

## Refonder l'hybridité organisationnelle : une nouvelle approche de l'incompatibilité entre logiques institutionnelles par le principe supérieur commun

**Amélie Gabriagues** (auteur de correspondance)

Laboratoire Dauphine recherches en management (DRM – équipe M-Lab), université Paris Dauphine-PSL ; place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 75016 Paris, France  
[amelie.gabriagues@dauphine.psl.eu](mailto:amelie.gabriagues@dauphine.psl.eu)

**Lionel Garreau**

Laboratoire Dauphine recherches en management (DRM – équipe M-Lab), université Paris Dauphine-PSL ; place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 75016 Paris, France  
[lionel.garreau@dauphine.psl.eu](mailto:lionel.garreau@dauphine.psl.eu)

**Résumé :** Dans la perspective néo-institutionnelle, le concept d'hybridité organisationnelle se caractérise par la combinaison de logiques institutionnelles « n'allant pas de pair », car jugées incompatibles. Notre étude montre toutefois que ce critère d'incompatibilité entre logiques n'est pas suffisamment robuste théoriquement pour discriminer les situations d'hybridité organisationnelle, peinant à différencier l'incompatibilité entre logiques de logiques simplement différentes. En réponse, cet article propose une nouvelle approche de l'incompatibilité entre logiques institutionnelles par la mobilisation du concept de principe supérieur commun, issu de l'économie des grandeurs. Par une relecture de cinq articles empiriques mobilisant le concept d'hybridité, nous démontrons en quoi le principe supérieur commun fournit une voie d'opérationnalisation plus restrictive de l'incompatibilité entre logiques, de sorte à qualifier plus rigoureusement les situations d'hybridité organisationnelle. Cette étude nous conduit *in fine* à refonder le concept d'hybridité organisationnelle comme la combinaison de logiques institutionnelles mutuellement exclusives, s'appuyant respectivement sur des principes supérieurs communs strictement distincts.

**Mots-clés :** hybridité organisationnelle, logique institutionnelle, principe supérieur commun, incompatibilité entre logiques

**Citation :** Gabriagues A. & Garreau L. (2023). Refonder l'hybridité organisationnelle : une nouvelle approche de l'incompatibilité entre logiques institutionnelles par le principe supérieur commun, *M@n@gement*, 26(2), 16–33. <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2023.5367>

*Nous souhaitons remercier dans un premier temps l'éditrice en chef de M@n@gement, Hélène Delacour, ainsi que les évaluateurs qui nous ont grandement aidés à l'amélioration de cet article par leurs commentaires. Nous remercions aussi l'AIMS d'avoir permis des échanges lors de la conférence annuelle en ligne en pleine période covid. Merci également au laboratoire DRM de l'université Paris Dauphine-PSL pour son appui logistique et financier.*

## Introduction

La perspective néo-institutionnelle reconnaît de longue date la coexistence de logiques institutionnelles variées (Greenwood *et al.*, 2010 ; Kraatz & Block, 2008 ; Zilber, 2011) dans des environnements qualifiés d'institutionnellement complexes (Greenwood *et al.*, 2011 ; Ocasio & Radoynovska, 2016 ; Raynard, 2016). Dans ce contexte, les organisations hybrides présentent un intérêt tout particulier, eu égard de leur capacité à opérer une combinaison de logiques institutionnelles « n'allant pas de pair » (Battilana *et al.*, 2017, p. 129). Forte de cette articulation singulière de logiques, l'hybridité organisationnelle semble « aller à l'encontre de la proposition centrale du néo-institutionnalisme » (Battilana *et al.*, 2017, p. 128) centrée sur un isomorphisme inéluctable, et dévoile à l'inverse des modèles organisationnels complexes et variés, s'affranchissant de la seule logique économique. L'hybridité prend ainsi typiquement la forme d'une combinaison entre une logique commerciale et une logique sociale, qu'on peut retrouver dans les organisations de microfinance (Battilana & Dorado, 2010 ; Cobb *et al.*, 2016 ; Zhao & Wry, 2016), dans des entreprises sociales (Ebrahim *et al.*, 2014 ; Pache & Santos, 2013) ou des institutions publiques (Denis *et al.*, 2015 ; Jay, 2013 ; Polzer *et al.*, 2016). En permettant de conjuguer impératifs économiques et vocation sociale, l'hybridité constitue une réponse organisationnelle économiquement soutenable et adaptée aux grands défis sociétaux et environnementaux actuels, à l'instar du réchauffement climatique ou de la croissance des inégalités économiques (Besharov & Mitzinneck, 2020 ; Jay, 2013).

La communauté académique commence pourtant à interroger la capacité du concept d'hybridité organisationnelle à conserver un intérêt analytique (Besharov & Mitzinneck, 2020 ;

Pache & Thornton, 2020). En effet, d'après sa définition actuelle, ce concept qualifie un grand nombre d'organisations aux objectifs et configurations variés (Besharov & Mitzinneck, 2020 ; Mitzinneck & Greco, 2021). Le développement exponentiel de manifestations empiriques taxées d'hybridité pointe la difficulté de ce champ théorique à conserver une unité autour de propriétés structurantes, permettant de dissocier l'hybridité d'autres modalités de coexistence entre logiques. Le critère des logiques « n'allant pas de pair » témoigne tout particulièrement d'ambiguïtés latentes, à l'heure où les travaux font état de multiples combinaisons de logiques à l'origine de l'hybridité. La spécificité de l'hybridité réside *a priori* dans la capacité de tout acteur – organisation ou individu – à appréhender intuitivement certaines logiques comme particulièrement incompatibles. Si certains travaux ont évoqué la manière dont l'hybridité peut traduire l'incompatible en compatible (Glynn *et al.*, 2020), les travaux néo-institutionnels ne proposent pas de fondement théorique précis pour définir cette incompatibilité entre logiques, précisant simplement qu'elles présentent des contradictions difficiles à combiner (Raynard, 2016). Sur ce fondement, de nombreux travaux n'opèrent aucune démonstration théorique ou empirique de l'incompatibilité des logiques en jeu pour établir l'hybridité, questionnant dès lors la pertinence du regroupement d'organisations présentant peu de similitudes dans une même catégorie conceptuelle. À l'heure où la plupart des logiques sont présentées comme contradictoires (Greenwood *et al.*, 2011 ; Jay, 2013 ; Kraatz & Block, 2008 ; Raynard, 2016), cette équivocité s'avère dommageable pour justifier de la pertinence même du concept d'hybridité organisationnelle.

En réponse à cet enjeu, notre article propose une nouvelle voie d'opérationnalisation des fondements de l'incompatibilité entre logiques institutionnelles en mobilisant le concept de principe supérieur commun, issu des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991). Ces dernières, qui constituent une perspective institutionnelle complémentaire au courant des logiques institutionnelles (Brandl *et al.*, 2014 ; Cloutier & Langley, 2013 ; Daudigeos

& Valiorgue, 2010), avancent un éventail de six principes supérieurs communs à l'origine de l'ensemble des significations partagées par les acteurs. Posés comme contradictoires par définition, ces principes supérieurs permettent d'identifier avec précision le(s) fondement(s) moral(aux) sous-jacents à chaque logique institutionnelle (Boltanski & Thévenot, 1991). Ce faisant, cette approche permet l'identification des logiques institutionnelles se référant à un même principe supérieur commun – jugées dès lors compatibles – et des logiques mutuellement exclusives – jugées alors incompatibles. À ce titre, le concept de principe supérieur commun contribue à opérationnaliser de manière robuste l'incompatibilité des logiques et par voie de conséquence l'hybridité organisationnelle.

À l'aune de cette approche, nous revisitons l'analyse proposée par cinq articles revendiquant l'étude de situations d'hybridité organisationnelle, dont l'article fondateur du champ de Battilana et Dorado (2010). De la sorte, nous démontrons que notre approche peut soit converger, soit remettre en cause l'interprétation conduisant à la reconnaissance d'une hybridité organisationnelle. Nous illustrons ainsi la capacité du principe supérieur commun à opérationnaliser de manière rigoureuse et discriminante la propriété d'incompatibilité des logiques institutionnelles pour la qualification des situations d'hybridité organisationnelle.

Cet article contribue au développement de la connaissance scientifique de plusieurs manières. D'abord, cette démonstration théorique poursuit une voie de recherche fondée sur la complémentarité entre courant des logiques institutionnelles et des économies de la grandeur par l'exploration des fondements moraux à l'origine des logiques institutionnelles, tel qu'appelé par Cloutier et Langley (2013). Aussi, nous proposons une clarification du concept d'hybridité organisationnelle par une opérationnalisation de la propriété d'incompatibilité des logiques institutionnelles, la distinguant de logiques partiellement compatibles ou contradictoires. Sur ce fondement, nous proposons une définition plus restrictive de l'hybridité organisationnelle

qui maintient le caractère discriminant du concept, en impliquant que toutes les organisations ne sont pas hybrides. Cet effort de redéfinition nous permet de proposer une nouvelle orientation pour les travaux futurs sur l'hybridité organisationnelle, centrée sur l'étude contextualisée des combinaisons de logiques temporairement jugées incompatibles.

## **1. L'hybridité dans la théorie néo-institutionnelle : un concept à la dérive ?**

### **1.1. L'hybridité organisationnelle : de la promesse à la dérive du concept ?**

L'hybridité est un phénomène sujet à de multiples tentatives de conceptualisation en sciences de gestion (Battilana *et al.*, 2017), laissant place à une appropriation assez dominante de cette notion par le courant des logiques institutionnelles. Cette approche se fonde sur le concept de logiques, définies comme des « configurations historiques et socialement construites de pratiques matérielles, d'assomptions, de valeurs, de croyances et de normes permettant aux acteurs de produire et reproduire leur subsistance matérielle, d'organiser le temps et l'espace, de donner du sens à leur réalité » (Thornton & Ocasio, 1999, p. 804). L'identification de logiques distinctes et multiples dans divers environnements a conduit à reconnaître les tensions et conflits inhérents à leur coexistence (Battilana & Dorado, 2010 ; Christensen & Lægreid, 2011 ; Ebrahim *et al.*, 2014). Prenant le contrepied de cet argumentaire, Battilana et Dorado (2010, p. 1419) introduisent le concept d'hybridité comme « une combinaison non conventionnelle de logiques institutionnelles » au sein d'une organisation. En reconnaissant la capacité de certaines organisations à combiner des éléments « n'allant pas de pair » (Battilana *et al.*, 2017), les travaux sur l'hybridité soulignent ainsi la dimension distinctive d'organisations souhaitant et parvenant à articuler des injonctions institutionnelles pourtant perçues comme contradictoires. En d'autres termes, l'hybridité s'oppose à « la proposition centrale du néo-institutionnalisme » mettant l'accent sur les dynamiques isomorphiques (Battilana *et al.*, 2017,

p. 128), pour reconnaître la capacité de certaines organisations à mobiliser activement et conjointement plusieurs systèmes de signification.

Empiriquement, les auteurs mettent tout particulièrement l'accent sur l'articulation délicate entre une logique sociale, prônant la résolution de problématiques sociales, et une logique commerciale, célébrant la performance économique (Glynn *et al.*, 2020 ; Pache & Thornton, 2020). Autrefois appréhendées comme concurrentes (Friedland & Alford, 1991), ces logiques sont dépeintes comme combinées dans des organisations de l'économie sociale et solidaire (ex. Ebrahim *et al.*, 2014 ; Pache & Santos, 2013), notamment des entreprises de microfinance (ex. Battilana & Dorado, 2010 ; Cobb *et al.*, 2016 ; Zhao & Wry, 2016), des entreprises dites « sociales » (ex. Battilana & Lee, 2014 ; Doherty *et al.*, 2014 ; Ebrahim *et al.*, 2014 ; Mair *et al.*, 2015) et les *benefit corporations* (ex. Battilana & Lee, 2014 ; Doherty *et al.*, 2014 ; Ebrahim *et al.*, 2014 ; Mair *et al.*, 2015), ou encore des organisations publiques ou parapubliques sujettes à une managérialisation de leurs activités (ex. Christensen & Lægheid, 2011 ; Fossetøl *et al.*, 2015 ; Gebreiter & Hidayah, 2019 ; Vickers *et al.*, 2017). Sur ce fondement, la communauté académique reconnaît la valeur du concept d'hybridité pour caractériser les approches organisationnelles orientées vers la résolution d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux complexes (Besharov & Mitzinneck, 2020 ; Cristofini, 2021 ; Hahn, 2020 ; Mair & Rathert, 2020).

Pour autant, d'autres configurations empiriques se voient également reconnues comme des situations d'hybridité (Pache & Thornton, 2020), contribuant à la croissance du champ d'application de ce concept. Comme noté par Besharov et Mitzinneck (2020, p. 6), l'identification d'une logique sociale ou environnementale n'apparaît plus comme incontournable pour caractériser l'hybridité :

la plupart des études décrivent l'hybridité comme constituée de deux éléments, généralement un élément commercial ou de marché qui serait combiné avec un autre élément qui est au moins distinct, si ce n'est opposé, avec le marché.

De plus, des travaux font état d'organisations hybrides combinant d'autres types de logiques dans l'industrie, mêlant logique manufacturière et logique des biens culturels (Dalpiaz *et al.*, 2016) ; dans le journalisme, articulant logique journalistique traditionnelle et logique de l'*open innovation* (Lewis, 2012) ; le secteur biotechnologique, liant logique scientifique et logique de marché (Powell & Sandholtz, 2012) ; ou encore la finance islamique, associant la logique religieuse à la logique financière (Boone & Özcan, 2016 ; Gümüşay, Smets & Morris, 2020). Ces exemples dévoilent des nuances dans la manière de caractériser des logiques, relevant tantôt d'une institution emblématique à l'échelle sociétale, à l'instar de la religion ou du marché, tantôt de spécificités professionnelles propres à un secteur d'activités. Dès lors, les logiques à l'origine de l'hybridité organisationnelle peuvent s'ancrer à deux niveaux, le secteur et la société, dévoilant un potentiel exponentiel de combinaisons. De façon analogue, l'organisation n'est plus le seul niveau où s'appréhende l'hybridité : des manifestations hybrides se voient progressivement reconnues au niveau individuel (ex. McGivern *et al.*, 2015 ; Sirris, 2019 ; Spyridonidis & Currie, 2016) ou sectoriel (Ansari *et al.*, 2013). Dans la même visée, les travaux de Raynard (2016) vont jusqu'à considérer qu'à l'heure où l'essentiel des organisations fait face à des environnements complexes, la majorité d'entre elles peuvent être considérées comme des « hybrides structurels » (Raynard, 2016). L'hybridité caractériserait alors un phénomène courant, conséquence d'une complexité institutionnelle omniprésente (Raynard, 2016).

Cette expansion du champ d'application de l'hybridité soulève des interrogations relatives à l'intérêt de ce concept : « les recherches sur l'hybridité ont atteint un stade où les sceptiques interrogent la valeur analytique de ce concept, étant donné qu'une multitude

d'organisations peuvent être qualifiées d'hybrides » (Besharov & Mitzinneck, 2020, p. 4). Le développement exponentiel de manifestations hybrides ne présentant pourtant pas de difficultés en soi, nous considérons comme davantage problématique le fait que les travaux récents ne proposent pas systématiquement de démonstration de l'adéquation entre le concept d'hybridité et les cas étudiés. En effet, comme l'affirment Besharov et Mitzinneck (2020), la plupart de ces études s'en tiennent à l'identification de deux logiques distinctes pour le cas étudié – logiques souvent déjà préalablement identifiées comme pouvant être à l'origine de l'hybridité dans des travaux antérieurs. Pour autant, l'identification de logiques institutionnelles semblables à celles préalablement mentionnées par la littérature peut sembler insuffisante pour caractériser dûment l'hybridité pour le cas spécifiquement étudié. De même, les revues de littérature sur l'hybridité organisationnelle citent régulièrement des articles qui ne mobilisent pourtant pas ce concept (ex. Battilana *et al.*, 2017 ; Pache & Thornton, 2020) ; les articles sont mobilisés *a posteriori* pour illustrer l'hybridité, sans que la justesse de ce concept ait été démontrée pour les données empiriques d'origine. Or, d'après la définition de Battilana *et al.* (2017, p. 129), la spécificité de l'hybridité réside précisément dans les divergences entre logiques « n'allant pas de pair », dont la démonstration fait aujourd'hui défaut dans nombre de travaux. Par voie de conséquence, nous questionnons la capacité de ce champ théorique à conserver une homogénéité autour de propriétés structurantes, permettant de dissocier l'hybridité d'autres modalités de coexistence entre logiques. Notre analyse dévoile ainsi une tendance à une utilisation assez vague, parfois presque incantatoire du concept d'hybridité, et questionne la manière dont les travaux récents ont mobilisé ce concept. Nous proposons dans la section suivante de revenir sur une propriété fondamentale du concept d'hybridité organisationnelle : caractériser les logiques institutionnelles « qui ne vont pas de pair ».

## 1.2. L'incompatibilité des logiques : une propriété distinctive de l'hybridité conservant une forte ambiguïté

La littérature néo-institutionnelle fait état d'un grand nombre de logiques qualifiées de contradictoires (ex. Greenwood *et al.*, 2011 ; Jay, 2013 ; Kraatz & Block, 2008), d'incompatibles (ex. Battilana & Lee, 2014 ; Glynn *et al.*, 2020 ; Gümüşay, Smets & Morris, 2020 ; Smith & Besharov, 2017 ; York *et al.*, 2016) ou de conflictuelles (ex. Pache & Santos, 2010 ; Purdy & Gray, 2009 ; Sauermann & Stephan, 2013), complexifiant l'identification de ce qui pourrait « ne pas aller de pair ». Alimentant ce flou, la littérature sur l'hybridité multiplie les métaphores, évoquant tantôt une « arène de contradictions par nature » (Pache & Santos, 2013, p. 972) ou « l'union des opposés » (Schad *et al.*, 2016, p. 37 ; cité par Gümüşay, Smets & Morris, 2020). D'après Battilana *et al.* (2017, p. 138), l'hybridité se différencie toutefois par sa capacité à « violer les règles institutionnelles définissant ce qui est approprié ou compatible ». En contexte de complexité institutionnelle, l'hybridité est donc une approche organisationnelle se distinguant à la fois de l'adhésion à une logique dominante et de la combinaison d'éléments perçus comme potentiellement compatibles. L'incompatibilité est ici précisée comme une situation où les prescriptions et les interdictions inhérentes aux multiples logiques ne sont pas aisément combinées ou mises en cohérence en pratique (Greenwood *et al.*, 2011 ; Raynard, 2016). L'incompatibilité entre logiques a jusqu'ici été évaluée de façon pragmatique en fonction du degré d'incohérence perçue par les chercheurs entre les actions organisationnelles promues par des logiques distinctes (Besharov & Smith, 2014). De nombreux travaux s'appuient ainsi sur le critère d'incompatibilité des logiques pour rendre compte des situations d'hybridité organisationnelle (Battilana & Lee, 2014 ; Dorado, 2020 ; Glynn *et al.*, 2020 ; Gümüşay, Smets & Morris, 2020 ; York *et al.*, 2016). En cela, la définition séminale de l'hybridité peut se voir précisée par la mention de l'incompatibilité des logiques institutionnelles comme propriété discriminante.

Néanmoins, le critère de l'incompatibilité des logiques s'avère en l'état insuffisant pour opérationnaliser le concept d'hybridité organisationnelle de manière robuste. L'incompatibilité des logiques se voit simplement indexée à la difficulté combinatoire, sans expliquer ce qui les différencie de logiques conflictuelles, contradictoires ou simplement distinctes – ne répondant elles-mêmes pas à des définitions précises. En l'absence de cette clarification conceptuelle, reconnaître l'hybridité comme une combinaison de logiques incompatibles revient à la définir de façon ambivalente comme une combinaison de logiques difficiles à combiner. Plus troublant encore, certains travaux abordent à l'inverse l'hybridité comme témoignant de la compatibilité entre logiques distinctes (Besharov & Mitzinneck, 2020 ; Besharov & Smith, 2014 ; Gümüşay, Smets & Morris, 2020 ; Raynard, 2016), dans la mesure où l'hybridité peut aboutir à une forme organisationnelle durable – laissant ainsi planer une indécision sur le caractère discriminant de l'incompatibilité pour qualifier l'hybridité. Cette dualité traduit en réalité l'ambition des organisations hybrides de traduire l'incompatible en compatible, de manière à institutionnaliser progressivement leur modèle (Glynn *et al.*, 2020). Dans cette perspective, nombre de travaux se sont focalisés sur la manière dont les organisations pouvaient orchestrer ce passage de l'inconciliable au conciliable (ex. Gümüşay, Smets & Morris, 2020 ; Jay, 2013 ; Smith & Besharov, 2017), sans pour autant préciser en premier lieu ce qui constitue l'incompatibilité. L'évaluation *in situ* de l'incohérence entre actions organisationnelles par les auteurs laisse donc irrésolue la question des fondements mêmes de leur incompatibilité. En s'appuyant sur une définition ambivalente de l'(in)compatibilité, ces travaux se dérobent à un approfondissement du fondement de cette opposition entre logiques, pourtant susceptible d'éclairer de façon discriminante le caractère hybride d'une organisation.

Si la souplesse dans la mobilisation de l'incompatibilité a permis d'aborder une grande variété de situations comme hybrides (Besharov & Mitzinneck, 2020), le manque de fondements théoriques robustes sur la propriété d'incompatibilité des logiques semble faire

courir le risque d'aboutir à un concept attrape-tout, dans un contexte où la complexité institutionnelle se répand (Raynard, 2016). En réponse à ce risque, nous proposons de revisiter les fondements de l'incompatibilité des logiques institutionnelles comme propriété distinctive de l'hybridité : comment aborder le fait que deux logiques institutionnelles s'avèrent incompatibles ? Pour répondre à cette question, nous proposons une voie d'opérationnalisation de l'incompatibilité entre logiques institutionnelles par l'exploration des oppositions idéologiques sur lesquelles se fondent lesdites logiques, au travers du prisme des économies de la grandeur.

## **2. Au fondement de l'incompatibilité entre logiques : l'apport du principe supérieur commun**

Pour expliquer les différences observées entre logiques, la théorie néo-institutionnelle développe l'hypothèse d'un ancrage respectif de chaque logique dans un ou plusieurs ordres institutionnels – ou métalogiques – distincts. Face aux difficultés opérationnelles et d'universalisation que présente cette approche, nous proposons de solliciter les économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991) – également appelées économie des conventions ou sociologie pragmatique française<sup>1</sup>. Approche complémentaire de l'institutionnalisme organisationnel (Cloutier & Langley, 2013), les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) apportent une perspective concurrente aux ordres institutionnels au travers du concept de principe supérieur commun, qui permet d'expliquer plus finement les divergences entre logiques. Dans cette optique, nous proposons une voie d'articulation entre ces cadres théoriques et avançons qu'une analyse des logiques institutionnelles sous l'angle de leurs principes

---

<sup>1</sup> Nous mobiliserons pour le reste de l'exposé le terme d'économies de la grandeur, eu égard de notre volonté de centrer cet article sur l'ouvrage séminal de Boltanski et Thévenot de 1991 : *De la justification. Les économies de la grandeur*.

supérieurs communs sous-jacents permet une compréhension plus robuste et restrictive de l'incompatibilité entre logiques.

## **2.1. Les limites de la théorie néo-institutionnelle pour éclairer l'incompatibilité entre logiques**

Pour appréhender la nature des logiques institutionnelles et leurs divergences, les travaux fondateurs du champ s'appuient sur le macro-système formé par les ordres institutionnels (Friedland & Alford, 1991). D'après Friedland et Alford (1991), les racines de l'institutionnalisation doivent être observées à l'échelle sociétale, plutôt qu'aux niveaux sectoriel, organisationnel ou individuel où les logiques s'expriment. En d'autres termes, toute logique professionnelle ancrée dans un secteur trouve des attaches dans des institutions considérées comme « allant de soi<sup>2</sup> » à l'échelle sociétale (Zucker, 1987) – fondant ainsi ses racines idéologiques. Dans ce prolongement, sept ordres institutionnels, constituant « les principes directeurs de la société » (Thornton, 2004, p. 70) ont été établis (Thornton *et al.*, 2012) : la famille, la religion, l'État, le marché, la communauté, la profession et la corporation. En référence à un ou plusieurs de ces ordres institutionnels, les logiques institutionnelles dévoilent des arrangements de valeurs, symboles et pratiques rendus temporairement légitimes par effet de contingence historique : les logiques interviennent ainsi comme un maillon intermédiaire liant les ordres institutionnels et les individus (Thornton & Ocasio, 2008). L'essentiel des travaux sur l'hybridité organisationnelle a pris appui sur cette architecture proposée par les ordres institutionnels, même si l'approche défendue par Thornton *et al.* (2012) a également fait l'objet de critiques pour son caractère normatif et universel (ex. Friedland, 2017). Dès lors, en matière d'hybridité, nous pourrions avancer que les logiques combinées

---

<sup>2</sup> Traduction libre de l'expression « taken-for-granted » utilisée par les auteurs.

dans les organisations hybrides se fondent *a priori* sur des ordres institutionnels distincts, expliquant ainsi les incohérences observées. Pache et Thornton (2020) détaillent ainsi les ordres institutionnels auxquels se rattachent les logiques étudiées dans vingt articles sur l'hybridité et rendent compte de façon systématique de la référence à des ordres institutionnels distincts. Ce constat permet de formuler l'hypothèse que l'incompatibilité entre logiques institutionnelles se voit conditionnée par la référence de ces logiques à des ordres institutionnels distincts.

Si cette approche présente un intérêt pour poursuivre notre réflexion sur l'incompatibilité entre logiques, elle s'avère critiquée à la fois pour ses difficultés d'opérationnalisation et son incapacité à rendre compte universellement des fondements moraux des logiques institutionnelles. En pratique, si « les académiques mobilisant le courant des logiques institutionnelles soutiennent que les logiques sectorielles identifiées représentent des instanciations de logiques de premier ordre à l'échelle sociétale, [...] les relations avec ces macro-logiques ne sont pas clairement définies et ambiguës » (Cloutier & Langley, 2013, p. 374). En effet, l'articulation entre les différents niveaux de logiques (professionnelles, sectorielles ou sociétales) n'est pas clairement explicitée (Gümüşay, Claus & Amis, 2020 ; Pache & Thornton, 2020), ce qui soulève des difficultés pour qualifier formellement l'incompatibilité. À titre d'exemple, dans les travaux sur l'hybridité organisationnelle, il est difficile d'identifier clairement le(s) ordre(s) institutionnel(s) sur le(s)quel(s) la logique sociale s'appuie, logique pourtant fréquemment mobilisée dans ce champ. Cette logique institutionnelle est associée *a posteriori* par Pache et Thornton (2020) à l'ordre institutionnel de l'État pour l'ensemble des articles analysés, sans que cette généalogie soit défendue par les articles dont il est question. Chez Battilana et Dorado (2010), par exemple, la description de la logique sociale concernée fait explicitement référence à une participation démocratique (ordre de l'État), mais aussi à un engagement envers les valeurs d'un collectif et à la croyance envers la confiance et la réciprocité (ordre de la communauté). Si l'association d'une logique sociale

à un ordre institutionnel s'avère peu évidente, la multiplication des logiques professionnelles laisse présager des difficultés accrues d'opérationnalisation.

Par ailleurs, la compréhension de l'incompatibilité par les ordres institutionnels peut également se voir contrariée par leur manque d'universalité. Les travaux récents ont ainsi émis des critiques relatives à la représentativité de ces ordres institutionnels qui s'appuient spécifiquement sur des institutions solidement ancrées dans le monde occidental (Gümüşay, Claus & Amis, 2020), au risque que ces derniers s'avèrent caducs pour l'analyse de logiques ancrées dans d'autres cultures. Ainsi, dans les configurations hybrides typiques, les logiques sociale et commerciale pourraient en réalité revêtir une signification profondément différente de celles proposées par les ordres institutionnels occidentalisés de l'État et du marché, dans un contexte différencié – remettant ainsi en question leur incompatibilité selon les situations. Sans proposer de grille universelle alternative, la perspective néo-institutionnelle reconnaît un contenu plus universel qui confère une signification et une importance à chaque logique : à titre d'exemple, Friedland (2017) détaille l'existence d'une « substance » autour de laquelle chaque logique institutionnelle est construite, substance qui est hautement valorisée et qui conduit les individus à les défendre. D'après Cloutier et Langley (2013), les raisons de l'adhésion à une logique pourraient reposer sur la place de la morale dans la vie organisationnelle, considérant ainsi que des représentations morales différentes mais universellement partagées sont mobilisées au travers des logiques institutionnelles. En effet, les travaux sur l'hybridité témoignent tant d'incohérences constatées de façon pragmatique entre diverses pratiques, que d'un attachement inconditionnel à certaines valeurs fomentant ces incohérences (par exemple Battilana & Dorado, 2010 ; Mair *et al.*, 2015) – y compris lorsque cette logique se réfère au marché, ordre institutionnel décrit comme éloigné de toute forme de légitimité morale chez les néo-institutionnels (Cloutier & Langley, 2013).

Nous rejoignons ainsi Cloutier et Langley (2013) dans la mise en perspective des difficultés d'opérationnalisation des logiques au travers des ordres institutionnels, mais aussi dans leur appel à une compréhension plus riche des fondements des logiques, incluant leur dimension morale. En réponse, nous proposons de détailler le concept de principe commun supérieur, emprunté aux économies de la grandeur, comme grille de lecture plus opérationnelle et universelle pour décrire les fondements de l'incompatibilité entre logiques.

## **2.2. L'apport des économies de la grandeur : les principes supérieurs communs**

En vue d'éclairer l'incompatibilité entre logiques institutionnelles, nous proposons de mobiliser comme grille de lecture les économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991). Cette perspective théorique propose d'explicitier l'articulation entre des systèmes de signification largement partagés à l'échelle sociétale et les actions de coordination entreprises par les acteurs au quotidien, dévoilant ainsi une proximité théorique avec le courant des logiques institutionnelles (Brandl *et al.*, 2014 ; Cloutier & Langley, 2013 ; Daudigeos & Valiorgue, 2010 ; Demers & Gond, 2020). En effet, « tant les ordres de grandeur<sup>3</sup> que les logiques institutionnelles peuvent être vus comme des principes communs de premier ordre qui reflètent le degré de légitimité de certaines normes et valeurs dans la société et définissent les formes appropriées de conduite » (Patriotta *et al.*, 2011, p. 1805). Les travaux de Friedland sur les logiques institutionnelles témoignent par ailleurs d'une proximité conceptuelle avec les économies de la grandeur, interrogeant de façon analogue la valeur de ces logiques (Friedland, 2017). Des divergences théoriques ont toutefois été établies par la littérature, considérant les

---

<sup>3</sup> Les ordres de grandeur sont décrits par Boltanski et Thévenot comme l'étalon des principes supérieurs communs : pour chaque principe dictant ce qui peut être considéré comme (il)légitime, l'ordre de grandeur ordonne les comportements en fonction de ce principe. En cela, nous considérons que les ordres de grandeur présentent des similarités certaines avec les logiques institutionnelles.

objectifs distincts poursuivis par ces grilles de lecture (Boxenbaum, 2014 ; Brandl *et al.*, 2014). Les logiques institutionnelles ont ainsi la particularité de proposer un ancrage sectoriel aux systèmes de signification, soit un niveau d'analyse qui est absent des économies de la grandeur (Boxenbaum, 2014). *A contrario*, les travaux de Boltanski et Thévenot se singularisent par la dimension morale universelle des principes supérieurs communs, véhiculant par essence une représentation du bien commun. Malgré ces différences, les travaux récents se sont attachés à démontrer théoriquement et empiriquement la capacité des économies de la grandeur à éclairer les approches néo-institutionnelles, par l'emprunt de divers concepts clés : la justification (Jagd, 2011 ; Patriotta *et al.*, 2011 ; Taupin, 2012), l'épreuve (Dansou & Langley, 2012) et le compromis (Demers & Gond, 2020). Nous proposons ici d'évaluer de façon analogue la contribution du concept de principe supérieur commun à la littérature néo-institutionnelle et au concept d'hybridité.

Par l'emprunt à la philosophie politique, Boltanski et Thévenot (1991) explicitent six formes utopiques de société organisées respectivement autour d'un principe moral unique, appelé principe supérieur commun. De la sorte, ils présentent ces six principes comme autant de normes à caractère absolu régissant le bien ou le mal selon des critères opposés (recensés dans le tableau 1). En effet, les principes se distinguent par l'antagonisme de leurs caractéristiques, de sorte que les actions parées d'une grandeur morale selon un principe se voient dévalorisées selon un principe concurrent. Par exemple, le principe « inspiré » prône la quête spirituelle et le dépassement de soi comme absolus, de sorte qu'il s'avère nécessaire de s'extraire des devoirs afférents au rang social et de rejeter l'autorité dominante – critères pourtant primordiaux selon le principe domestique – pour s'en remettre à la recherche de l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991). En cela, le principe « inspiré » défie fondamentalement le principe « domestique », par sa formulation d'injonctions morales contraires. Par leur antagonisme, les principes supérieurs communs dévoilent leur singularité et

peuvent être identifiés comme des formes morales « pures » (Boltanski & Thévenot, 1991). Toutefois, en situation, ces principes ne sont pas sollicités et mis en pratique comme des absolus : « les sociétés complexes que nous étudions ne se laissent enfermer dans aucun des mondes que nous avons identifiés » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 243). Ils sont ainsi mobilisés conjointement dans une même situation, à l’instar des ordres institutionnels.

**Tableau 1.** Caractéristiques des six principes supérieurs communs (d’après Boltanski et Thévenot, 1991)

<b>Principe supérieur commun</b>	<b>Caractéristiques</b> (voir annexe 1 pour une présentation détaillée)
<b>Principe inspiré</b>	Primat de la singularité Jaillissement de l’inspiration comme état recherché Recherche du dépassement de soi Acceptation de l’aléatoire et du mystérieux
<b>Principe domestique</b>	Importance de la hiérarchie fondée sur le statut Attachement aux signes distinctifs d’un rang social Primat de la tradition et de l’habitude Respect mutuel et formalisme dans les relations interpersonnelles Devoir et responsabilité envers les plus petits
<b>Principe de l’opinion</b>	Primat de la célébrité momentanée et du renom Besoin individuel de considération assouvi par l’identification Prégnance du fait public et de la mise en visibilité
<b>Principe civique</b>	Primat de l’adhésion au collectif Représentativité du collectif comme devoir Subordination de l’intérêt individuel à la volonté générale Prégnance de la loi
<b>Principe marchand</b>	Prégnance du désir de possession individuel Mise en concurrence immédiate sur un marché Opportunisme comme état recherché Médiation des relations interpersonnelles par la transaction

---

	Primat de l'objectivité des méthodes et outils scientifiques
	Recherche de la performance et de l'efficacité
<b>Principe industriel</b>	Recherche de la routinisation, de la prévision, de la fiabilité
	Hierarchisation par les compétences et l'expertise
	Adaptation aux conditions locales de production

---

Source : Gabriagues A. & Garreau L., 2023 ; d'après Boltanski L. & Thévenot L., 1991

Ce répertoire de principes supérieurs communs constitue ainsi une grille alternative aux ordres institutionnels pour la compréhension des fondements idéologiques de toute logique. L'approche de Boltanski et Thévenot se singularise tout particulièrement par sa capacité à proposer une grille opérationnelle et universelle pour l'analyse des systèmes de signification, prenant en considération leur dimension morale y compris lorsque cette logique s'appuie sur des références au marché ou au monde de l'entreprise (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Cloutier *et al.*, 2017). Les acteurs trouvent ainsi un certain sentiment de justice dans l'expression d'un ou de plusieurs principes inhérents à une logique institutionnelle, constituant ainsi le terreau de l'incompatibilité avec d'autres logiques. Pour autant, dans la grille de Boltanski et Thévenot (1991), ces mêmes principes ne se voient pas systématiquement associés à un ordre institutionnel, considérant qu'une même institution peut tout à fait s'appuyer sur un ou des principes moraux différents dans différents contextes et cultures. Par exemple, l'État français est décrit comme à cheval entre le principe industriel et le principe civique chez Boltanski et Thévenot (1991), tout en pouvant admettre d'autres acceptions selon le contexte. L'approche proposée demeure ainsi opérationnelle et universelle pour caractériser *in situ* les logiques institutionnelles et leurs principes sous-jacents, au moyen de la description fine de chaque principe et de ses manifestations (voir annexe 1).

Forts du constat de difficultés d'application des ordres institutionnels et d'une « myopie morale » (Cloutier & Langley, 2013, p. 363) dans la théorie néo-institutionnelle, nous dévoilons

une complémentarité possible entre ce courant et les économies de la grandeur. Les principes supérieurs étant mutuellement antagonistes, nous avançons que le concept de principe supérieur commun dispose d'une force analytique plus forte que les ordres institutionnels pour appréhender la propriété de l'incompatibilité entre logiques attribuée à l'hybridité organisationnelle. Dans cette optique, l'hybridité serait la combinaison de logiques institutionnelles s'appuyant respectivement sur des principes supérieurs communs strictement distincts. Notre article se fonde sur cet argument théorique et propose de démontrer sa validité par une relecture de travaux empiriques sur l'hybridité.

### **3. Vers une réinterprétation des constats empiriques de l'hybridité organisationnelle**

Afin d'illustrer en quoi l'approche par les principes supérieurs communs permet de mieux caractériser et de refonder l'incompatibilité entre logiques comme propriété de l'hybridité, nous proposons de réinterpréter six cas présentés comme relevant de l'hybridité organisationnelle dans cinq articles empiriques (ici : Battilana & Dorado, 2010 ; Gümüşay, Smets & Morris, 2020 ; Murray, 2010 ; Pache & Santos, 2013 ; York *et al.*, 2016). Ces articles ont été sélectionnés délibérément selon une logique d'échantillonnage révélateur (Gioia *et al.*, 2012) : leur mobilisation permet de mettre en évidence des résultats convergents et divergents en matière d'hybridité entre notre approche et celle des recherches passées. Pour ce faire, nous avons choisi des articles selon deux critères. Le premier critère est le nombre de citations, allant de 108 (article publié en 2020) à 2 976 (publié en 2010). Le second critère se fonde sur le fait d'avoir suffisamment de données disponibles sur la nature de chaque logique combinée pour permettre une réinterprétation selon notre approche. Se prévalant de travaux antérieurs mobilisant le même type d'organisations hybrides, certains articles ne proposent pas de description détaillée des logiques combinées pour justifier l'hybridité, compliquant ainsi notre

tentative de réinterprétation : c'est par exemple le cas de Smith et Besharov (2017), pourtant cité 332 fois. Cette démarche nous permet ainsi d'éprouver notre argumentaire, sans prétendre à une représentativité ou une exhaustivité de l'échantillon. Nous développons un argumentaire détaillé pour l'un de ces articles – l'article fondateur du champ de Battilana et Dorado (2010) – puis proposons une synthèse de nos analyses pour les quatre autres articles.

### **3.1. Revisiter l'hybridité organisationnelle dans l'article séminal de Battilana et Dorado (2010)**

L'article séminal de Battilana et Dorado (2010, p. 1419) questionne la gestion des organisations hybrides « combinant des logiques institutionnelles de façon inédite ». Évoluant dans le même contexte économique et financier en Bolivie, les organisations étudiées BancoSol et Los Andes proposent de façon similaire des services de microfinance, en vue d'accompagner le développement économique dans les zones les plus défavorisées et de lutter contre la pauvreté. L'innovation organisationnelle tient principalement au statut adopté par ces organisations de microfinance : *a contrario* d'organisations non gouvernementales, elles opèrent comme des entreprises à but lucratif adoptant une mission sociale. BancoSol et Los Andes y sont présentées comme combinant les logiques institutionnelles bancaire et de développement, jugées incompatibles : les deux logiques apparaissent ainsi comme présentant « un haut degré de divergence » (Battilana & Dorado, 2010, p. 1436), par leur capacité à imposer des objectifs, cibles et principes managériaux différenciés (voir tableau 2). En conséquence, les organisations BancoSol et Los Andes sont présentées comme des organisations hybrides.

En se fondant uniquement sur la description des logiques fournie dans l'article, la grille de lecture offerte par les économies de la grandeur reviendrait à formuler des observations convergentes avec la perspective néo-institutionnelle américaine. En retraçant les principes supérieurs communs inhérents aux logiques bancaire et de développement, nous identifions que

la logique bancaire se saisirait des principes industriel et marchand, tandis que la logique de développement se saisirait du principe civique (voir tableau 2). Les deux logiques en appelleraient donc à des principes moraux antagonistes, de sorte qu'elles pourraient être considérées comme mutuellement exclusives et donc incompatibles, contribuant ainsi à reconnaître comme hybride toute combinaison de celles-ci.

**Tableau 2.** Comparaison entre logiques bancaire et de développement et principes associés

Caractéristiques	Logique bancaire	Logique de développement
<b>Objectifs</b>	<b>Recherche de l'intérêt individuel</b> « Deriving a rent or profit »	<b>Recherche de l'intérêt collectif</b> « Development and poverty alleviation »
<b>Population cible</b>	<b>Optimisation de ressources</b> « Clients as customers and seen as more or less risky source of income »	<b>Rééquilibrage de la représentation au bénéfice des exclus</b> « Clients are beneficiaries and seen as more or less “deserving of support” »
<b>Principes managériaux</b>	<b>Recherche de performance et d'efficacité</b> « Maximizing profit while fulfilling fiduciary obligations not only to investors but also depositors »	<b>Contribution à l'intérêt collectif</b> « Maximizing the impact of donor funds on development and poverty alleviation »
<b>Principes moraux dominants</b>	<b>Principe industriel</b> Recherche de la performance et de l'efficacité, gestion de long terme des clients comme d'un portefeuille de ressources  <b>Principe marchand</b> Recherche opportuniste de profit	<b>Principe civique</b> Primat du collectif et de la volonté générale sur l'intérêt individuel

Source : Battilana J. & Dorado S., 2010, p. 1423

Pour autant, les logiques institutionnelles se traduisent par des pratiques matérielles, normes et valeurs instanciées dans les organisations (Thornton *et al.*, 2012). Au-delà du

descriptif succinct de chaque logique, il convient d'explorer la matérialisation de celles-ci en vue d'éclairer avec précision la combinaison réelle de ces principes supérieurs communs dans les pratiques des deux organisations. Dès lors, nous procédons à l'examen des données détaillées fournies par les auteures sur les pratiques organisationnelles de BancoSol et Los Andes, afin d'évaluer si elles satisfont le critère de la combinaison de logiques incompatibles.

### **3.1.1. Réinterprétation du cas BancoSol : une convergence pour la reconnaissance de l'hybridité organisationnelle**

L'entité BancoSol se distingue par une approche intégrative des logiques bancaire et de développement. En réponse à ces logiques divergentes, le dirigeant prône la consolidation d'un même objectif partagé par l'ensemble de ces collaborateurs, en considérant qu'il faut « orienter l'attention des membres de l'organisation sur la finalité poursuivie par l'organisation » (Battilana & Dorado, 2010, p. 1434). En d'autres termes, il s'agit de « convertir les banquiers en travailleurs sociaux et les travailleurs sociaux en banquiers » (Battilana & Dorado, 2010, p. 1426), au moyen de processus de recrutement et de socialisation adaptés. L'examen précis de ces processus présentés révèle la coexistence des principes civique et industriel (voir tableau 3). En l'espèce, le principe civique transparait dans la volonté d'une représentativité de la gouvernance pour une prise en compte égalitaire et démocratique des deux logiques de référence. Ses manifestations sont également perceptibles au travers de l'adhésion au collectif et de l'accès facilité à celui-ci pour tous les acteurs. Le principe industriel se présente de façon conjointe au travers du primat des compétences, des tests et mesures de la performance. La coexistence desdites logiques institutionnelles contribue également à la formation de compromis entre principes civique et industriel, selon Boltanski et Thévenot (1991), comme l'illustre le système d'incitation choisi : tout en respectant la recherche d'objectivité dans l'évaluation de l'efficacité, ce dernier se concentre sur l'évaluation de la performance collective

plutôt qu'individuelle. *A contrario*, le principe marchand ne transparait pas dans les pratiques organisationnelles de BancoSol, suggérant ainsi sa moindre centralité dans la logique bancaire. En présence de deux principes contradictoires propres à deux logiques distinctes, l'étude de l'organisation BancoSol par les économies de la grandeur converge vers la reconnaissance de l'hybridité organisationnelle.

**Tableau 3.** Logiques institutionnelles et inférences des principes supérieurs communs référencés dans le cas de BancoSol

<b>Principes moraux sollicités chez BancoSol</b>	
<b>Gouvernance</b>	<p><b>Gouvernance représentative du collectif : logique de développement/principe civique</b></p> <p>« In 1992, BancoSol's first year of operation, five of the seven individuals in senior leadership positions were early hires who had BancoSol-NGO at its founding and worked as loan officers for the first three months of operation. The other two, who were new, had backgrounds and experience in conventional banking. » (p. 1425)</p> <p><b>À partir de 1996, gouvernance fondée sur les compétences : logique bancaire/principe industriel</b></p> <p>« By 1996 the ratio had dropped to one out of five, and all but the marketing director had work experience in conventional banks. » (p. 1425)</p>
<b>Alignement sur la mission</b>	<p><b>Subordination de l'intérêt particulier à la volonté générale : logique de développement/principe civique</b></p> <p>« He [the founder] developed and posted a list of 30 things a bank did that BancoSol did not. For example, if conventional banks kept unwashed people out of their offices, BancoSol would welcome them; if only Spanish was spoken in conventional banks, Aymara would be spoken at BancoSol ». (p. 1425)</p> <p><b>Adhésion au collectif : logique de développement/principe civique</b></p> <p>« Otero described the secret of BancoSol's success as "converting social workers into bankers and bankers into social workers." He believed that it was the only way for commercial microfinance organizations to succeed in sustaining their hybrid nature ». (p. 1426)</p>
<b>Recrutement</b>	<p><b>Volonté d'une représentativité des différentes logiques : logique de développement/principe civique</b></p> <p>« Whereas BancoSol-NGO hired almost exclusively individuals with backgrounds in development areas, BancoSol's hiring system resulted, in the words of one interviewee, in the hiring of "individuals with backgrounds in</p>

finance, auditing, economics, social work, law, and lots and lots of anthropologists and sociologists” (interview, April 11, 1997). » (p. 1425)

**Choix sur le fondement des compétences : logique bancaire/principe industriel**

« Hiring individuals with required capabilities regardless of whether they steeped in the development or banking logics. » (p. 1433)

« Those with backgrounds in social work, anthropology, and sociology had capabilities more suited to working with the poor, but those with backgrounds in finance, auditing, law, and economics had capabilities more suited to lending. » (p. 1425)

**Processus de recrutement centré sur l’objectivité des tests et l’évaluation des compétences : logique bancaire/principe industriel**

« Candidates recruited through advertising in newspapers. Preliminary selection based on the capabilities criterion: selection of candidates likely to have the desired capabilities. Preliminary testing (two or three exams). First exam tested abilities in the areas of spatial, mechanical, and numeric reasoning, verbal logic, and comprehension. Second exam tested abilities to work in teams, interact with others, and exercise leadership. If relevant, a third exam tested for the technical knowledge needed to carry out the responsibilities of the particular position. About three candidates per position were interviewed to assess their ability to do the job and their affinity with BancoSol’s culture. Interview with the group with which they would be working. Three-month testing period after initial training seminar [...], after which they were hired permanently. (New hires were most likely to leave during this period.) » (p. 1433)

**Progression de carrière**

**Gestion des promotions par l’évaluation des compétences et de la performance : logique bancaire/principe industriel**

« Promotion was based on annual evaluations of performance and on an internal application process in which candidates were evaluated based on their CVs and conversations with co-workers. » (p. 1434)

**Systèmes de contrôle et d’incitation**

**Système de mesure centré sur l’évaluation de la contribution à la mission sociale : logique bancaire et de développement/compromis entre principe industriel et principe civique**

« BancoSol’s top managers found it important to align employee career paths and incentive systems with the mission of affording clients (regardless of income or ethnicity) opportunities to better themselves. » (p. 1426)

« Until 1996, BancoSol did not use any performance-based incentives, relying instead on its lofty mission to generate motivation and commitment among its employees. Performance-based incentives first introduced in 1997. Incentives were connected to the collective performance of the branches, not to the performance of individuals. In 1997, only 10 percent of the loan officers’ total compensation was dependent on the performance of the agency where they worked. » (p. 1426)

Source : Gabriagues A. & Garreau L., 2023, d’après Battilana & Dorado (2010)

Tout en reconnaissant le caractère hybride de BancoSol, l'étude menée par Battilana et Dorado (2010) met toutefois l'accent sur les difficultés relatives à ce choix stratégique, occasionnant tensions et conflits. Sur ce fondement, les auteures proposent la comparaison avec l'organisation hybride Los Andes, s'appuyant sur des logiques institutionnelles identiques tout en mobilisant des processus organisationnels jugés plus efficaces. Il convient dès lors d'évaluer de façon similaire le caractère hybride de cette organisation au regard des principes supérieurs communs mobilisés par les logiques en présence.

### **3.1.2. Réinterprétation du cas Los Andes : une divergence sur le caractère hybride de l'organisation**

Dans leur article, les auteures distinguent l'organisation Los Andes par sa capacité à faire émerger une nouvelle identité organisationnelle, combinant les logiques bancaire et de développement. Pour maintenir l'hybridité organisationnelle, l'organisation Los Andes vise le dépassement d'un conflit idéologique entre ces logiques par le recentrage sur les moyens : « *a contrario* d'un engagement envers la finalité poursuivie par l'organisation (*i.e.* sa mission), Los Andes a construit son processus de socialisation sur le fondement d'un engagement envers les moyens nécessaires pour atteindre cette fin » (p. 1430). Pour dépasser l'antagonisme perçu entre les deux logiques de référence, Los Andes s'appuie spécifiquement sur l'excellence opérationnelle comme un moyen de « réconcilier ses objectifs sociaux avec le rendement économique » (p. 1427). Conjuguée au recrutement d'acteurs ne s'inscrivant dans aucune des logiques de référence, l'adoption de l'excellence organisationnelle a conduit à la formation d'une nouvelle identité organisationnelle hybride.

Pour autant, les principes supérieurs communs suggèrent une autre interprétation des données disponibles dans cet article. À l'heure où les auteures présentent cette nouvelle identité comme représentative des logiques bancaire et de développement, les principes moraux qu'elle dévoile n'en appellent qu'à la logique bancaire (voir tableau 4). L'étude des pratiques

organisationnelles de Los Andes témoigne d'un recentrage exclusif sur le principe industriel, au travers d'une valorisation de la performance individuelle (évaluation individuelle, rémunération variable) et d'une objectivation des critères de sélection (primat des tests et instruments de mesure). Ainsi, le recours à l'excellence opérationnelle implique une réorientation des pratiques vers la valorisation du mérite individuel dans un système transparent et objectif, formule qui trouve un écho d'autant plus favorable dans un pays où « le népotisme est rampant et où la progression de carrière dépend davantage du nom de famille et du réseau que du mérite individuel » (p. 1429). En revanche, les références au principe civique, propre à la logique de développement, semblent avoir disparu des processus organisationnels tels que décrits par Battilana et Dorado (2010). La mise en valeur de l'excellence opérationnelle par Battilana et Dorado (2010) traduit une prégnance avérée du principe industriel dans la nouvelle logique de microfinance, d'après les données dont nous disposons.

**Tableau 4.** Logiques institutionnelles et inférences des principes supérieurs communs référencés dans le cas de Los Andes

<b>Principes moraux mobilisés chez Los Andes</b>	
<b>Gouvernance</b>	<p><b>Gouvernance tripartite selon les compétences mobilisées : logique bancaire et de développement/principe industriel</b></p> <p>« IPC successfully advocated the creation of a German-style joint general management committee made of three managers to replace Velasco. In keeping with Los Andes' prioritizing of candidates' socializability, the individuals hired for the positions had to be relatively junior. One manager would assume responsibility for investor relations. [...] Another manager would assume responsibility for the area of loans. [...] The third manager was to assume responsibilities in the area of general administration. » (p. 1429)</p>
<b>Alignement sur la mission</b>	<p><b>Recentrage sur les moyens techniques : logique bancaire et de développement/principe industriel</b></p> <p>« According to Los Andes 1998 annual report, a focus on long-term operational success that would enable the organization "to reconcile its social goals with deriving an economic yield" was at the heart of its vision for sustaining a balance between the development and banking logics. » (p. 1427)</p>

**Sélection sur le fondement d'un socle de compétences plutôt que sur l'adhésion à une logique : logique bancaire et de développement/principe industriel**

« Hiring individuals with little or no work experience to avoid bringing in individuals steeped in the development or banking logics ». (p. 1433)

« Los Andes leadership thus decided to hire recent university graduates with the basic technical background required for loan evaluation (*e.g.*, auditing, accounting, and business) ». (p. 1428)

**Recrutement**

**Processus de recrutement centré sur le critère de l'expérience faible, l'objectivité des tests : logique bancaire et de développement/principe industriel**

« Candidates recruited through advertising in newspapers. Preliminary selection based on the socializability criterion: selection of candidates with little or no work experience. Preliminary exam testing of abilities in the areas of spatial, mechanical and numeric reasoning, verbal logic, and comprehension. Exam testing on content covered during an initial training seminar. No further interviewing considered necessary. Three-month testing period, after which they were hired permanently. During the first month, they worked as “shadows” to a loan officer. (New hires were most likely to leave during this period.) » (p. 1433)

**Transparence d'un processus fondé sur le mérite individuel et la rétribution de la performance : logique bancaire et de développement/principe industriel**

« A story circulating in the organization was that of the unexpected and immediate firing of a trusted manager who was discovered to have hired a relative for an administrative assistant position. This firing became symbolic of Los Andes' commitment to a merit-based system of hiring, which stood out in the Bolivian context, where nepotism was rampant and career advancement depended more on last name and personal connections than on individual merits. » (p. 1430)

**Progression de carrière**

**Gestion des promotions par l'objectivité de tests : logique bancaire et de développement/principe industriel**

« Promotion was based exclusively on exams. Candidates were asked to define solutions to potential situations they might face as managers. » (p. 1434)

**Systèmes de contrôle et d'incitation**

**Système centré sur l'évaluation de la performance individuelle et une rémunération variable : logique bancaire et de développement/principe industriel**

« Introduced at the outset a carefully designed and continually revised system of individual performance-based incentives. In 1997, loan officers could get as much as 105 percent of their base pay as incentives based on individual job performance. Best candidates identified through exams and role playing tests. Loan officers could expect to progress to regional manager positions as the organization continued to grow and expand. Promotion was based exclusively

on exams. Candidates were asked to define solutions to potential situations they might face as managers. » (p. 1434)

« To avoid any perception that an individual might be promoted or judged favorably for reasons other than job performance, candidates for internal jobs were required to take a written exam as well as a role-playing test in which they were presented with an administrative problem and had to decide upon a course of action. In keeping with the focus on operational excellence, the incentive system, which applied exclusively to loan officers, tied pay to the number and quality of the loans in officers' portfolios. A carefully designed and continuously improved bonus system that rewarded loan officers' individual performance (high number of loans but low delinquency) dramatically affected their total compensation ». (p. 1430)

---

Source : Gabriagues A. & Garreau L., 2023, d'après Battilana & Dorado (2010)

Au travers de cet article séminal, Battilana et Dorado argumentent en faveur de deux modèles d'hybridité distincts : l'intégration de BancoSol, fondée sur l'articulation des deux logiques au risque de maximiser les conflits, et l'apprentissage de Los Andes, centré sur la médiation entre logiques incompatibles par une identité organisationnelle promouvant l'excellence opérationnelle. De façon étonnante, le prisme des économies de la grandeur nous conduit à appréhender différemment les résultats obtenus par les auteures, en présentant l'excellence opérationnelle non comme une modalité neutre d'articulation des logiques bancaire et de développement, mais comme un ensemble de pratiques matérielles véhiculant elles-mêmes un seul principe commun supérieur : le principe industriel, propre à la logique bancaire. Ainsi, selon notre approche, la narration de Battilana et Dorado (2010) sur le cas Los Andes ne permet pas *a priori* de satisfaire le critère de l'incompatibilité entre logiques, et *in fine* les critères de l'hybridité, dès lors que le principe moral central d'une des deux logiques – la logique de développement – ne s'avère plus représenté dans l'organisation.

La comparaison de BancoSol et Los Andes fournit ici une illustration des implications différenciées de l'approche par les logiques institutionnelles et par les principes supérieurs communs. En s'appuyant sur des critères moraux universels, les principes supérieurs communs proposent une grille de lecture plus spécifique de l'incompatibilité entre logiques

institutionnelles, permettant plus rigoureusement de conclure ou non à une situation d'hybridité organisationnelle. En l'espèce, selon notre approche, l'absence de conflits et tensions observés chez Los Andes tient davantage à l'absence d'une coexistence réelle de logiques dans un modèle hybride qu'à une combinaison fructueuse entre logiques incompatibles. Or, l'analyse néo-institutionnelle par les ordres institutionnels ne permet pas de relever cette disparition progressive d'une logique : l'association entre les deux logiques et les ordres institutionnels de l'État et du marché *a posteriori* s'avère peu éclairante pour rendre compte universellement et de façon opérationnelle du changement de logiques observé chez Los Andes. Notre argumentaire ne vise toutefois pas la remise en cause des résultats présentés par Battilana et Dorado (2010), fondateurs pour la construction du concept d'hybridité, mais pointe plutôt les implications d'une définition peu délimitée dudit concept. En substance, notre démarche révélatrice souligne que l'adoption d'une propriété établie d'incompatibilité entre logiques conduit à une réinterprétation substantielle des cas d'hybridité organisationnelle.

## **4.1. Revisiter l'hybridité organisationnelle avec un panel d'articles élargi**

Forts de ce premier constat, nous proposons de répliquer notre démarche à quatre autres articles pour offrir des illustrations complémentaires de l'apport du principe supérieur commun à l'appréhension plus stricte des situations d'hybridité. Le tableau suivant (voir tableau 5) propose une synthèse de notre étude sur l'ensemble des articles analysés et illustre différents cas de convergence ou de divergence entre l'interprétation initiale des auteurs et celle que nous pouvons réaliser à partir de notre opérationnalisation de l'hybridité organisationnelle et des données disponibles. L'analyse détaillée de chaque cas est disponible dans les annexes 2 à 5.

Les résultats de notre analyse convergent avec ceux obtenus précédemment par Murray (2010) et Gümüşay, Smets & Morris (2020) : d'après les données disponibles, ces travaux mettent en évidence des logiques mutuellement exclusives, donnant naissance à une hybridité

organisationnelle. Toutefois, notre démonstration dévoile également des divergences de résultats pour les analyses de Pache et Santos (2013) et York *et al.* (2016), en sus de Battilana et Dorado (2010). Selon notre approche, ces derniers cas ne satisfont pas le critère de l'exclusion mutuelle des principes supérieurs communs, interrogeant ainsi leur caractère hybride.

Qui plus est, en matière de divergence, nos résultats mettent en évidence deux cas de figure distincts. En premier lieu, l'hybridité organisationnelle doit être distinguée de la suprématie d'une logique institutionnelle sur une autre, conduisant de fait à la prédominance d'un (ou des) principe(s) propre(s) à cette logique unique : si un principe inhérent à une logique régit l'ensemble des pratiques, l'hybridité n'est pas établie, à l'instar des résultats présentés pour Los Andes. En ce sens, une organisation est hybride si chaque logique et ses principes moraux sous-jacents se voient observés dans les pratiques matérielles, symboliques et discursives de cette organisation, traduisant une combinaison réelle de ces logiques à l'échelle organisationnelle. En second lieu, notre définition de l'hybridité organisationnelle exclut également les organisations mobilisant deux logiques institutionnelles faisant respectivement référence au même principe supérieur commun. Dans ce cas, les deux logiques – bien que distinctes – mobilisent une représentation du bien commun partiellement partagée, de nature à faciliter l'adoption de pratiques, symboles et valeurs convergents : on peut donc évoquer une compatibilité partielle de ces systèmes de signification. Par exemple, chez Pache et Santos (2013) comme chez York *et al.* (2016), l'absence d'hybridité s'explique par la référence à un même principe moral dans les deux logiques supposées incompatibles. Ainsi, chez York *et al.* (2016), les logiques économique et écologique dévoilent de concert le principe industriel comme fondement idéologique, en sus d'autres principes. Au travers de notre approche, les organisations se voient donc plus restrictivement qualifiées d'hybrides, considérant que le critère des logiques « n'allant pas de pair » peut être dûment établi par l'exclusion mutuelle des principes supérieurs communs propres aux deux logiques.

**Tableau 5.** Synthèse des logiques institutionnelles et principes moraux sous-jacents aux logiques dans les articles analysés (voir annexes pour l'analyse détaillée)

Article	Logique institutionnelle	Principes communs supérieurs	Hybridité (selon les LI <sup>4</sup> )	Hybridité (selon l'EDG <sup>5</sup> )
<b>Battilana et Dorado, 2010</b> Cas BancoSol	Logique bancaire	<b>Principe industriel :</b> recherche de la performance, objectivité de l'évaluation, rôle des compétences <b>Principe marchand :</b> recherche de l'intérêt individuel	OUI	OUI
	Logique de développement	<b>Principe civique :</b> gouvernance représentative, adhésion au collectif		
<b>Battilana et Dorado, 2010</b> Cas Los Andes	Logique bancaire	<b>Principe industriel :</b> recherche de la performance, transparence et objectivité, rôle des compétences	OUI	NON (1 principe unique)
	Logique de développement			
<b>Pache et Santos, 2013</b> (voir annexe 2)	Logique d'aide sociale	<b>Principe civique :</b> gouvernance démocratique, adhésion au collectif, expression de la volonté générale <b>Principe industriel :</b> adaptation aux conditions locales, poids de l'expertise locale	OUI	NON (1 principe commun)
	Logique commerciale	<b>Principe industriel :</b> recherche de la performance, du contrôle, de la fiabilité, primat de l'expertise et des compétences <b>Principe marchand :</b> mise en concurrence, désir de possession, rétribution d'une transaction		

<sup>4</sup> Logiques institutionnelles<sup>5</sup> Économie des grandeurs

<b>Murray, 2010</b> (voir annexe 3)	Logique académique	<b>Principe de l'opinion :</b> recherche de la mise en visibilité, de la considération, du renom <b>Principe domestique :</b> respect des habitudes et d'un entre-soi	OUI	OUI
	Logique commerciale	<b>Principe marchand :</b> désir de possession, opportunisme, liberté de transaction <b>Principe industriel :</b> primat de l'expertise, standardisation de la production		
<b>York et al., 2016</b> (voir annexe 4)	Logique écologique	<b>Principe civique :</b> subordination de l'intérêt individuel à la volonté générale, prégnance de la loi <b>Principe industriel :</b> optimisation des ressources et des coûts	OUI	NON (1 principe commun)
	Logique économique	<b>Principe industriel :</b> optimisation des ressources et des coûts, recherche d'efficacité, de fiabilité		
<b>Gümüşay, Smets &amp; Morris, 2020</b> (voir annexe 5)	Logique religieuse	<b>Principe domestique :</b> respect des rituels, traditions et habitudes, consultation des « anciens » <b>Principe inspiré :</b> primat de la singularité	OUI	OUI
	Logique de marché	<b>Principe industriel :</b> recherche d'objectivité et d'efficacité, de standardisation <b>Principe marchand :</b> opportunisme financier		

Source : Gabriagues A. & Garreau L., 2023

## 4. Discussion

Cet article apporte un nouvel éclairage sur l'incompatibilité des logiques institutionnelles comme propriété de l'hybridité organisationnelle au moyen des principes supérieurs communs des économies de la grandeur. Par la mobilisation d'une perspective théorique complémentaire au champ des logiques institutionnelles (Brandl *et al.*, 2014 ; Cloutier & Langley, 2013 ; Daudigeos & Valiorgue, 2010), notre approche souhaite démontrer la pertinence du concept de principe supérieur commun pour éclairer les racines idéologiques et morales des logiques institutionnelles de façon plus robuste et restrictive que les ordres institutionnels de Thornton *et al.* (2012). Ce faisant, la portée illustrative de notre analyse menée sur cinq articles suggère deux contributions au courant des logiques institutionnelles : une clarification du concept d'hybridité – par une compréhension plus fine du critère de l'incompatibilité entre logiques – et un approfondissement de la distinction entre logiques incompatibles et contradictoires, contribuant de fait à enrichir la réflexion sur l'essence des logiques institutionnelles.

### 4.1. Distinguer les logiques incompatibles et partiellement compatibles : vers une meilleure compréhension de l'hybridité

Cet article propose une opérationnalisation de l'incompatibilité entre logiques institutionnelles permettant d'éclairer le concept d'hybridité organisationnelle. Nous proposons de substituer aux éléments « n'allant pas de pair » le critère de « l'exclusion mutuelle » des logiques sur le plan moral, au sens des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans cette perspective, une organisation est reconnue comme hybride dès lors que les logiques institutionnelles qu'elle combine s'appuient respectivement sur des principes supérieurs communs distincts. Grâce à cette propriété distinctive, notre étude formalise ainsi une définition plus restrictive et robuste de l'hybridité organisationnelle, de nature à discriminer clairement les organisations hybrides et non hybrides. En cela, notre approche s'oppose ainsi formellement

à la reconnaissance d'un grand nombre d'hybrides structurels. Dans notre argumentaire, ces organisations dévoilent des réalités distinctes, les logiques institutionnelles mobilisées pouvant relever de fondements idéologiques partiellement communs ou pleinement distincts. En réponse au scepticisme académique relatif au concept d'hybridité (Besharov & Mitzinneck, 2020), notre première contribution au champ relève de l'explicitation de la spécificité conceptuelle de l'hybridité, de manière à ce qu'elle recoupe plus rigoureusement des manifestations relevant d'une même réalité.

Par ailleurs, notre approche confère également aux contradictions observées entre logiques une portée idéologique plus précise. Dans les travaux antérieurs, la force conceptuelle de l'hybridité résidait précisément dans la capacité de tout acteur à appréhender intuitivement certaines logiques comme particulièrement contradictoires, y compris lorsque la démonstration de cette contradiction demeurait rudimentaire dans les travaux empiriques. Au travers de la mobilisation des principes supérieurs communs, notre proposition opère une requalification de ces incohérences perceptibles en pratique pour y discerner en quoi elles témoignent ou non d'une situation d'incompatibilité entre logiques sur le plan idéologique et moral. Notre article engage ainsi la communauté académique à démontrer plus précisément en quoi les contradictions apparentes peuvent témoigner d'incohérences fondamentalement plus idéologiques, en prenant appui sur les principes supérieurs communs.

Notre article s'inscrit ainsi dans la continuité des travaux séminaux sur l'hybridité (Battilana & Dorado, 2010 ; Jay, 2013 ; Pache & Santos, 2013), positionnant celle-ci comme une réponse organisationnelle atypique, circonscrite à un nombre limité d'organisations (Smith & Cunha, 2020). À ce titre, notre approche se singularise par sa capacité à questionner les développements plus récents relatifs à l'hybridité, qui témoignent à l'inverse d'une volonté de reconnaître « des variations dans la manière dont l'hybridité est configurée sur le plan

organisationnel, temporellement située et ancrée institutionnellement » (Besharov & Mitzinneck, 2020, p. 4). En adoptant une compréhension élargie de l'hybridité, les travaux émergents développent l'hypothèse de degrés d'hybridité distincts selon les organisations (Besharov & Mitzinneck, 2020 ; Smith & Cunha, 2020). Rejetant la binarité originelle de l'hybridité, cet argumentaire présente l'hybridité comme fonction de quatre variables : compatibilité des logiques, centralité des logiques, multiplicité des logiques et structuration des logiques (Besharov & Mitzinneck, 2020). La reconnaissance de la compatibilité des logiques comme un continuum – *a contrario* d'un critère binaire – se voit appuyée par nos résultats, témoignant ainsi de logiques partiellement compatibles, à des degrés distincts. Ainsi, la présence d'un nombre variable de principes partagés par différentes logiques est de nature à dégager des niveaux de compatibilité distincts. Pour autant, si des degrés de compatibilité distincts peuvent être identifiés au moyen de notre grille de lecture, ceux-ci ne s'avèrent pas orthogonaux avec la possibilité de reconnaître *a priori* une incompatibilité théorique entre logiques. Nous argumentons en faveur d'une différenciation entre l'incompatibilité – comme l'exclusion mutuelle de logiques propre à l'hybridité –, la compatibilité partielle – connaissant une gradation – et la compatibilité parfaite entre logiques. Le présent article suggère ainsi que le critère de l'(in)compatibilité entre logiques pourrait se différencier des autres variables identifiées par Besharov et Mitzinneck (2020), dans la mesure où il constitue une propriété discriminante de l'hybridité, plutôt qu'un facteur de variation de celle-ci. En questionnant ces fondements conceptuels de l'hybridité, nos résultats appellent d'autres travaux théoriques et empiriques sur l'incompatibilité des logiques comme propriété spécifique, mais aussi sur les autres variables identifiées – la centralité, la multiplicité et la structuration – de sorte à clarifier leur fonction dans le champ.

Enfin, notre propos préfigure également quelques éléments de réponse à la question irrésolue de l'éventuelle finitude de l'hybridité. En reconnaissant une large variété d'hybrides

structurels, les travaux récents adhèrent à un spectre élargi de configurations hybrides en matière de logiques combinées, mais aussi de maturité de la combinaison. Dès l'article de Battilana et Dorado (2010) est dressée l'hypothèse d'hybrides plus matures, ayant consolidé des schémas d'articulation entre logiques incompatibles. Sur ce fondement, Glynn *et al.* (2020) développent ainsi l'hypothèse selon laquelle l'hybridité ne saurait relever d'une combinaison contre nature de logiques, dès lors que l'on admet dans cette catégorie des organisations matures dont l'institutionnalisation ne fait aucun doute, à l'instar du secteur public. Les formes hybrides pourraient donc « être institutionnalisées, aller de soi et même éventuellement aller de pair » (Glynn *et al.*, 2020, p. 55) dans un contexte où l'hybridation des logiques aurait pris une ampleur sectorielle, voire sociétale, aboutissant à l'institutionnalisation d'une nouvelle logique (par exemple Ansari *et al.*, 2013). Dans notre approche plus restrictive de l'hybridité organisationnelle, nous plaidons en faveur d'un examen contextualisé des formes organisationnelles, conduisant ou non à la reconnaissance d'une combinaison de logiques incompatibles, sur le fondement des principes supérieurs communs. Dans cette optique, nous proposons qu'une organisation pourrait se voir reconnue hybride de façon temporaire, puis ne plus correspondre à cette catégorie conceptuelle dès lors que l'analyse des logiques ne dévoile plus une combinaison de logiques incompatibles – du fait de leur institutionnalisation. Autrement dit, nulle organisation ne saurait être essentialisée par son caractère hybride : l'évolution du secteur comme de la société peut conduire à une naturalisation des formes organisationnelles autrefois qualifiées d'hybrides.

## **4.2. Distinguer les logiques (in)compatibles des logiques contradictoires : une réflexion sur la nature des logiques**

Outre les apports relatifs au concept d'hybridité, notre article opère une clarification des différences entre logiques incompatibles et contradictoires, au moyen des principes des économies de la grandeur. L'aspect contradictoire des logiques institutionnelles est soulevé dès

les travaux néo-institutionnels séminaux (Friedland & Alford, 1991 ; Meyer & Rowan, 1977). Comme le soulignent les travaux sur les paradoxes (Smith & Lewis, 2011), ces contradictions sont en réalité consubstantielles à l'identification de logiques distinctes : ces dernières sont considérées comme à la fois contradictoires et « interdépendantes, au sens où les frontières entre ces deux éléments se définissent l'une l'autre, ils s'assemblent de sorte à former un tout où les éléments opposés de chaque pôle suggèrent les prémices de l'autre » (Smith & Cunha, 2020, p. 104). Autrement dit, c'est l'existence d'autres logiques qui confère à l'une d'entre elles sa singularité et sa cohérence. Nos résultats délimitent *a contrario* un champ d'application plus restreint pour l'incompatibilité des logiques institutionnelles, nécessitant la mobilisation respective de principes supérieurs communs distincts. Dans cette optique, deux logiques peuvent être reconnues comme contradictoires – en proposant respectivement des prescriptions distinctes – et compatibles – à travers la mobilisation conjointe d'*a minima* un principe supérieur commun. Appuyant l'hypothèse de l'incompatibilité comme une forme particulièrement avancée d'incohérence entre logiques, notre approche revient à contester les travaux positionnant des logiques contradictoires comme l'inverse des logiques compatibles (Besharov & Smith, 2014) : dans notre perspective, l'incompatibilité se voit plutôt opposée à la compatibilité entre logiques, tout en maintenant que des logiques compatibles comme incompatibles peuvent être reconnues comme contradictoires. Sur ce fondement, notre étude offre des pistes théoriques pour appréhender plus finement la nature des relations entre logiques, permettant ainsi ultérieurement une mobilisation plus précise de ces terminologies.

Conséquemment, cette distinction entre logiques incompatibles et logiques contradictoires permet de dresser une frontière plus fine entre les concepts d'hybridité et de complexité institutionnelle. La complexité institutionnelle a préalablement fait l'objet d'une distinction avec le pluralisme institutionnel (Ocasio & Radoynovska, 2016), considérant que le pluralisme englobe la complexité, sans que la réciproque soit vraie. Parmi les configurations

plurielles mêlant de multiples logiques, la complexité est définie comme une modalité de coexistence de logiques jugées incompatibles (Greenwood *et al.*, 2011). Pour autant, ce concept est également présenté comme une situation où des logiques multiples et momentanément contradictoires s'affrontent (Raynard, 2016) et pouvant englober différents degrés d'incompatibilité (Ocasio & Radoynovska, 2016 ; Raynard, 2016) – dévoilant ainsi des limites conceptuelles assez floues. En caractérisant le critère de l'incompatibilité entre logiques comme un critère indispensable à la reconnaissance de l'hybridité, nos résultats permettent ainsi de considérer que toute organisation hybride fait face à une forme de complexité institutionnelle, sans que la réciproque soit vraie. À l'heure où un grand nombre de logiques peuvent présenter divers degrés de compatibilité par essence, la spécificité du concept de complexité institutionnelle vis-à-vis du pluralisme institutionnel peut ainsi être questionnée – *a fortiori* quand les critiques adressées au concept d'hybridité peuvent lui être appliquées. Si la majorité des environnements témoignent d'une forme de complexité institutionnelle, quelle valeur analytique accorder à ce concept ? Par définition, le terme de « complexité » invoque des difficultés toutes particulières à démêler une configuration institutionnelle composée de multiples logiques, et pourrait se voir contesté dès lors qu'il s'applique à la plupart d'entre elles. En cela, nous reconnaissons à notre argumentaire la capacité de questionner la spécificité du concept de complexité institutionnelle, dès lors que le critère de la contradiction s'avère peu distinctif.

### **4.3. Appréhender la dynamique des logiques institutionnelles et des principes supérieurs communs**

L'approche que nous proposons suppose d'associer rigoureusement à chaque logique institutionnelle les principes moraux qui la sous-tendent. Pour autant, dès les travaux néo-institutionnels séminaux, la communauté académique reconnaît la capacité des logiques à connaître des évolutions (Thornton *et al.*, 2012 ; Thornton & Ocasio, 1999), considérant

qu'aucune d'entre elles ne peut être considérée comme « pure » (Gümüşay, Claus & Amis, 2020) : elles contiennent par essence des attributs partagés avec d'autres logiques institutionnelles (Gümüşay, Claus & Amis, 2020), du fait de l'influence mutuelle qu'elles exercent dans divers environnements institutionnellement pluriels. Dès lors qu'une évolution temporelle des logiques est avérée, se pose *de facto* la question de la validité temporelle de notre analyse des principes supérieurs communs qui leur sont propres et *in fine* de l'évaluation de l'incompatibilité.

Premièrement, notre analyse induit formellement la possibilité pour les logiques institutionnelles de connaître de multiples reconfigurations, moyennant une évolution de leurs pratiques matérielles, croyances et assomptions sans dévoiler une transformation des principes de référence. Boltanski et Thévenot (1991) relèvent ainsi la pérennité des principes supérieurs communs, dont la matérialisation peut prendre des formes diverses et évolutives, sans pour autant traduire une évolution en substance des principes dominants. À ce titre, la reconnaissance du caractère changeant des logiques institutionnelles ne s'avère pas incompatible avec une subsistance plus longue des principes supérieurs communs qui leur sont propres.

De plus, notre propos sur les apports des économies de la grandeur va pleinement à l'encontre d'une volonté d'essentialiser les logiques institutionnelles au travers des principes supérieurs communs, de sorte à les considérer comme immuables. *A contrario*, cette grille de lecture s'avère compatible avec une étude contextualisée des logiques, visant à dévoiler de façon temporaire les principes supérieurs communs auxquels lesdites logiques se réfèrent. Notre approche s'inscrit ainsi dans la lignée des travaux suggérant d'appréhender les logiques de façon contextualisée, en considérant par exemple qu'une logique appelée « de marché » peut connaître des acceptions différentes selon les contextes et les temporalités où elle est reconnue comme telle (Gümüşay, Claus & Amis, 2020). Dans cette optique, nous proposons la grille des

économies de la grandeur comme un outil complémentaire pour l'étude contextualisée des logiques, de manière à associer pour un temps et un périmètre donné les matérialisations des logiques avec des principes supérieurs communs. En conséquence, et *a fortiori* pour les études longitudinales, l'incompatibilité des logiques suppose un réexamen périodique, de nature à vérifier sa validité sur le plan empirique. En matière d'hybridité, cette étude contextualisée vise à réévaluer fréquemment le caractère hybride d'une organisation, pouvant évoluer à terme vers une compatibilité partielle des logiques institutionnelles comme vers le maintien de l'incompatibilité.

#### **4.4. De l'hybridité inter-logiques à la complexité intra-logique**

En sollicitant les principes supérieurs communs pour l'étude des logiques, nos résultats témoignent enfin de la capacité d'une même logique institutionnelle à combiner plusieurs principes moraux pourtant jugés contradictoires, tout en conservant une forme de cohérence interne. Cette proposition revient en effet à considérer qu'une logique peut conserver une unité et une distinctivité, alors même qu'elle s'appuie paradoxalement sur des éléments susceptibles d'entrer en contradiction. Les travaux récents argumentent de concert en faveur de la reconnaissance d'une complexité intra-logique, en sus d'une complexité inter-logiques (Gümüşay, Claus & Amis, 2020). Dès lors, notre argumentaire revient à susciter les mêmes interrogations soulevées par le concept d'hybridité, cette fois-ci au niveau des logiques institutionnelles elles-mêmes : comment ces logiques peuvent-elles être identifiées comme un ensemble cohérent alors qu'elles s'appuient sur des éléments jugés contradictoires ? Ces contradictions et dissonances sont consubstantielles à l'évolution connue par les logiques, matières mouvantes sujettes à des influences et pressions institutionnelles constantes, mais interpellent toutefois la pertinence du regroupement d'éléments contradictoires sous le même intitulé de « logique ». Dans notre analyse, l'intérêt des principes supérieurs communs se voit conditionné à la possibilité de reconnaître des logiques institutionnelles distinctes. Or, comme

en témoignent Pache et Thornton (2020), une partie significative des articles sur l'hybridité ne détaille aucunement les fondements symboliques, matériels et idéologiques sur lesquels reposent les logiques combinées. En conséquence, avant de procéder à l'analyse contextualisée de la configuration hybride inter-logiques, notre propos argumente en faveur d'une démonstration antérieure de ce qui constitue l'intégrité desdites logiques, d'une façon similaire aux développements opérés par les premiers travaux sur les logiques institutionnelles.

## Conclusion

Si notre article contribue au développement d'un cadre robuste pour l'hybridité organisationnelle, il présente aussi certaines limites et invite à poursuivre des travaux dans le prolongement de celles-ci. Premièrement, en offrant une réponse à Cloutier et Langley (2013), notre article s'inscrit délibérément dans la perspective d'une complémentarité entre économies de la grandeur et courant des logiques institutionnelles. L'objet de cette étude n'est pas d'étayer la pertinence de cette articulation, déjà largement débattue par divers travaux académiques (ex. Brandl *et al.*, 2014 ; Cloutier *et al.*, 2017). Dans la continuité des travaux récents, notre perspective propose une voie d'articulation centrée sur la capacité d'un concept – celui de principe supérieur commun – à éclairer les fondements idéologiques des logiques institutionnelles, sans dénaturer ces deux perspectives théoriques. Dans cette optique, nous reconnaissons à notre propos une validité interne uniquement dans la perspective où le concept de principe supérieur commun et le cadre des logiques institutionnelles se voient reconnus comme compatibles, dévoilant ainsi une condition théorique limitative. Qui plus est, la validité de notre argumentaire théorique repose également sur la définition communément admise des logiques institutionnelles (Thornton *et al.*, 2012), que notre discussion soulève toutefois comme pouvant être sujette à questionnement.

En second lieu, notre démarche méthodologique se veut argumentative et illustrative, proposant une base théorique que nous confrontons à quelques articles avançant le caractère hybride des organisations sur lesquelles ils se fondent. Si la confrontation de ces différents articles souligne déjà deux configurations de logiques institutionnelles qu'il convient de détacher de l'hybridité, nous reconnaissons à cette analyse une portée limitée, eu égard du nombre restreint d'articles mobilisés dans notre étude. En conséquence, il serait pertinent de poursuivre cette démarche par une revue de littérature systématique, mobilisant un ensemble (quasi) exhaustif d'articles traitant de l'hybridité organisationnelle. En évaluant un plus large éventail d'articles académiques, cette revue systématique conduirait à apprécier plus finement l'ampleur des implications induites par notre redéfinition de l'hybridité organisationnelle. Cette approche plus holistique suppose néanmoins une sélection d'articles disposant de données suffisantes pour éclairer les principes supérieurs communs inhérents à chaque logique institutionnelle. En effet, l'article de Battilana et Dorado (2010) comme les autres articles mobilisés ont la particularité de développer substantiellement les caractéristiques et traductions matérielles des logiques institutionnelles susceptibles de donner naissance à l'hybridité. Dans le cadre de notre définition de l'hybridité, tout effort de revue systématique sera ainsi limité aux articles proposant un approfondissement significatif des logiques en présence, démontrant respectivement les éléments symboliques et matériels fondant leur singularité.

Qui plus est, nous reconnaissons que la mobilisation du matériau tel que présenté dans ces articles peut soulever des questions quant à son exhaustivité et sa représentativité – notre sélection reposant précisément sur l'étendue des données rendues disponibles par les auteurs dans les articles plutôt que sur l'échantillon d'origine. Notre démarche pourrait ainsi se voir complétée par des travaux empiriques, susceptibles d'éclairer plus précisément si certaines associations de principes supérieurs communs donnent naissance de façon récurrente à l'hybridité organisationnelle. Si les travaux originels sur l'hybridité traduisaient tout

particulièrement l'articulation de logiques sociale et commerciale (ex. Battilana *et al.*, 2015 ; Ebrahim *et al.*, 2014 ; Pache & Santos, 2013), notre démarche témoigne de la capacité de ces logiques institutionnelles à s'appuyer sur des principes supérieurs communs distincts, de sorte à reconnaître d'autres configurations de principes typiques de l'hybridité organisationnelle. De même, les travaux sur l'hybridité faisant état de déclinaisons possibles au niveau individuel (McGivern *et al.*, 2015 ; Spyridonidis & Currie, 2016) comme sectoriel (Ansari *et al.*, 2013) suggèrent la possibilité de démontrer la pertinence des principes supérieurs communs à d'autres échelles dans des travaux ultérieurs.

## Bibliographie

Ansari, S. (Shaz), Wijen, F. & Gray, B. (2013). Constructing a climate change logic: An institutional perspective on the “tragedy of the commons”. *Organization Science*, 24(4), 1014–1040. doi : [10.1287/orsc.1120.0799](https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0799)

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 (dir.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (2<sup>e</sup> éd., p. 133–169). Sage Publications.

Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. doi : [10.5465/amj.2010.57318391](https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391)

Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. doi : [10.5465/19416520.2014.893615](https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615)

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. doi : [10.5465/AMJ.2013.0903](https://doi.org/10.5465/AMJ.2013.0903)

Besharov, M. L. & Mitzinneck, B. C. (2020). Heterogeneity in organizational hybridity: A configurational, situated, and dynamic approach. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (dir.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (p. 3–25). Emerald Publishing. doi : [10.1108/S0733-558X20200000069001](https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000069001)

Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. doi : [10.5465/amr.2011.0431](https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431)

Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.

Boone, C. & Özcan, S. (2016). Ideological purity vs. hybridization trade-off: When do Islamic banks hire managers from conventional banking? *Organization Science*, 27(6), 1380–1396. doi : [10.1287/orsc.2016.1097](https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1097)

Boxenbaum, E. (2014). Toward a situated stance in organizational institutionalism: Contributions from French pragmatist sociology theory. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 319–323. doi : [10.1177/1056492613517464](https://doi.org/10.1177/1056492613517464)

Brandl, J., Daudigeos, T., Edwards, T. & Pernkopf-Konhäsner, K. (2014). Why French pragmatism matters to organizational institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 314–318. doi : [10.1177/1056492613517463](https://doi.org/10.1177/1056492613517463)

Christensen, T. & Lægheid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—Theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407–423. doi : [10.1007/s11115-010-0141-4](https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4)

Cloutier, C., Gond, J.-P. & Leca, B. (2017). Justification, evaluation and critique in the study of organizations: An introduction to the volume. In C. Cloutier, J. P. Gond & B. Leca (dir.), *Justification, evaluation and critique in the study of organizations* (p. 3–29). Emerald Publishing. doi : [10.1108/S0733-558X20170000052001](https://doi.org/10.1108/S0733-558X20170000052001)

Cloutier, C. & Langley, A. (2013). The logic of institutional logics: Insights from French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360–380. doi : [10.1177/1056492612469057](https://doi.org/10.1177/1056492612469057)

Cobb, J. A., Wry, T. & Zhao, E. Y. (2016). Funding financial inclusion: Institutional logics and the contextual contingency of funding for microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2103–2131. doi : [10.5465/amj.2015.0715](https://doi.org/10.5465/amj.2015.0715)

Cristofini, O. (2021). Toward a discursive approach to the hybridization of practice: Insights from the case of servitization in France. *M@n@gement*, 24(2), 23–47. doi : [10.37725/MGMT.V24I2.7796](https://doi.org/10.37725/MGMT.V24I2.7796)

Dalpiatz, E., Rindova, V. & Ravasi, D. (2016). Combining logics to transform organizational agency : blending industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 347–392. doi : [10.1177/0001839216636103](https://doi.org/10.1177/0001839216636103)

Dansou, K. & Langley, A. (2012). Institutional work and the notion of test. *M@n@gement*, 15(5), 502–527. doi : [10.3917/mana.155.0503](https://doi.org/10.3917/mana.155.0503)

Daudigeos, T. & Valiorgue, B. (2010). Convention theory: is there a French school of organizational institutionalism? [document de travail]. HAL. URL : <http://hal.grenoble-em.com/hal-00512374>

Demers, C. & Gond, J.-P. (2020). The moral microfoundations of institutional complexity: Sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company. *Organization Studies*, 41(4), 563–586. doi : [10.1177/0170840619867721](https://doi.org/10.1177/0170840619867721)

Denis, J.-L., Ferlie, E. & Gestel, N. van. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273–289. doi : [10.1111/padm.12175](https://doi.org/10.1111/padm.12175)

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. doi : [10.1111/IJMR.12028](https://doi.org/10.1111/IJMR.12028)

Dorado, S. (2020). Hybrid Agency: Sheltered Workshops (1941–2019). In M. L. Besharov & B. C. Mitzineck (dir.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (p. 237–270). Emerald Publishing. doi : [10.1108/S0733-558X20200000069011](https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000069011)

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. doi : [10.1016/j.riob.2014.09.001](https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001)

Fossetøl, K., Breit, E., Andreassen, T. A. & Klemsdal, L. (2015). Managing institutional complexity in public sector reform: Hybridization in front-line service organizations. *Public Administration*, 93(2), 290–306. doi : [10.1111/PADM.12144](https://doi.org/10.1111/PADM.12144)

Friedland, R. (2017). The value of institutional logics. In G. Krücken, C. Mazza, R. E. Meyer & P. Walgenbach (dir.), *New themes in institutional analysis* (p. 12-50). Edward Elgar. doi : [10.4337/9781784716875.00006](https://doi.org/10.4337/9781784716875.00006)

Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 232-263). University of Chicago Press.

Gebreiter, F. & Hidayah, N. N. (2019). Individual responses to competing accountability pressures in hybrid organisations: The case of an English business school. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(3), 727–749. doi : [10.1108/AAAJ-08-2017-3098](https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3098)

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31. doi : [10.1177/1094428112452151](https://doi.org/10.1177/1094428112452151)

Glynn, M. A., Hood, E. A. & Innis, B. D. (2020). Taking hybridity for granted: Institutionalization and hybrid identification. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (dir.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (p. 53–72). Emerald Publishing.

Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X. & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539. doi : [10.1287/orsc.1090.0453](https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453)

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. doi : [10.5465/19416520.2011.590299](https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299)

Gümüşay, A. A., Claus, L. & Amis, J. (2020). Engaging with grand challenges: An institutional logics perspective. *Organization Theory*, 1(3). doi : [10.1177/2631787720960487](https://doi.org/10.1177/2631787720960487)

Gümüşay, A. A., Smets, M. & Morris, T. (2020). “God at work”: Engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1), 124–154. doi : [10.5465/amj.2016.0481](https://doi.org/10.5465/amj.2016.0481)

Hahn, T. (2020). Business sustainability as a context for studying hybridity. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (dir.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (p. 115–138). Emerald Publishing. doi : [10.1108/S0733-558X20200000069006](https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000069006)

Huault, I. & Taupin, B. (2012, juin). *Les fondements moraux d'une logique institutionnelle. Contestation, controverses et stabilité*. XXI<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Lille, France. URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01637436>

Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 343–359. doi : [10.1177/1368431011412349](https://doi.org/10.1177/1368431011412349)

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159. doi : [10.5465/amj.2010.0772](https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772)

Kraatz, M. S. & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 243–275). Sage Publications. doi : [10.4135/9781849200387](https://doi.org/10.4135/9781849200387)

Lewis, S. C. (2012). The tension between professional control and open participation: Journalism and its boundaries. *Information, Communication & Society*, 15(6), 836–866. doi : [10.1080/1369118X.2012.674150](https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.674150)

Mair, J., Mayer, J. & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. doi : [10.1177/0170840615580007](https://doi.org/10.1177/0170840615580007)

Mair, J. & Rathert, N. (2020). Let's talk about problems: Advancing research on hybrid organizing, social enterprises, and institutional context. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (dir.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (p. 189–208). Emerald Publishing.

McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L. & Waring, J. (2015). Hybrid manager–professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412–432. doi : [10.1111/PADM.12119](https://doi.org/10.1111/PADM.12119)

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi : [10.1086/226550](https://doi.org/10.1086/226550)

Mitzinneck, B. & Greco, A. (2021). Organizational hybridity. In R. W. Griffin (dir.), *Oxford Bibliographies in Management*. Oxford University Press. doi : [10.1093/OBO/9780199846740-0204](https://doi.org/10.1093/OBO/9780199846740-0204)

Murray, F. (2010). The oncomouse that roared: Hybrid exchange strategies as a source of distinction at the boundary of overlapping institutions. *American Journal of Sociology*, 116(2), 341–388. doi : [10.1086/653599](https://doi.org/10.1086/653599)

Ocasio, W. & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, 14(4), 287–309. doi : [10.1177/1476127015625040](https://doi.org/10.1177/1476127015625040)

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. doi : [10.5465/amr.35.3.zok455](https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455)

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. doi : [10.5465/amj.2011.0405](https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405)

Pache, A.-C. & Thornton, P. H. (2020). Hybridity and institutional logics. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (dir.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (p. 29–52). Emerald Publishing. doi : [10.1108/S0733-558X20200000069002](https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000069002)

Patriotta, G., Gond, J.-P. & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804–1836. doi : [10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x)

Polzer, T., Meyer, R. E., Höllerer, M. A. & Seiwald, J. (2016). Institutional hybridity in public sector reform: Replacement, blending, or layering of administrative paradigms. In J. Gehman, M. Lounsbury & R. Greenwood (dir.), *How Institutions Matter!* (vol. 48B, p. 69–99). Emerald Publishing.

Powell, W. W. & Sandholtz, K. W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 94–115. doi : [10.1002/SEJ.1129](https://doi.org/10.1002/SEJ.1129)

Purdy, J. M. & Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355–380. doi : [10.5465/AMJ.2009.37308255](https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308255)

Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 14(4), 310–335. doi : [10.1177/1476127016634639](https://doi.org/10.1177/1476127016634639)

Sauermann, H. & Stephan, P. (2013). Conflicting logics? A multidimensional view of industrial and academic science. *Organization Science*, 24(3), 889–909. doi : [10.1287/orsc.1120.0769](https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0769)

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. doi : [10.5465/19416520.2016.1162422](https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422)

Sirris, S. (2019). Coherent identities and roles? Hybrid professional managers' prioritizing of coexisting institutional logics in differing contexts. *Scandinavian Journal of Management*, 35(4), 101063. doi : [10.1016/J.SCAMAN.2019.101063](https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2019.101063)

Smith, W. K. & Besharov, M. L. (2017). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44. doi : [10.1177/0001839217750826](https://doi.org/10.1177/0001839217750826)

Smith, W. K. & Cunha, M. P. e. (2020). A paradoxical approach to hybridity: Integrating dynamic equilibrium and disequilibrium perspectives. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (dir.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (p. 93–111). Emerald Publishing.

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. doi : [10.5465/amr.2009.0223](https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223)

Spyridonidis, D. & Currie, G. (2016). The translational role of hybrid nurse middle managers in implementing clinical guidelines: Effect of, and upon, professional and managerial hierarchies. *British Journal of Management*, 27(4), 760–777. doi : [10.1111/1467-8551.12164](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12164)

Taupin, B. (2012). The more things change... Institutional maintenance as justification work in the credit rating industry. *M@n@gement*, 15(5), 529–562. doi : [10.3917/mana.155.0529](https://doi.org/10.3917/mana.155.0529)

Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford University Press.

Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843. doi : [10.1086/210361](https://doi.org/10.1086/210361)

Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 99–128). Sage Publications. doi : [10.4135/9781849200387](https://doi.org/10.4135/9781849200387)

Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford University Press. doi : [10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001)

Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L. & McMullin, C. (2017). Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, 46(10), 1755–1768. doi : [10.1016/J.RESPOL.2017.08.003](https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2017.08.003)

York, J. G., O’Neil, I. & Sarasvathy, S. D. (2016). Exploring environmental entrepreneurship: Identity coupling, venture goals, and stakeholder incentives. *Journal of Management Studies*, 53(5), 695–737. doi : [10.1111/joms.12198](https://doi.org/10.1111/joms.12198)

Zhao, E. Y. & Wry, T. (2016). Not all inequality is equal: Deconstructing the societal logic of patriarchy to understand microfinance lending to women. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1994–2020. doi : [10.5465/amj.2015.0476](https://doi.org/10.5465/amj.2015.0476)

Zilber, T. B. (2011). Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in Israel. *Organization Science*, 22(6), 1539–1559. doi : [10.1287/ORSC.1100.0611](https://doi.org/10.1287/ORSC.1100.0611)

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443–464. doi : [10.1146/annurev.so.13.080187.002303](https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303)

## Annexes

### Annexe 1. Caractéristiques des principes moraux supérieurs d'après Boltanski et Thévenot (1991)

Principe supérieur commun	Caractéristique	Illustrations par Boltanski et Thévenot (1991)
	Primat de la singularité	<p>« Ce monde, dans lequel les êtres doivent se tenir prêts à accueillir les changements d'état, au gré de l'inspiration, est peu stabilisé et faiblement équipé. Est écarté tout ce qui, dans d'autres mondes, soutient et équipe l'équivalence, comme les mesures, les règles, l'argent, la hiérarchie, les lois, etc. [...]. Le monde inspiré doit en effet affronter le paradoxe d'une grandeur qui se soustrait à la mesure et d'une forme d'équivalence qui privilégie la singularité ». (p. 200)</p> <p>« Ils ont donc pour devoir de secouer le joug, de s'écarter du troupeau, de rechercher la libération individuelle, non dans un but égoïste, mais pour accomplir la dignité humaine en rétablissant entre les êtres des relations authentiques ». (p. 203)</p>
Principe inspiré	Jaillissement de l'inspiration comme état recherché	<p>« L'état de grand a les attributs qui sont ceux de l'inspiration elle-même, comme illumination, faveur gratuite, à la fois extérieure et éprouvée dans l'expérience d'une motion intérieure qui habite et qui transforme [...]. Il se manifeste par des émotions et des passions [...], ce qui échappe à la mesure, surtout dans ses formes industrielles. » (p. 200)</p> <p>« La passion qui les anime leur procure, indissociablement, le désir de créer, que l'inspiration a réveillé en eux, l'inquiétude ou le doute, l'amour pour l'objet poursuivi et la souffrance. » (p. 201)</p> <p>« Il est dans la nature de l'inspiration de jaillir, de surgir, de se manifester par un "éclair de génie", une "étincelle" qui provoquera l'apparition de l'idée ». (p. 205)</p>
	Recherche du dépassement de soi	« L'accès à la grandeur inspirée réclame ainsi le sacrifice des formes de stabilisation et des appareils qui assurent, dans d'autres mondes, l'identité de la personne. » (p. 202)

	<p>« L’aventure est une aventure intérieure et le vrai voyage un voyage en esprit, un cheminement, une quête ». (p. 204)</p> <p>« L’inspiration se manifeste de façon spontanée, subite, désordonnée, saisissant le créateur et l’obligeant à se dépasser soi-même ». (p. 204-205)</p>
Acceptation de l’aléatoire et du mystérieux	<p>« Ce n’est pas ce renoncement lui-même qui donne accès à la grandeur dont la venue n’est jamais prévisible, mais “une suite de singuliers hasards” [...] “avec tout ce qu’elle comporte d’incontrôlé et de mystérieux”. » (p. 203)</p> <p>« Le chemin vers l’inspiration est “un chemin mal défini, plein de détours, fait de rencontres et de changements de direction” ». (p. 204)</p>
Importance de la hiérarchie	<p>« La grandeur qui, dans ce monde, est fonction de la position occupée dans des chaînes de dépendances personnelles, ne peut y être saisie que dans l’acceptation relationnelle de plus grand que... ou de plus petit que... » (p. 206)</p> <p>« Insérés dans une hiérarchie, ils sont grands par la relation qui les lie à des plus grands dont ils sont appréciés, par lesquels ils sont considérés et qui les ont attachés à une personne. » (p. 208)</p> <p>« La disposition des degrés et des rangs permet de s’y retrouver dans les hiérarchies et de distribuer de façon à “être correct en toutes circonstances” ». (p. 213)</p>
<b>Principe domestique</b>	
Attachement aux signes distinctifs d’un rang social	<p>« L’inscription de signes de la grandeur sous forme de titres, blasons, vêtements, marques corporelles, etc. est recherchée pour limiter l’incertitude des situations de rencontres personnelles et réduire les coûts d’identification. » (p. 207)</p> <p>« Soutenir et manifester la relation hiérarchique entre les personnes constitue, dans le monde domestique, la détermination principale des objets ». (p. 212)</p>
Primat de la tradition et de l’habitude	<p>« Ils sont grands également parce qu’ils sont campés dans la tradition, c’est-à-dire corrects (par opposition à légal dans le monde civique ou à exact dans les dispositifs de nature industrielle). Ils existent dans la continuité (propriété des petits dans le monde inspiré) et possèdent toutes les qualités qui manifestent la permanence, comme la fermeté, la fidélité, l’exactitude. » (p. 208)</p>

		« Les grands agissent avec naturel parce qu'ils sont mus par des habitudes. Ce dispositif, chevillé au corps, assure la stabilité des conduites sans exiger l'obéissance à une instruction comme le veulent les routines de nature industrielle. [...] Seule l'habitude donne l'aisance parce qu'elle rend les convenances naturelles ». (p. 210)
		« Le supérieur est bienveillant et serviable avec tous. La vraie grandeur suppose en effet la simplicité, la délicatesse et la prévenance ». (p. 209)
	Respect mutuel et formalisme dans les relations interpersonnelles	« Face aux supérieurs, les êtres dignes d'estime sont déférents, ce qui "n'implique pas pour autant la platitude, l'opportunisme, ou la flatterie". Ils sont francs [...] et entretiennent avec leur supérieur des relations de confiance. Cette attitude "tendra à créer un climat d'entente" fondé sur la discrétion et la réserve. [...] Néanmoins, ils évitent la familiarité avec le supérieur hiérarchique, même s'ils le connaissent personnellement. » (p. 209)
		« Aussi les personnes qui, si petites soient-elles, possèdent une dignité dans la subordination, ne sont-elles vraiment misérables que lorsqu'elles se trouvent détachées des unités qui les comprenaient soit par l'éloignement (étranger) soit par leur égoïsme ». (p. 211)
	Devoir et responsabilité envers les plus petits	« Les plus grands ont, dans le monde domestique, des devoirs ("encore plus que des droits") à l'égard de leur entourage et, plus particulièrement, à l'égard de ceux qu'ils comprennent et dont ils sont, par conséquent, responsables. Ces devoirs réclament "le rejet de tout égoïsme" ». (p. 214)
		« Les petits, qui participent, par la dépendance personnelle, de la grandeur de ceux auxquels ils se trouvent subordonnés, sont une partie des plus grands qui les comportent et qui en portent la responsabilité. » (p. 215)
<b>Principe de l'opinion</b>	Primat de la célébrité momentanée et du renom	« La célébrité fait la grandeur. Les êtres du monde de l'opinion sont grands en ce qu'ils se distinguent, sont visibles, célèbres, reconnus, réputés ("débanalisés"). Cette visibilité dépend de leur caractère plus ou moins accrocheur, persuasif, informatif. » (p. 224)
		« L'opinion accorde peu de prix à la mémoire ». (p. 223)

<p>Besoin individuel de considération assouvi par l'identification</p>	<p>« Les personnes sont toutes susceptibles d'accéder à cet état parce qu'elles ont en commun d'être mues par l'amour-propre. [...] Elles ont un même désir d'être reconnues, la passion d'être considérées. » (p. 224)</p> <p>« Dans le monde de l'opinion, le rapport de grandeur est une relation d'identification. Les grands comprennent les autres parce qu'ils s'identifient à eux, comme le fan s'identifie à la vedette ». (p. 226)</p>
<p>Prégnance du fait public et de la mise en visibilité</p>	<p>« Le renoncement au secret est, plus généralement, dans ce monde, le prix à payer pour accéder à l'état de grand. Pour être connu, il faut accepter de tout révéler sans rien cacher à son public ». (p. 226)</p> <p>« Dans ce monde où tout ce qui a de la valeur est immédiatement connu et visible, les personnes ne cessent de faire des comparaisons ». (p. 227)</p> <p>« Les êtres n'accèdent à la grandeur que si elle est rendue visible, dans un espace transparent où elle peut être regardée et comparée. » (p. 228-229)</p> <p>« Est évident ce qui est connu et, à l'inverse, contestable ce qui est soit ignoré du plus grand nombre (ésotérique), soit indistinguable et sans relief ». (p. 230)</p>
<p><b>Principe civique</b></p>	<p>Primat de l'adhésion au collectif</p> <p>« Le monde civique a pour particularité d'attacher une importance primordiale à des êtres qui ne sont pas des personnes. Ce ne sont pas, en effet, dans ce monde, les personnes humaines qui accèdent aux états de grandeur supérieurs, mais les personnes collectives par leur réunion ». (p. 231)</p> <p>« Cette activité est libératrice parce qu'elle libère les hommes de l'oppression des intérêts égoïstes ». (p. 232)</p> <p>« Celui qui adhère gagne en taille parce qu'il rompt son isolement. » (p. 238)</p>
<p>Représentativité du collectif comme devoir</p>	<p>« Un être peut encore se voir qualifié de grand s'il est reconnu comme représentatif, terme qui, dans un monde civique, désigne la façon de comprendre les autres et le rapport de grandeur entre les autres. Être représentatif donne autorité dans l'organisation, et confère la capacité à exercer un pouvoir ». (p. 232)</p>

	« Les personnes relèvent toutes d'une même justice parce qu'elles possèdent une conscience qui est faite à l'image de la conscience collective et qu'elles sont susceptibles, en écoutant la voix de leur conscience, de subordonner leur volonté propre à la volonté générale. Cette prise de conscience leur donne "la volonté de s'organiser", c'est-à-dire de surmonter les singularités qui divisent pour faire l'union de tous. » (p. 231)
Subordination de l'intérêt individuel à la volonté générale	« Les personnes sont petites ou grandes selon qu'elles se trouvent à l'état particulier, qui les réduit à n'être qu'elles-mêmes des individus isolés esclaves de leurs intérêts particuliers et condamnés à l'impuissance ou selon que, accédant à l'état général, elles se font l'expression d'une volonté générale et l'incarnation d'un intérêt général ». (p. 233)  « Dans le monde civique, on accède à la grandeur en sacrifiant les intérêts particuliers et immédiats, en se dépassant soi-même, en ne plaçant pas des "intérêts individuels" avant des intérêts collectifs [...]. Le renoncement au particulier permet de dépasser les divisions qui séparent, pour agir collectivement. Il est la condition de la solidarité ». (p. 237)
Prégnance de la loi	« La légalité définit une forme de grandeur particulièrement appréciée dans ce monde. » (p. 232)  « On peut chercher à empêcher la dissolution des personnes collectives en les codifiant, en les assujettissant à une obligation juridique, en les consacrant par la référence à un cadre légal ». (p. 238)
<b>Principe marchand</b>	Prégnance du désir de possession individuel  « Dans le monde marchand, les actions sont mues par les désirs des individus, qui les poussent à posséder les mêmes objets, des biens rares dont la propriété est aliénable. » (p. 244)  « Les personnes grandes sont riches, millionnaires et menant la grande vie. Leur richesse leur permet de posséder ce que les autres désirent. » (p. 245)  « La vie réelle, c'est ce que les gens veulent se procurer ». (p. 246)
	Mise en concurrence immédiate sur un marché  « La compétition entre les êtres mis en rivalité règle leurs litiges par une évaluation de la grandeur marchande, le prix, qui exprime l'importance des désirs convergents. Les objets grands sont des biens vendables, ayant une position de force sur un marché. » (p. 244)

	« La grandeur marchande ne participe pas d'une construction du temps. L'état de grand ne comporte aucune mémoire du passé, aucun projet d'avenir. [...] L'instabilité n'implique pas un défaut, comme dans le monde industriel. » (p. 245)	
Opportunisme comme état recherché	« Le sort est normalement rendu favorable, transformé en veine, si les personnes exploitent, tirent avantage, par leur opportunisme, des occasions qui se présentent. » (p. 245)	
Médiation des relations interpersonnelles par la transaction	« Dans le monde marchand, les gens sont donc détachés les uns des autres (notamment de tout lien domestique), libérés, en sorte qu'ils se prêtent de bonne grâce à toute occasion de transaction. En bref, les sujets sont aussi disponibles que les biens sur le marché ». (p. 248) « Les objets marchands enfermant les désirs des autres, leur possession implique une relation hiérarchique au sens habituel du terme ». (p. 250) « L'objet, bien ou service, contribue à façonner un lien entre les gens en les attirant, en intéressant. » (p. 250)	
<b>Principe industriel</b>	« Le monde industriel est celui où trouvent leur place les objets techniques et les méthodes scientifiques. » (p. 252)	
	Primat de l'objectivité des méthodes et outils scientifiques	« Les instruments de définition et de mesure constituent la situation d'action comme un problème conduisant à formuler des hypothèses et appelant une solution ». (p. 258) « Les opérations de standardisation, de formalisation, permettent de voir le monde par des données exprimées en nombre, chiffrées, prêtes à être traitées, cumulées, additionnées. » (p. 260)
	Recherche de la performance et de l'efficacité	« L'ordonnance du monde industriel repose sur l'efficacité des êtres, leur performance, leur productivité, leur capacité à assurer une fonction normale, à répondre utilement aux besoins. » (p. 254)
Recherche de la routinisation, de la	« Le bon fonctionnement des êtres prolonge le présent dans un futur, ouvrant la possibilité d'une prévision ». (p. 254)	

prévision, de la fiabilité	<p>« La qualité des grands êtres, êtres fonctionnels, opérationnels ou professionnels (lorsqu'il s'agit d'êtres humains) exprime donc leur capacité à s'intégrer dans les rouages ou les engrenages d'une organisation en même temps que leur prévisibilité, leur fiabilité, garantit des projets réalistes sur l'avenir. » (p. 254)</p> <p>« L'équivalence temporelle instaurée par la grandeur industrielle est particulièrement visible dans les objets appréhendés selon leur aptitude à gérer l'avenir, comme les programmes, les plans, les budgets ». (p. 258)</p>
Hiérarchisation par les compétences et l'expertise	<p>« Les gens ont, dans le monde industriel, une qualification professionnelle [...] liée à leur capacité et à leur activité. Sur cette échelle de qualification repose une hiérarchie d'états de grandeur, marquée par des compétences et des responsabilités ». (p. 255)</p> <p>« Les personnes elles-mêmes sont intégrées en fonction des compétences plus ou moins complexes qu'elles exercent ». (p. 260)</p>
Adaptation aux conditions locales de production	<p>« L'implantation du dispositif industriel suppose des aménagements de l'environnement, des adaptations, des redéfinitions : "le programme général est adapté à chaque terrain particulier et toutes ses phases sont redéfinies en fonction des caractéristiques propres à ce terrain, la trame générale étant maintenue" ». (p. 260)</p>

Source : Gabriagues A. & Garreau L., 2023 ; d'après Boltanski L. & Thévenot L. 1991

---

**Annexe 2.** Principes moraux supérieurs associés aux logiques d'aide sociale et commerciale chez Pache et Santos (2013)

Caractéristique	Logique d'aide sociale	Logique commerciale
<b>Objectif</b>	<p><b>Principe industriel : adaptation aux conditions locales pour gagner en effectivité</b></p> <p>« Make products and/or services available to address local social needs » (p. 980)</p> <p>« Under the social welfare logic, responses to social needs are thus perceived to be best conceived at a local level, where they can take into account the demands of local constituencies and strengths and weaknesses of the local context ». (p. 980)</p>	<p><b>Principe marchand : mise en concurrence d'un bien sur un marché</b></p> <p>« Sell goods and/or services on the market to generate economic surplus that can be legitimately appropriated by owners. » (p. 980)</p>
<b>Forme organisationnelle</b>	<p><b>Principe civique : gouvernance démocratique et adhésion au collectif</b></p> <p>« The nonprofit form (<i>association</i>) is legitimate because of its ownership structure giving power to people who adhere to a social mission. The non-redistribution constraint ensures a real focus on the social goal. » (p. 980)</p> <p>« The social welfare logic further prescribes democratic control as the appropriate way to monitor strategy and operations. Importantly, <i>associations</i> are built, under French law, around democratic principles: members who demonstrate their commitment to the mission democratically elect, among themselves, a volunteer board of directors that is in charge of the <i>association's</i> leadership. » (p. 980)</p>	<p><b>Principe industriel : recherche de la performance et du contrôle</b></p> <p>« The for-profit form is legitimate because its ownership structure allows it to channel human resources and capital to areas of higher economic return. » (p. 980)</p> <p>« The commercial logic rewards efficiency and control (D'Aunno <i>et al.</i>, 2000), which is best achieved through for-profit entities that grant shareholders control over the organizational goals and operations, and channel human resources and capital to areas of high economic return ». (p. 980)</p>

---

<b>Propriétaires légitimes</b>	<p><b>Principe civique : gouvernance démocratique</b></p> <p>« The legitimate owners of sites are those who adhere to and are willing to protect the organization's social mission ». (p. 984)</p>	<p><b>Principe marchand : désir de possession individuel</b></p> <p>« The legitimate owners of sites are those who have invested capital in the sites ». (p. 984)</p>
<b>Forme des sites</b>	<p><b>Principe civique : possession par le collectif</b></p> <p>« Sites should be structured as autonomous entities that allow for local members to take ownership of the site. » (p. 984)</p>	<p><b>Principe industriel : recherche du contrôle et de la fiabilité</b></p> <p>« Sites should be structured as entities that allow for control and oversight from the owners. » (p. 984)</p>
<b>Mécanisme de gouvernance</b>	<p><b>Principe civique : gouvernance démocratique</b></p> <p>« Democratic control, which is, by law, constitutive of the <i>association</i> status, is the appropriate way to monitor strategy and operations, allowing organizations to take into account local social needs. » (p. 980)</p>	<p><b>Principe industriel : optimisation de l'organisation par la hiérarchie et le contrôle qualité</b></p> <p>« Hierarchical control is the appropriate way to monitor strategy and operations in a way that ensures consistency of products and services and efficient allocation of resources. » (p. 980)</p> <p>« Predictability in the quality of a service or product is a key determinant of purchase: consistency and uniformity in production are a source of sustainable revenues. » (p. 980-981)</p>
<b>Utilisation du profit</b>	<p><b>Principe civique : subordination de l'intérêt individuel à la volonté générale</b></p> <p>« The legitimate use of profits is its reinvestment in the mission of the organization. » (p. 984)</p>	<p><b>Principe marchand : rétribution d'une transaction</b></p> <p>« The legitimate use of profits is the distribution of dividends to shareholders in proportion to the capital invested. » (p. 984)</p>
<b>Localisation des procédures</b>	<p><b>Principe industriel : adaptation aux conditions locales, poids de l'expertise locale</b></p>	<p><b>Principe industriel : recherche de la prévision, de la fiabilité, poids de l'expertise nationale</b></p>

	« Procedures should be adapted at the local level to adapt to the specific needs and resources of the local environment. » (p. 985)	« Procedures should be standardized because this is a source of consistency and efficiency gains. » (p. 985)
	« Local actors, as legitimate experts of local needs, should be involved in the leadership of local sites. » (p. 984)	« Experts, mobilized at the national level, are legitimate to address organizational and strategic challenges. » (p. 984)
<b>Mécanismes de contrôle</b>	<p><b>Principe industriel : adaptation aux conditions locales</b></p> <p>« No central resources are needed to monitor sites because practices designed at the local level should also be controlled at the local level. » (p. 985)</p>	<p><b>Principe industriel : recherche de la prévision, de la fiabilité</b></p> <p>« Centrally designed standard procedures should be monitored centrally, thus requiring the mobilization of resources at the central level. » (p. 985)</p>
<b>Identité</b>	<p><b>Principe industriel : adaptation aux conditions locales</b></p> <p>« The brand should be defined at the local level, as a way for local actors to express their knowledge and identity. » (p. 985)</p>	<p><b>Principe industriel : standardisation</b></p> <p>« The brand should be unified across all sites to project consistency in identity and quality. » (p. 985)</p>
<b>Légitimité professionnelle</b>	<p><b>Principe civique : primat de la volonté générale sur l'intérêt individuel</b></p> <p>« Professional legitimacy is driven by contribution to the social mission. » (p. 980)</p>	<p><b>Principe industriel : primat de l'expertise et des compétences</b></p> <p>« Professional legitimacy is driven by technical and managerial expertise. » (p. 980)</p>

Source : Gabriages A. & Garreau L., 2023 ; d'après Pache A.-C. & Santos F., 2013

---

**Annexe 3.** Principes moraux supérieurs associés aux logiques académique et commerciale chez Murray (2010)

Caractéristique	Logique académique	Logique commerciale
<b>Objectif</b>	<p><b>Principe civique : contribution au collectif</b></p> <p>« The logic of academic science attends to the pursuit of knowledge for knowledge's sake. » (p. 348)</p> <p><b>Principe de l'opinion : recherche de visibilité, de considération comme moteur</b></p> <p>« The fight for priority is the engine that energizes the disclosure of scientific results (Merton, 1957) ». (p. 348)</p>	<p><b>Principe marchand : désir de possession individuel</b></p> <p>« The institutional logic of commercial science is directed at turning ideas into private property and economic rewards, elaborating a logic built around the degree to which a scientist can exclude others from replicating his work and thus appropriate the value created by that knowledge ». (p. 348)</p>

---

**Processus de production****Principe de l'opinion : mise en visibilité et recherche de la considération par la publication**

« Like other university-based scholarly pursuits in the humanities and social sciences, it is subject to the exchange cycle of knowledge production, disclosure, and reward. » (p. 348)

**Principe de l'opinion : prégnance du renom et de la considération**

« However, publication is the predominant means of disclosure and initiates an exchange that lies at the heart of the institutional logic of academic science: knowledge described in a publication is a gift made in exchange for the hope of recognition and adjudicated by peers through the review process ». (p. 348)

**Principe marchand : désir de possession exclusive**

« This protection was traditionally achieved through secrecy. » (p. 348)

**Principe industriel : objectivité de la sélection fondée sur des règles et la standardisation**

« Legal guidelines define the “rules” of patenting. These laws cover not only what constitutes patentable matter but also the requirements that the ideas be nonobvious, novel, and useful. These standards are more broadly applicable (but bounded) compared to standards in publishing, which vary by journal. » (p. 348)

**Principe marchand : médiation par la transaction**

« The adjudication of patentability does not operate through a peer-review system. Instead, a patent office and its professional examiners make this determination through a series of negotiations that include the scientist and lawyers (Cockburn, Kortum, and Stern 2003). As a result, while disclosure through publication takes only a few months (in the physical and life sciences), the granting of a patent takes an average of three years. The negotiation of rights continues after a patent is granted, with “interested” parties having the right to challenge the patent in formal legal proceedings (not through peer scientists, who adjudicate claims of fraud in academic science). » (p. 348-350)

<b>Récompenses recherchées</b>	<p><b>Principe de l'opinion : prégnance du renom et de la considération</b></p> <p>« Recognition is directly valued by those who engage in academic science and is reinforced and translated into future resources through a cycle of credit (Latour &amp; Woolgar, 1979). » (p. 348)</p> <p>« Priority leading to credit, recognition and status » (p. 349)</p>	<p><b>Principe marchand : désir de possession</b></p> <p>« Rights leading to the exclusion and the right to appropriate licenses » (p. 349)</p> <p><b>Principe marchand : opportunisme</b></p> <p>« Like publications, patents also establish priority for their inventors; however, this is incidental to the property rights that are conferred to their owner and serve to complete the commercial logic of exchange, since they can be used to extract economic rewards from others. » (p. 350)</p> <p>« In addition, an important feature of a patent is that it distinguishes between the inventors—those individuals who developed the ideas—and the owner (assignee) of the property rights, with the result being that the rewards of patenting can be contractually transferred to others and can be captured by the owner, with or without the agreement of the inventor. » (p. 350)</p>
<b>Injonctions à l'échange</b>	<p><b>Principe de l'opinion : mise en visibilité requise</b></p> <p>« Strong normative requirements (with different terms) » (p. 349)</p>	<p><b>Principe marchand : respect de la liberté individuelle à opérer des transactions</b></p> <p>« No obligation to trade » (p. 349)</p>
<b>Acteurs concernés</b>	<p><b>Principe domestique : construction d'un entre-soi</b></p> <p>« While publishing is a matter for individual discretion (in academia) » (p. 348)</p> <p>« Exchange partners: homogeneous—other scientists » (p. 349)</p>	<p><b>Principe industriel : primat de la compétence, de l'expertise</b></p> <p>« Patenting (in industry and academia) is undertaken at the discretion of different constituencies: university administrators or industrial managers, technology transfer officers (TTOs), lawyers, and investors. » (p. 348)</p>

Source : Gabriages A. & Garreau L., 2023 ; d'après Murray F., 2010

---

**Annexe 4.** Principes moraux supérieurs associés aux logiques écologique et économique chez York *et al.* (2016)

Caractéristique	Logique écologique	Logique économique
<b>Objectifs et symboles</b>	<p><b>Principe civique : subordination de l'intérêt particulier à la volonté générale</b></p> <p>« WRA and other environmental SMOs in Colorado espoused a logic of ecologizing, emphasizing interdependence and maintenance of relationships that perpetuate human and natural communities (Frederick, 1995). An ecologizing logic prioritizes goals of environmental preservation and recognizes nature's inherent moral value. » (p. 589)</p> <p>« Values focused on life preservation through community and linkage to nature » (p. 591)</p> <p>« Measure progress through conservation of nature and life » (p. 591)</p> <p>« Natural environment is under attack by negative externalities of business » (p. 591)</p>	<p><b>Principe industriel : recherche d'efficacité et de performance, d'optimisation des ressources</b></p> <p>« The goals of the economizing logic are linked to the ideals of efficiency, wealth creation, and speed. » (p. 588)</p> <p>« Seek the efficient use of resources for material improvement » (p. 591)</p> <p>« Measure progress through economic profits » (p. 591)</p> <p>« Natural environment is a resource to be utilized by business and society » (p. 591)</p>
<b>Gouvernance</b>	<p><b>Principe civique : prégnance de la loi</b></p> <p>« Regulatory intervention is required to increase adoption of wind energy » (p. 591)</p> <p><b>Principe industriel et principe civique : optimisation des coûts collectifs</b></p> <p>« We need a federal policy that recognizes the true costs of our energy appetite. . . The impact on the global</p>	<p><b>Principe industriel : optimisation des ressources et des coûts</b></p> <p>« The goals of economizing were also embedded in the governance of Colorado's electricity industry through the CPUC. This regulatory agency consists of three commissioners appointed by the Governor and confirmed by the state senate. The CPUC oversees the rates and resource plans of all utilities and was charged</p>

---

environment and the lives of our sons and daughters. » (p. 591)

by state law to require utilities to seek the “least-cost” option for energy production ». (p. 588)

#### **Principe industriel : recherche d’efficacité**

« Regulatory interference with free markets regarding wind energy will lead to inefficiency and human needs not being met ». (p. 591)

#### **Principe industriel : recherche de fiabilité**

« Mandating the use of this expensive, fluctuating energy source will not only increase electricity rates, it will wreak havoc on the reliability of the electric grid. » (p. 591)

#### **Principe industriel et principe civique : optimisation des ressources et des coûts collectifs**

« Wind energy should be adopted to reduce environmental degradation ». (p. 591)

« Do something about climate change as well as all the other external costs related to our heavy reliance on fossil fuels . . . wind energy has been a big part of that. » (p. 591)

#### **Pratiques**

#### **Principe industriel : optimisation des ressources et des coûts**

« Wind energy should only be adopted when customers demand it and are willing to pay and cost is acceptable ». (p. 591)

« If we’re going to have to compete for customers, we better understand who they are, what they want, what we could offer them, how we could make money off of them. . . Some alternative ways of utilities making money. » (p. 591)

Source : Gabriages A. & Garreau L., 2023 ; d’après York J. G. *et al.*, 2016

---

**Annexe 5.** Principes moraux supérieurs associés aux logiques religieuse et de marché chez Gümüşay *et al.* (2020)

Caractéristiques	Logique religieuse	Logique de marché
<b>Mission de l'organisation</b>	<p><b>Principe civique : refus de l'intérêt individuel</b></p> <p>« Islamic banking explicitly bans the payment of interest » (p. 127)</p> <p>« Likewise, it prohibits speculation and risk trading, as in conventional derivatives » (p. 127)</p> <p><b>Principe domestique : respect des règles traditionnelles religieuses et sanction si non-conformité</b></p> <p>« To accommodate these diverse views, they later discussed a different credit card model that would devolve this debate to the customer by obliging them to sign a document in which they committed to adhere to Sharia standards. Through regular monitoring, the bank could reprimand customers and even terminate the business relationship in case of misuse. » (p. 138)</p>	<p><b>Principe marchand : opportunisme financier par une offre différenciée</b></p> <p>« The first provider of Islamic compliant financial products and services in Germany » (p. 139)</p> <p><b>Principe industriel : recherche d'objectivité, de transparence et d'efficacité</b></p> <p>« They frequently referred to deliberately vague higher-order values of sustainability, transparency and trustworthiness, which are not explicitly religious, but straddle market and religious concerns. » (p. 140)</p>

---

**Principe domestique : consultation des « anciens »  
pour assurer le respect de la tradition**

« Bank representatives frequently discussed their evolving strategy with officials of the four largest Muslim organizations in Germany, representing over 2000 mosques, to gain their approval as legitimating stakeholders and their business as potential customers ». (p. 135)

**Gouvernance**

**Principe civique : représentativité dans les différents départements**

« More formally, the bank's internal Ethics Council consulted an external panel of three prominent Islamic scholars that formed the external Ethics Council to ensure religious compliance. Together they formed a construction that weaved throughout the entire organization, as members of the internal council were at the same time positioned across departments, and the advice given impacted the whole organization from practices, processes to products and structures ». (p. 135)

---

**Principes  
managériaux et  
pratiques  
organisationnelles**

**Principe domestique : respect des valeurs traditionnelles**

« Proponents of this strong view demanded a full commitment to the spirit of Islamic law and a comprehensive reinvention of banking based on the primacy of Islamic value: Islamic banking is not just about the product. It is about values. [...] What is the underlying idea behind Islamic conformity? [...] By this holistic approach, I understand that we do not just abide by strict rules, but go beyond and include sustainability, animal protection, and so on. » (p. 138)

**Principe inspiré : reconnaissance de la singularité**

« For instance, the bank planned to impose a “no beard” policy for male staff as a signal of compliance with market conventions of professionalism. Some staff, however, considered it an unacceptable intrusion in their religious expression. Heated debates culminated in one manager storming down the corridor red-faced—and the bank abandoning the policy. » (p. 137)

**Principe domestique : respect des rituels et traditions**

« Religious practices typically took staff away from their desks, a situation that employers usually sought to minimize. Yet, management typically scheduled meetings around prayers or paused for them. On Fridays, many employees extended their lunchbreak, self-selecting into groups of like-minded colleagues when visiting the mosque together for the congregational midday sermon and prayer, as the Quran restricts work at this time ». (p. 141)

**Principe industriel : primat de la conformité et de la fiabilité**

« Other managers endorsed religious compliance and rejected any plans to raise ethical standards beyond strict prescriptions. They aimed to fit religion into the market. Using the vocabulary of the market, they considered Islamic compliance a “risk”, “cost” or means to unlock the German market. » (p. 138)

**Principe industriel : standardisation objective et outils de mesure**

« When the Head of Compliance developed the bank’s compliance management standards, he took the market-typical seven pillars of compliance and added “Islamic Finance discussion and concerns” as an eighth column to his excel spreadsheet » (p. 138)

« Embodying personal values was far from straightforward, however. Performance metrics and compliance standards cut across individuals’ religious beliefs. Products that over- or underemphasized religious prescriptions or communications were felt to instrumentalize religion in pursuit of profit. » (p. 140)

---

**Principe domestique : objets matériels faisant référence à la tradition religieuse**

« The prayer room was the most intuitive place to note how staff used different physical places to sustain separate conversations and give salience to religion or market. It engaged all senses in carving out space from the office environment. Its spatial separation, incense sticks, devotional atmosphere, and colorful prayer rugs facing Mecca formed a stark contrast to the monotone grey, black and white of the conference facilities, reception areas, and work stations. Notably, KT Bank had consciously rented this space in the financial center of Frankfurt, “the finance capital of Germany” ». (p. 141)

**Identité organisationnelle**

---

**Principe industriel : objectivation de l’image de marque et standardisation**

« We need to be careful what associations are connected with Kuwait and Turkey. This is why the reorientation to call us KT Bank, not Kuvayt Türk, is a step in the right direction. » (p. 139)

**Principe industriel : optimisation des ressources visuelles par le choix d’éléments ambivalents, adaptation aux conditions locales**

« For instance, visual presentations such as images on calendars or products used very subtle religious symbols. Those versed in Islam would recognize their religious connotation, but others could enjoy them as artistic or cultural artifacts. The most visible instance of this interpretive flexibility was KT Bank’s logo. It

---

shows a yellow date tree on a green background. For those unfamiliar with the Islamic faith, this may seem an unremarkable choice, possibly evoking a sense of environmental or economic sustainability as supported by mentions of the “long-living and sustainable palm tree”. Muslims, by contrast, would recognize green as the “color of Islam” and associate the date with divine nourishment » (p. 139)

« From among three alternatives, the bank’s leadership selected the marketing campaign whose subtle imagery signaled religious values to the religiously informed, while offering secular business readings for everybody else. In fact, a senior manager emphasized their wish to simultaneously speak to different target groups in a meeting with the agency. Central to this subtlety were slogans that play with double meanings in German. For instance, one campaign slogan translates as: “Now there is a bank that does not trade with everything, but always with accountability.” Another reads: “Now there is a bank that does not speculate, but invests sensibly.” These signaled KT Bank’s religious commitments not to speculate or trade in improper goods, but could also be interpreted as a distinctive market position by secular observers. » (p. 139)

---

---

**Éléments de discours et langues****Principe domestique : expression des valeurs dans la langue traditionnelle**

« The “outsider” coauthors noted the same mechanism for carving out a niche for religious sentiments. People expressed these in Turkish or Arabic, rather than in the official office languages, English or German. They fluidly switched languages in both informal conversations and formal meetings. » (p. 142)

**Principe industriel : vocabulaire centré sur les chiffres, indicateurs et modèles financiers**

« Finally, staff accommodated competing commitments to religion or market through languages. Intuitively, people spoke “banking” predominantly through the language of numbers, but also couched their concerns in professional jargon and abbreviations. They used complicated financial models and spreadsheets that only experts could decipher, or referred to their minimum requirement for risk management as “MaRisk” ». (p. 142)

---

Source : Gabriages A. & Garreau L., 2023 ; d’après Gümüşay A. A. *et al.*, 2020

**Amélie Gabriagues** est doctorante en stratégie et organisation à l'université Paris Dauphine – PSL. Ses travaux de recherche traitent du rôle de l'hybridité organisationnelle dans la résolution des problématiques écologiques, qu'elle traite au travers de la pensée complexe et des approches systémiques.

**Lionel Garreau** est maître de conférences HDR à l'université Paris Dauphine – PSL, où il dirige le master Stratégie et organisation, ainsi que l'Executive PhD. Ses travaux traitent du lien entre le sens et la stratégie, principalement au travers des approches pratiques, systémiques, ou du *business model*.