catégories de dérive de mission pour deux modes d'intervention de l'investisseur à impact ?

Un modèle de contrôle de l'impact conçu pour répondre à la première catégorie de dérive de mission

L'investissement à impact s'inscrit comme « une opportunité puissante et prometteuse pour les entreprises sociales actuellement sous-capitalisées, ainsi qu'un coup de pouce au développement économique engagé en faveur de la durabilité sociale et environnementale dans le monde entier » (Mendell & Barbosa, 2013, p. 2 traduit par nos soins). En effet étant donné que ces impératifs de mesure de l'impact, sont à la fois alignés avec le double objectif de l'entreprise sociale qui est celui d'être performant économiquement, tout en justifiant de la poursuite d'une mission, il semblerait que cette convergence d'objectifs entre investisseurs à impact et entreprise sociale soit bénéfique et finalement cette approche d'investissement émergente qu'est l'impact investing s'accommode bien aux exigences de l'entreprise sociale.

Son rôle est donc assez clair sur le papier et son impact potentiellement important. D'autant que ce qui fait la différence entre investissement à impact et les autres modes de financement exclusivement lucratifs et philanthropiques, c'est qu'il doit coupler simultanément ce double impératif de rentabilité et de gestion de la dérive de mission. Cela semble parfait donc car s'accommode bien aux exigences de l'ES.

Pourtant ces limites recensées dans la littérature sur l'investissement à impact ont l'air de tenir au fait que dans ces cas de figure, il est tenu pour acquis que la mission est un objet conçu, découlant d'une vision « stabilisée de la manière adéquate de servir ses bénéficiaires » et dont il s'agit d'assurer le maintien. Ces limites nous font avancer l'argument que l'on a considéré l'II exclusivement sous l'angle de la protection de la mission face aux risques d'incompatibilité que l'on a présenté ci-dessus comme étant le modèle A, et les débats nombreux qui alimentent ce champ de recherche en sont les symptômes. Cela dessine une figure d'un investisseur à impact fixateur associé à un mode d'intervention. Or, on a mis en lumière une autre dimension associée à la dérive de mission, dimension qui est n'est pas pour le moment pas ouvertement discutée dans la conceptualisation classique de l'investissement à impact et dans ses modalités d'actions. Quelle serait alors la représentation d'un investisseur à impact dans le cadre de la deuxième dérive de mission ? A l'inverse, à quels « risques » s'exposent les protagonistes de l'évaluation dans le fait de mobiliser ces méthodes d'évaluation de l'impact dans un environnement où la mission suppose de l'inconnu et on repositionne ça dans les débats qui s'articulent autour de l'II aujourd'hui ? Des premières études, ont d'ores et déjà permis de

mettre en lumière le risque de dérive de mission auquel se confronte les investisseurs à impact eux-mêmes (Cetindamar & Ozkazanc-Pan, 2017) ;

Que serait un II qui tient compte des évolutions des missions avec les apprentissages?

On a en effet montré que la conception d'une mission comme un inconnu désirable pour l'organisation *mission-driven* pouvait initier des rediscussions régulières qui pouvaient également secouer une représentation donnée de la mission. Empiriquement par ailleurs, des études ont exploré la manière suivant laquelle dans un certain nombre de cas cette hypothèse de la mission figée tenait pas (Mair & Seelos 201). Dans ces cas de figure, la volonté de poursuite de mission agit comme un instigateur à l'exploration de solutions inédites permettant de pourvoir à des besoins sociaux de manière inhabituelle ou inédite. L'exploration conduit ces entreprises à mission à implémenter des solutions innovantes qui n'entraient pas à priori dans l'arbitrage conflictuel entre impact et rentabilité (développer un exemple en particulier). Aussi la poursuite d'une mission dans ce cadre agit comme le révélateur d'un espace de stratégies inédit que nous avons qualifié de « *Not-Yet-Designed* ».

Dans ce cadre, les tensions générées sont de natures différentes, et cet état de fait appelle à des méthodes de contrôle d'un nouvel ordre pour un investisseur à impact. Ce modèle suppose de mesurer autre chose que dans le cas de stratégies éprouvées. Dans le *not-yet-designed (NYD)*, il ne s'agit alors plus pour l'II d'intervenir comme le garant des « bons choix » de l'entreprise, entendu comme ceux d'un arbitrage entre dimension sociale et dimension financière qui maintient l'hybridité de l'organisation. Il n'est pas possible à priori de qualifier le rendement d'une stratégie inconnue. Dans une considération où la mission est amenée à évoluer avec les apprentissages, le rôle de l'II est d'une autre nature et permet de sortir des contradictions apparentes soulevées dans la section précédente. Dans ce cas de figure, l'investisseur intervient dans une discussion portant sur la manière de s'emparer de ce *not-yet-designed*. L'arbitrage repose alors sur le choix d'adopter une stratégie originale pour un impact futur potentiellement plus grand ou conserver un comportement optimisateur sur une stratégie connue et éprouvée.

Si le premier mode d'intervention cherche avant tout à circonscrire les limites de l'évaluation à un espace connu et maîtrisé afin de pouvoir établir une chaîne causale entre actions menées et bénéfiques constatées dans les limites de cet espace, la seconde elle cherche à dessiner les limites

De manière plus proactive, sachant la manière suivant laquelle la mission peut être amenée à évoluer, charge à l'investisseur à impact de s'assurer de l'existence des conditions d'une bonne exploration dans le *not-yet-designed*. Il n'intervient plus alors comme un défenseur de la pérennité de la mission sociale, entendu comme devant respecter une représentation originelle (Zhao & Grimes, 2016) mais en tant que soutien à l'exploration d'alternatives nouvelles pour répondre à la dite-mission considérant les évolutions de l'environnement dans lequel cette mission intervient (**Error! Reference source not found.**).

Pour l'entreprise « mission driven »	<b>Modèle de dérive de mission</b>	<b>Génération d'incompatibilité</b>	<b>Génération d'alternatives</b>
	Représentation de la mission	Représentation stabilisée à maintenir (par ex : mission originelle du fondateur) Stratégie connue Connaissances stabilisées	Représentation innovante : la mission est un inconnu désirable Stratégies à concevoir ( <i>Not-yet- designed</i> ) Connaissances manquantes
	Défi pour l'organisation	Respecter la conformité établie Maintenir la cohabitation l'hybridité entre deux logiques	Dilemme entre <i>innovate vs. Scale</i> Promouvoir contrôler et intégrer les apprentissages
	Conséquences associé au mission drift	Polarisation vers l'une des deux logiques. Perte de l'hybridité, poursuite d'une version détériorée de la mission	Maintien de l'hybridité. Conception de nouvelles alternatives stratégiques
Pour l'investisseur à impact	<b>Figure de l'II</b>	<b>Fixateur</b>	<b>Explorateur</b>
	Modalités d'actions	Acteur du maintien d'une situation donnée : Eviter des effets de polarisation vers l'une des deux logiques : impact et rentabilité Optimisateur	Soutien à la génération d'alternatives Réouverture régulière de nouveaux espaces de conception Production de nouvelles connaissances Diffusion / constitution d'un milieu
	Substrat technique	<i>Social impact measurement</i> - compromis impact et rentabilité – : Circonscrire l'évaluation à un périmètre stabilisé et établir Chaîne de causalité intrants/impacts.	A concevoir ?

Figure 3 : deux types de dérives de mission pour deux modes d'intervention de l'investisseur à impact

## Conclusion

En établissant la généalogie de l'investissement à impact, on a dans un premier temps montré la rationalité d'un acteur défini par un impératif de mesure. Cet impératif a conduit ce champ à développer des dispositifs d'évaluation répondant à une logique causale et optimisatrice, qualifié de mesure de l'impact. Ce projet, visant à qualifier la pertinence ou l'efficacité de l'action conduite, s'expose à un certain nombre de limites, notamment liées à la complexité d'isoler l'incidence d'une action conduite au regard de la mission. Néanmoins ce mode d'intervention participe à figer une représentation stabilisée d'une mission sociale afin de pouvoir en assurer un contrôle au cours du temps.

Le développement de cet outillage gestionnaire participe à l'émergence d'une industrie de l'investissement à impact, donnant le choix aux entreprises sociales de ne plus seulement être liées à des sources de financement répondant exclusivement à une logique financière ou caritative comme sources primaires de soutien financier. D'autant que ce qui fait la différence entre ces deux modes de financement et l'ISS, c'est ce dernier cherche intentionnellement à coupler un objectif de rendement financier et une démarche active de mesure des performances de la mission sociale. L'investissement à impact répond à la même logique hybride que les entreprises dans lesquelles elles investissent des capitaux et cette émergence s'accompagne par ailleurs de perspective de croissance importante dans les années à venir couplée à un intérêt des chercheurs et praticiens pour structurer le champs et en assurer sa professionnalisation notamment au regard des difficultés éprouver à mesurer l'impact. Tout ceci conduit à considérer l'investisseur à impact comme un élément majeur dans la gestion des dérives de missions, gravitant autour des entreprises à mission et s'inscrivant comme un gardien de la mission sociale. Pour autant, on a également montré que l'hypothèse sur laquelle se fonde la rationalité de mesure de l'investissement à impact repose sur une représentation de la mission qui ne s'accommode pas de tous les cas de figures et en particulier aux environnements innovants et on s'est interrogé sur les risques générés par l'utilisation d'une méthode causale sur un processus changeant et incertain sur lequel repose l'innovation sociale.

Afin de chercher à comprendre les limites des outils actuels de suivi de l'investissement à impact, on a ensuite regardé la littérature existante sur le phénomène de dérive de mission dans les entreprises sociales pour en extraire une typologie qui distingue deux idéaux-types suivant la part d'inconnue accordée à la mission. Dans une situation, on a souligné le risque de « génération d'incompatibilité » auquel les entreprises à finalités sociales se soumettent et on a alors souligné un enjeu de fixation des représentations pour éviter des effets de polarisation vers l'une des deux logiques qui constitue l'hybridité de l'organisation. Dans l'autre, on a précisé la manière dont la mission est rediscutée régulièrement par l'innovation, et la façon dont la représentation d'une mission comme un objet encore à concevoir offre une possible « génération d'alternative » pour ne pas que les tensions prennent le pas. On a montré que dans ce sens, dans un environnement innovant, il est possible d'imaginer un rôle différent pour l'II que celui du fixateur. En tant que soutien d'une mission évolutive, il permet de sortir de la perpétuelle situation d'arbitrage en rentabilité et mission, en supportant l'exploration de stratégies nouvelles pour remplir la dite mission. Il permet à l'ES de survivre en faisant la promotion des changements de mission dans un espace « le *not-yet-designed* », espace qui s'affranchit à priori d'un arbitrage impact-rentabilité. On confirme toutefois encore dans ce cadre que l'II est un gardien de la mission, non pas dans le sens où il empêche qu'on lève l'hybridité, mais dans le sens où il permet de à l'entreprise sociale de pouvoir rediscuter le couplage fins/moyens régulièrement en rouvrant des voies de conceptions situées dans le NYD.

## **Discussion**

- Impact investing vu comme hybride au sens 1, aussi mimétisme tensions ES et II
- On apporte une lecture par les tensions des motifs de missions drifts et on permet d'enrichir la littérature sur le domaine

## **Limitations et perspectives pour la suite**

Comprendre les modalités d'interventions adaptées à l'émergence de cette nouvelle figure. Modéliser ces modalités d'interventions et les outils nécessaires à l'évaluation. Etc. (mesure du processus innovant, de l'apprentissage, de la réouverture de nouvelles stratégies ; etc..).

## **Bibliographie**

- Adams, C., & Perlmutter, F. (1991). Commercial Venturing and the Transformation of America's Voluntary Social Welfare Agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(1), 25-38. <https://doi.org/10.1177/089976409102000104>
- Alijani, S., & Karyotis, C. (2018). Coping with impact investing antagonistic objectives: A multistakeholder approach. *Research in International Business and Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.04.002>
- Armendáriz, B., & Szafarz, A. (2011). On mission drift in microfinance institutions. In *The handbook of microfinance* (p. 341–366). World Scientific.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010). The ambitions and challenges of SROI.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1–22.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 2, 133–169.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.
- Bennett, R., & Savani, S. (2011). Surviving mission drift: How charities can turn dependence on government contract funding to their own advantage. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 217–231.
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Macmillan International Higher Education.
- Bugg-Levine, A., Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2012, janvier 1). A New Approach to Funding Social Enterprises. Consulté 15 janvier 2018, à l'adresse <https://hbr.org/2012/01/a-new-approach-to-funding-social-enterprises>
- Cetindamar, D., & Ozkazanc-Pan, B. (2017). *Assessing mission drift at venture capital impact investors: Cetindamar and Ozkazanc-Pan*. <https://doi.org/10.1111/beer.12149>
- Chen, H. T. (1990). *Theory-driven evaluations*. Sage.
- Chen, H.-T., & Rossi, P. H. (1983). Evaluating with sense: The theory-driven approach. *Evaluation review*, 7(3), 283–302.
- Clarkin, J. E., & Cangioni, C. L. (2016). Impact investing: A primer and review of the literature. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(2), 135–173.
- Considine, M., O'Sullivan, S., & Nguyen, P. (2014). Mission drift?: The third sector and the pressure to be businesslike: Evidence from job services Australia. *Third Sector Review*, 20(1), 87.
- Copestake, J. (2007). Mainstreaming microfinance: Social performance management or mission drift? *World development*, 35(10), 1721–1738.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3-20. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>

- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99–124.
- Dees, J. G., & Elias, J. (1998). The Challenges of Combining Social and Commercial Enterprise-University-Business Partnerships: An Assessment. Norman E. Bowie. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1994. *Business ethics quarterly*, 8(1), 165–178.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3–27.
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26–49.
- 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.
- Duflo, E. (2009). *Expérience, science et lutte contre la pauvreté*. Fayard.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). Putting the Brakes on Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2010.54500944>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522–529.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California management review*, 45(4), 35–51.
- Freeman, H. E., & Sherwood, C. C. (1965). Research in large-scale intervention programs. *Journal of Social Issues*, 21(1), 11–28.
- Gray, J., Ashburn, N., Douglas, H., Jeffers, J., Musto, D., & Geczy, C. (2015). Great expectations: Mission preservation and financial performance in impact investing.
- Greenberg, B. G., & Mattison, B. F. (1955). The whys and wherefores of program evaluation. *Canadian Journal of Public Health/Revue Canadienne de Sante'e Publique*, 46(7), 293–299.
- Harji, K., & Jackson, E. T. (2012). Accelerating impact: Achievements, challenges and what's next in building the impact investing industry. *New York, NY: The Rockefeller Foundation*.
- Höchstädter, A. K., & Scheck, B. (2015). What's in a name: An analysis of impact investing understandings by academics and practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449–475.
- Jackson, E. T. (2013). Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776257>
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Jones, M. B. (2007). The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299–307. <https://doi.org/10.1177/0899764007300385>
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual review of sociology*, 7(1), 321–349.

- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Davenport, T. H., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Koch, F. (2012). *The new corporate philanthropy: How society and business can profit*. Springer Science & Business Media.
- Leeuw, F. L., & Vaessen, J. (2009). *Impact evaluations and development: NONIE guidance on impact evaluation*. Network of networks on impact evaluation.
- Levillain, K., Agogu , M., & Berthet, E. T. (2016). Innovation sociale et innovation radicale sont-elles contradictoires ? Are social innovation and radical innovation irreconcilable? The importance of formulating a generative common purpose. *Revue française de gestion*, (255), 41-55. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00021>
- MacKeith, J. (2011). The development of the outcomes star: a participatory approach to assessment and outcome measurement. *Housing, Care and Support*, 14(3), 98–106.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739.
- Mersland, R., & Str m, R.  . (2010). Microfinance mission drift? *World Development*, 38(1), 28–36.
- Meunier, V., & Marsden,  . (2009). *Analyse co t-bénéfices: guide méthodologique*. FonCSI.
- Michelson, G., Wailes, N., Van Der Laan, S., & Frost, G. (2004). Ethical investment processes and outcomes. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 1–10.
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, *In press*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.003>
- Morris, L. (2011). *The innovation master plan: the CEO’s guide to innovation*. Innovation Academy.
- Morris, S. (2001). Market Solutions for Social Problems: Working-Class Housing in Nineteenth Century London. *The Economic history review*, 54(3), 525–545.
- Muhammad, Y. (1999). Banker to the Poor: Micro-lending and the Battle against World Poverty. *Public Affairs*.
- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Soc Innov Rev*, 8(3), 38–43.
- Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 755–769.
- Nicholls, A. (2010). The Institutionalization of Social Investment: The Interplay of Investment Logics and Investor Rationalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 70–100.
- Nicholls, A., Emerson, J., & Oleksiak, A. (2015). Impact Investing: A Market in Evolution.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. In *Social innovation* (p. 1–30). Springer.
- Nilsson, J. (2008). Investment with a conscience: Examining the impact of pro-social attitudes and perceived financial performance on socially responsible investment behavior. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 307–325.
- O’Donohoe, N., Leijonhufvud, C., Saltuk, Y., Bugg-Levine, A., & Brandenburg, M. (2010). *Impact investments: An emerging asset class*. . New York, NY: J.P. Morgan.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455–476.

- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Perret, B. (2008). L'évaluation des politiques publiques. *Esprit*, (12), 142–159.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307–322.
- Renneboog, L., Ter Horst, J., & Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of Banking & Finance*, 32(9), 1723–1742.
- Rogers, P. J., & Weiss, C. H. (2007). Theory-based evaluation: Reflections ten years on: Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New directions for evaluation*, 2007(114), 63–81.
- Scheuerle, T., & Glänzel, G. (2016). *Five per cent philanthropy as an early form of social impact investing – differences, parallels, and what can be learned for today*.
- Scholtens, B., & Sievänen, R. (2013). Drivers of socially responsible investing: A case study of four Nordic countries. *Journal of business ethics*, 115(3), 605–616.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503–530.
- Seelos, C., & Mair, J. (2017). *Innovation and scaling for impact: how effective social enterprises do it*. Stanford, California: Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- 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.
- Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (331), 76–92.
- Thompson, P., & Williams, R. (2014). Taking your eyes off the objective: The relationship between income sources and satisfaction with achieving objectives in the UK third sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 109–137.
- Tuan, M. T. (2008). Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches. Retrieved from the Gates Foundation website on February, 23, 2012.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 132–148.
- Weisbrod, B. A. (2004). The pitfalls of profits.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519–532.
- Zhao, E. Y., & Grimes, M. G. (2016). Staying True to Purpose: How Commercial Pressures Affect Mission Drift among Social Enterprises. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, p. 13440). Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.