L'organisation hybride et son contrôle

Katia Lobre

▶ **To cite this version:**

Katia Lobre. L'organisation hybride et son contrôle. Gestion et management. Aix Marseille Université, 2017. tel-01633397

HAL Id: tel-01633397
https://shs.hal.science/tel-01633397

Submitted on 21 Jan 2021

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

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

EA 881

L'ORGANISATION HYBRIDE ET SON CONTROLE

MEMOIRE

EN VUE DE L'OBTENTION DE

L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES

EN SCIENCES DE GESTION

Soutenu publiquement le 7 novembre 2017 à L'Université D'Aix-Marseille par

KATIA LOBRE-LEBRATY

JURY

Professeur Cécile Godé – Université d'Aix-Marseille (Garant de la Recherche)

Professeur Patrick Boisselier – CNAM Paris (Rapporteur)

Professeur Sébastien Brion – Université d'Aix-Marseille

Professeur Michel Kalika – Université Jean Moulin Lyon III (Rapporteur)

Professeur Stéphane Trébucq – Université de Bordeaux (Rapporteur)

Professeur François-Xavier de Vaujany – Université Paris Dauphine

CENTRE DE RECHERCHE MAGELLAN EA 3713

L’Université n’entend ni approuver ni désapprouver les opinions particulières du candidat.

Remerciements

Que tous ceux qui m'ont soutenue dans cette aventure, que représente la rédaction d'un mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Cécile Godé pour son soutien indéfectible lors de la réalisation de ce travail. Sa disponibilité à toute épreuve, son énergie et sa curiosité ont été précieuses pour donner forme à ce mémoire.

Des remerciements tous particuliers s'adressent à Jacques Lebraty, mon beau-père, pour ses lectures et relectures, pour son érudition et ses qualités pédagogiques qui m'ont aidée à grandir, pour son soutien sans borne dans les moments d'euphorie comme dans ceux de doute.

Je veux également remercier Dany Lebraty, ma belle-mère, et mes parents Jacqueline et Gérard Lobre, qui en me déchargeant du quotidien, dès qu'ils en avaient la possibilité, m'ont offert le temps nécessaire à la production de cette réflexion.

A mes enfants Geoffroy et Gauthier, merci pour votre inépuisable confiance, vos sourires et vos encouragements répétés, même lorsque ma disponibilité laissait à désirer. Vous êtes ce qui donne un sens à tout cela. Ce mémoire vous est dédié, ainsi qu'à votre père, Jean-Fabrice, mon époux et mon meilleur ami. Merci pour ses conseils, ses coups de gueule quand je doutais, et ses inlassables encouragements.

Toutes les erreurs de ce mémoire sont miennes, et c'est à vous tous que je dois tout ce qui s'y trouve de bon.

Table des Matières

Remerciements **3**

Table des Matières **5**

Introduction : En quête d'émergence conceptuelle **9**

Partie 1 - L'Organisation Hybride (OH) thème émergent de mes travaux **15**

1 Un processus de déconstruction – reconstruction en trois étapes 16

1.1 Pourquoi privilégier une approche qualitative ? 16

1.2 Pourquoi privilégier une approche qualitative assistée par ordinateur 18

1.3 Les limites de l'approche qualitative assistée par ordinateur 22

2 Mise en évidence d'un espace structuré de recherche 24

2.1 Les concepts fondateurs : mise en œuvre d'un choix 24

2.2 Des concepts aux pistes de recherche multiples 25

2.3 Vers une appréhension systémique des pistes de recherche potentielles 27

2.3.1 Un ensemble complexe de relations 27

2.3.2 Des sous-systèmes hautement significatifs 28

3 Sélection d'un thème actuel de recherches et limites 30

3.1 Le concept spécifique d'hétérosis des organisations hybrides 31

3.2 Le concept spécifique d'hybridité : réponse complexe à l'évolution d'un environnement lui-même complexe 31

3.3 Le concept spécifique de complexité et son management 33

Partie 2 - L'Organisation Hybride comme objet d'étude **35**

1 L'organisation hybride : une quête historique de sens 37

1.1 Signification de la dualité des logiques de « puissance publique » et des logiques de « marché » 37

1.2 Permanence historique de la dualité dans l'organisation des secteurs public et privé 38

1.2.1 Cannibalisation des logiques : le cas de la VOC 39

1.2.2 Vicissitudes de l'Etat actionnaire : le cas des chemins de fer français 40

1.2.3 Service public et tentations financières : le cas de La Poste française 42

2 L'organisation hybride : une quête théorique de sens 47

2.1 La mixité des parties prenantes 48

2.1.1 La pureté systémique et le mérite de la clarté. 48

2.1.2 Le parti pris des vertus de la multi culturalité. 49

2.2 La mixité des formes organisationnelles : hiérarchies et marchés 50
2.3 L'ambidextrie aux origines théoriques de l'hybridité 52
2.4 Implications théoriques générales 53
2.4.1 L'hybridité : un choix stratégique 53
2.4.2 L'hybridité : des formes et niveaux d'intensités variables 54
3 Vers une ontologie de l'hybridité majeure 56
3.1 Les sources de l'hybridation 58
3.2 La dynamique de l'hybridation 61
3.3 Les mécanismes de l'hybridité majeure 64
3.3.1 Attitudes des dirigeants et interprétations théoriques 65
3.3.2 Le choix d'une approche des conflits de logiques en termes institutionnels 66
3.3.3 Quels résultats pour l'hybridation ? 70
Partie 3 - Nécessité d'un contrôle spécifique de l'Organisation Hybride 81
1 Le contrôle de la dynamique d'hybridation 82
1.1 Le contrôle de la source : Valeurs 83
1.2 Le contrôle de la source : parties prenantes 85
1.3 Le contrôle de la source : structures 89
1.4 Le contrôle de la source : pressions contextuelles 92
1.5 Essai de vision holistique de la dynamique d'hybridation 94
1.5.1 La tension Exploitation-Exploration 94
1.5.2 La tension conformité-singularité 96
1.5.3 La tension hybridation opérationnelle-hybridation majeure 98
1.5.4 La tension entre le Dire et le Faire 100
2 Le contrôle de l'organisation en situation d'hybridité majeure 102
2.1 Problématique des rapports hybridité - contrôle - gouvernance 103
2.2 Le contrôle de la performance globale 104
2.3 Le contrôle processuel 107
2.3.1 Système d'information comptable (SIC) et contrôle des processus 108
2.3.2 SIC et éthique 109
2.4 Le contrôle d'identité 110
Conclusion 115
Liste des travaux de Katia Lobre par numéro et date de parution des documents 121
Bibliographie 125
Table des Figures 134

Table des Tableaux **134**

ANNEXE - Analyse des publications : De la relecture à la réécriture **135**

1 Analyse de la publication : « Certification ISO 9001 : quelle marge de manœuvre organisationnelle » Editions Universitaires Européennes, Saarbrücken, janvier, 2011. 137

1.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication : 137

1.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée 138

2 Analyse de la publication : « Créer de la valeur par le Crowdsourcing : la dyade Innovation – Authenticité », Systèmes d'Information et Management, vol.15 n°3, pp. 9-40, 2010. 154

2.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication : 154

2.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée 155

3 Analyse de la publication « Open Data, nouvelle pratique managériale risquée ? », Gestion 2000, n°4, pp. 103-116, Juillet-Août, 2012. 173

3.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication : 173

3.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée 174

4 Analyse de la publication : « Banques mutualistes et RSO : Histoire d'un double paradoxe », sous la direction de E. Bayle, J.P. Gond et D. Travaillé : *La Responsabilité Sociétale des Organisations : des discours aux pratiques ?*, co-auteur J.B. Cartier, Vuibert, Paris. 185

4.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication : 185

4.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée 186

5 Analyse de la publication « Groupes bancaires coopératifs français : quel contrôle ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°101, pp. 121-144. 199

5.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication : 199

5.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée 200

6 Analyse de la publication : « Radiographie d'un comité d'audit bancaire mutualiste », *Revue Management & Avenir*, vol 7, n°81, pp 81-100. 215

6.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication : 215

6.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée 216

Résumé de l'HDR **228**

Abstract of the thesis **229**

Introduction : En quête d'émergence conceptuelle

Au cours d'une réflexion préliminaire à la rédaction de mon HDR, je me suis naturellement tournée vers l'ensemble de mes recherches passées : travaux publiés ou sur le point de l'être, participation à des colloques ou séminaires, enseignements construits et destinés à la formation première ou permanente. Cet « arrêt sur images » a fait émerger dans mon esprit, sans ordre apparent, une suite de thèmes forts, tels que par exemple :

- L'opposition qualité-rentabilité et d'autres oppositions génératrices de tensions parcourant en permanence toute organisation (*documents 4 et 15*) ;
- L'information ouverte, le recours à la foule des internautes et toute une série de concepts originaux dont les organisations sont les vecteurs (*documents 13, 18, 22, 29*)
- Les systèmes capitalistes, coopératifs, collaboratifs fédéralistes que certains dirigeants parviennent à faire cohabiter dans des formes variées dont on peut se demander s'il ne s'agit pas là de « bizarreries organisationnelles » (Ménard, 2004) ? (*documents 17, 26, 27*)
- L'importance d'une fonction de contrôle rénovée au sein d'organisations soumises à de puissantes pressions externes et parcourues de tendances internes centrifuges et le rôle des comités d'audit qui s'en trouve accru (*documents 25 et 30*).

Tous ces thèmes et d'autres encore émergeant de mes travaux, convergeaient dans mon esprit vers une intuition diffuse selon laquelle la complexité organisationnelle grandissante que je constatais traduisait la réaction globale de l'organisation à la complexité croissante du monde qui l'entourait. Au cours de mes investigations cette intuition a pris corps progressivement en constatant l'intérêt des chercheurs pour l'idée de « réponse organisationnelle » (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lousbury, 2011) à la complexité institutionnelle. Cette réponse pouvait être interprétée comme recours des dirigeants au principe de mixité des logiques de pensée et d'action pour se hisser au niveau des défis qu'ils avaient à relever.

Effectivement, en prenant l'exemple des entreprises sur lesquelles je travaillais je rencontrais sans cesse le recours simultané au désir de profit mais aussi à la préoccupation de responsabilité sociétale, la sollicitation de l'individu mais aussi de la foule, la centralisation mais aussi la décentralisation, les principes coopératifs mélangés aux principes capitalistes… Je me rendais compte en même temps que ce brouillage des pistes avait une double conséquence : pour les dirigeants, une difficulté croissante de maîtrise des contradictions mises en place volontairement ou parfois subies, et pour les chercheurs une fragilisation plus poussée des nombreuses typologies d'organisations qui servaient d'assises à leurs analyses. Plus j'avançais dans mes investigations et plus je me demandais si chaque organisation n'était pas unique en son genre par l'utilisation spécifique qu'elle opérait du principe de mixité de ses composants. Tout se passait comme si une deuxième main invisible venait brouiller les pistes des perspectives tracées par la première, celle d'Adam Smith. La description d'un paysage dans lequel la maximisation des satisfactions individuelles conduisait à la satisfaction collective via des organisations optimisées m'apparaissant ainsi aussi épurée que pouvait l'être le monde de la concurrence pure et parfaite imaginé par les théoriciens.

C'est le cheminement personnel de pensée que je viens de retracer qui m'a poussée à approfondir la réflexion sur l'idée de mélange des logiques rencontré dans les organisations. Dans un premier temps

j'ai pensé que cette mixité était circonscrite au monde du mutualisme et à celui de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Dans l'univers coopératif bancaire notamment, je me trouvais quelque peu désarçonnée devant des organisations pouvant lancer des OPA et ne pas en être elles-mêmes la cible, combinant des statuts de dirigeants à géométrie variable, certains d'entre eux, au sein du même groupe percevant des stocks options d'autres non, certains ayant le statut de PDG, d'autres de présidents de Conseils de Surveillance, aucun ne se trouvant en situation d'être évalué par les marchés financiers auxquels ils appartenaient pourtant… Et par-dessus tout, je me trouvais analysant des organisations combinant sans états d'âme particulier des systèmes de gouvernance s'inspirant de fondements très différents et parfois opposés : capitalisme, coopérativisme, fédéralisme…. Fallait-il alors classer ces organisations dans une catégorie « sui generis » (nom savant donné à l'ignorance) ? Même cet expédient m'a semblé impossible quand je me suis rendue compte que d'importantes caractéristiques séparaient les membres de cette catégorie et qu'on avait autant, sinon plus, à apprendre des différences que des ressemblances des Groupes BPCE, Crédit Agricole ou encore Crédit Mutuel. C'est dans cette période de léger désarroi que l'idée m'est venue de me tourner vers la notion d'hybridité rencontrée pour qualifier la mixité des composantes de l'organisation. Je trouvais cette notion Intéressante et peut-être riche en potentialités puisqu'elle me permettait d'introduire le concept d'hétérosis (*document 17*). Fallait-il alors, dans le cadre de mon HDR, s'engager d'emblée sur cette piste avec la crainte constante qu'elle ne débouche sur une impasse ? Les conseils de ma directrice de recherche m'ont été en ce temps de doute très précieux.

J'ai donc été engagée à conduire une analyse plus approfondie et plus rigoureuse de la cohérence de mes travaux. J'ai mis en œuvre cette perspective dans un double objectif :

- Faire émerger de mes recherches passées les thèmes dominants abordés en m'efforçant de vérifier au passage la place que pouvaient y tenir les questions relatives à l'hétérogénéité organisationnelle ;
- Présenter mes travaux sous une forme inédite et si possible originale tant du point de vue méthodologique que sur le plan de leur contenu.

Ces efforts ont abouti à la conviction que la mixité des logiques, comme principe de fonctionnement des organisations, s'étendait bien au-delà du mutualisme et de l'ESS puisqu'en fait elle concernait toutes les organisations, qui du coup se révélaient à mes yeux toutes ontologiquement hybrides ou plus exactement en dynamique d'hybridation. Il apparut clairement alors que dans cette dynamique il y avait des degrés, et qu'en franchissant celui des valeurs on pénétrait dans un autre univers, que je qualifiais d'hybridité majeure. Compte tenu de l'importance de cette dernière notion, je souhaite dès maintenant en préciser la nature. Mes analyses m'ont conduite en effet à distinguer deux spectres d'hybridité. Le premier appartient au domaine structurel opératoire : processus, modes de gestion, méthodes d'exploitation utilisés. Le second concerne la mise en jeu des valeurs dans le cadre desquelles s'expriment ces modes opératoires. Dans la suite de ce document, seront qualifiés d'hybridité majeure (à forte intensité) les systèmes organisationnels qui cumulent les deux spectres mixant modes opératoires (production directe et sous-traitance par exemple) et systèmes de valeurs (économiques, sociales, environnementales, par exemple)[1].

[1] Cette distinction se rapproche de celle que l'on trouve par exemple chez : Pache, A., & Santos, F. (2010). Ces auteurs estiment qu'une approche possible des conflits de logiques serait de distinguer ceux qui portent sur les objectifs et ceux qui portent sur les moyens.

Dans l'univers de l'hybridité majeure, je me suis rendu compte très rapidement que la fonction de contrôle qui concerne toute organisation prenait une dimension particulière et que l'on pouvait légitimement se poser la question de savoir si contrôler une entreprise mélangeant différents systèmes de valeurs ne présentait pas quelques spécificités, ne serait-ce que le renforcement de l'utilité d'une vision holiste de son fonctionnement[2].

Le recours à une vision holiste du fonctionnement organisationnel permet de comprendre en effet la généralité du concept d'hybridité. Une organisation qui fonderait toute son activité sur l'obtention d'un résultat quels que soient les moyens employés à condition qu'ils ne violent pas la loi mettrait à coup sûr sa pérennité en jeu. Ce serait le cas d'une entreprise fabricant ses produits sans se préoccuper des conditions de travail puis les vendant sans aucun souci des besoins réels de ses clients[3] bref sans éthique. Ce qui est vrai aujourd'hui pour toute organisation prend un relief particulier dans une entreprise en hybridité majeure dans laquelle cohabitent des logiques fondées sur des valeurs parfois opposées. Cette complexité organisationnelle confère à une telle organisation une instabilité portant à s'interroger sur son identité et sur sa pérennité. Il paraît alors légitime de poser la question relativement nouvelle de la spécificité de son contrôle et des aménagements structurels à recommander.

L'ensemble des réflexions qui viennent d'être résumées explique la formulation de la question traitée dans ce mémoire de HDR :

L'hybridation majeure de l'organisation nécessite-t-elle un contrôle spécifique ?

Le libellé de cette question appelle une double précision :

- Sous réserve des approfondissements qui viendront par la suite, sera entendue par Organisation Hybride (OH) une organisation dans laquelle coexistent des logiques de pensée et d'action différentes et parfois antagonistes.
- Le vocable d'organisation hybride (OH) a une connotation statique alors que mes recherches m'ont conduite à constater le caractère éminemment évolutif de ce type d'organisation. Chaque fois que dans la suite de cet exposé sera utilisé le mot d'hybridation, ce sera pour insister sur l'aspect dynamique de l'hybridité.

Trois étapes se succéderont pour tenter de proposer un ensemble de réponses à la question de recherche posée.

La première étape sera d'ordre méthodologique et on peut s'étonner de la large place laissée à cette dernière en lui consacrant toute une partie. La justification en est triple :

- Expliciter un cheminement de pensée visant à choisir un thème immédiat de réflexion mais plus encore un champ de recherches futures non pas en vue d'une spécialisation professionnelle réductrice, mais plutôt en vue de conférer aux investigations s'accumulant année après année une cohérence systémique.

[2] Rejoignant, sans bien m'en rendre compte alors, la réflexion portée par les tenants de la matérialité et de « l'integral reporting » : www.theiirc.org « Le cadre de référence international portant sur le reporting intégré » P.3

[3] Certes cela existe mais reconnaissons-le on en trouve rarement chez les « Enokiennes » !

- Souligner quelques aspects méthodologiques originaux et notamment la prise en compte du décalage existant entre la période d'écriture des travaux et celle de leur relecture plusieurs années après. L'analyse de ses propres travaux n'a bien sûr rien à voir avec un quelconque narcissisme mais témoigne d'une véritable conviction du lien existant entre le chercheur et l'objet de sa recherche, et aussi de cette évidence que les deux changent dans le temps, comme l'illustre allégoriquement la parabole d'Henri Moore[4].
- Anticiper les recherches que j'aurai peut-être l'opportunité de diriger et suivre l'adage bien connu selon lequel un problème bien posé est déjà à moitié résolu.

La seconde étape de mon HDR me conduira à expliciter la notion d'hybridité émergée de mes recherches passée.

Tant l'investigation historique que théorique, certes utiles, ne m'ont pourtant apporté que des bribes de réponses me conduisant souvent à de fausses pistes. Parmi beaucoup d'autres, j'en signalerai deux : l'hybridité est un langage imagé pour qualifier une évidence : l'organisation est avant tout diversité ! Ou encore, l'hybridité est une dénomination à la mode pour qualifier un très vieux problème, celui de la compatibilité du social et de l'économique[5]. Pour sortir de ce qui pour moi, fut un moment de doute, j'ai bénéficié à nouveau des encouragements de ma directrice de recherche, et j'ai retrouvé de vieux souvenirs, notamment celui de Thorstein Veblen. La pensée institutionnaliste m'a mise sur la voie du conflit inévitable des rationalités au sein de la même organisation avec toutefois deux bémols : toute organisation risquait alors par définition d'être hybride diluant cette notion dans une généralité assez banale d'une part, et par ailleurs, le déterminisme qu'elle comportait ne permettait plus de très bien discerner la place de l'entrepreneur au sens schumpétérien du terme d'autre part. Il m'a donc fallu oser proposer une définition et une construction du concept d'hybridité en distinguant une hybridité de gestion commune à toute organisation et une hybridité majeure propre à celle mixant en plus des systèmes de valeur. Il devenait alors évident qu'une organisation en situation d'hybridité majeure, du fait des problèmes particuliers qu'elle suscitait, ne pouvait se satisfaire des seules formes de contrôle existantes, me conduisant alors à une troisième étape visant à préciser ce particularisme.

La troisième étape avait au départ une originalité : tout était à créer pour la simple et bonne raison que le contrôle d'hybridité n'existe pas en tant que tel dans les organisations ! Il y a là d'ailleurs un sérieux paradoxe si l'on admet comme cela a été suggéré que l'hybridation d'une organisation n'est pas due au hasard mais à la volonté stratégique de ses dirigeants. Dès lors, sans chercher à reprendre en détail tous les aspects d'un contrôle de gestion et d'un contrôle stratégique[6], je me suis limitée aux deux aspects spécifiques du contrôle de l'organisation en situation d'hybridité majeure : le contrôle de la dynamique d'hybridation et celui de la gouvernance. Sur le premier de ces points et au-delà des aspects fragmentés du contrôle sur lesquels j'ai esquissé les bases possibles d'un contrôle, je me suis efforcée de donner une idée d'une vision holistique de ce contrôle. Sur le second point j'ai insisté sur

[4] Lors d'une exposition de sculptures monumentales d'Henri Moore à la fondation Pierre Gianadda à Martigny en Suisse, était rapportée cette belle histoire : Henri Moore avait entrepris sur plusieurs années la réalisation d'une sculpture composée de galets ramassés sur la plage. Ayant de plus en plus de difficultés, le temps passant, à trouver des galets correspondant à son œuvre, il pensa que la plage avait changé sous l'assaut des tempêtes qui l'assaillaient régulièrement. Puis un jour il comprit que c'est lui et la vision qu'il avait de sa sculpture qui avaient changé, le conduisant à ne plus trouver les galets lui permettant de la terminer.

[5] Depuis le 16° siècle avec Jean Bodin et son célèbre aphorisme : « il n'est de richesse que d'hommes. » jusqu'au 20° siècle avec l'avènement des « Ressources Humaines » en passant par la conviction d'entrepreneurs charismatiques tels qu'Antoine Riboud créateur de BSN devenu Danone (Riboud, 1987).

[6] Ni les intuitions des consultants spécialistes en reporting intégré et en matrice de matérialité.

le fait que le contrôle devait, aller au-delà de l'estimation d'une performance globale et porter également sur le contrôle de la nature des processus ayant permis de la réaliser, ainsi que sur les conséquences qui en avaient résulté pour l'ensemble de l'organisation. L'importance de ces conséquences pouvant aller jusqu'à remettre en jeu l'identité de l'organisation et même sa pérennité m'ont conduite à proposer une conception renforcée de la gouvernance et notamment de celle du Conseil d'Administration et de ses comités techniques, particulièrement, le comité d'audit.

La conclusion de ma recherche porte évidemment sur les nombreuses limites qu'elle comporte et sur ma frustration pour ne pas avoir pu approfondir, faute de temps, bien des aspects excitant ma curiosité. J'espère avoir compensé ces lacunes par les nombreuses perspectives ouvertes aux travaux futurs.

Partie 1 - L'Organisation Hybride (OH) thème émergent de mes travaux

Je conçois cette HDR comme un travail d'étape, « arrêt sur image », mais aussi comme une interface entre une somme de travaux accumulés et de projets de recherches pour le futur. Le retour que je propose sur mes publications n'a nullement pour objectif d'en faire le simple résumé. La finalité est toute autre et répond à une double exigence :

- Insister sur les aspects méthodologiques de la recherche car ils ont conditionné ma perception et mon interprétation de la réalité, ils m'ont permis de mieux comprendre le niveau de pertinence des résultats que j'obtenais tout en restant lucide sur les biais que pouvaient introduire les outils utilisés.
- Faire émerger quelques concepts fondateurs de mon futur espace de recherche. Dans le processus d'émergence conduit, j'ai opté pour une démarche principalement inductive à partir de mes recherches passées. Ce choix a permis de discerner à partir d'un foyer de préoccupations récurrentes un sens et une certaine cohérence à l'ensemble de mon effort passé de réflexion.

Cette première partie sera centrée sur les processus méthodologiques d'investigation qui ont conduit à l'émergence de concepts fondateurs, balisant mon espace futur de recherches. Seront précisés ici les choix qui ont dû être faits pour sélectionner parmi ces concepts, l'un d'entre eux, les fédérant : celui de l'hybridité.

A partir de la consultation de mes publications, en y ajoutant les textes non publiés, les participations à des colloques et mes enseignements, j'aurais pu dégager sans méthodologie particulière et de façon intuitive, quelques concepts importants dans les Sciences de Gestion. Il devenait alors possible de construire, autour de ces concepts, un champ privilégié de recherche visant à confirmer une cohérence dans le temps à mes futurs travaux. Craignant que la subjectivité du moment biaise mes choix j'ai préféré privilégier un principe d'induction et puiser le plus objectivement possible au sein même de mes seuls écrits publiés, les concepts fondateurs de mes futurs travaux. Il est apparu alors, que malgré sa relative hétérogénéité, l'ensemble de mes recherches éditées et donc évaluées, constituait une base de connaissances adaptée à la détection inductive de grandes perspectives balisant de futurs travaux menés personnellement ou que j'aurais à accompagner.

La détection du thème de l'hybridité s'est opérée au terme d'un processus en trois étapes :

1. Inventaire des idées émises dans l'ensemble de mes publications. Puis tri sélectif de ces idées aboutissant à une nouvelle formulation et une réécriture du texte initial de la publication. Ce procédé s'interprète comme un essai de déconstruction/reconstruction d'un texte, permettant d'y déceler l'évolution de ma pensée depuis l'écriture initiale.
2. Extraction à partir des reconstructions des publications d'abord de « concepts directeurs » puis de façon plus restreinte, de « concepts fondateurs » cohérents balisant mon futur espace d'investigation.
3. Sélection de l'hybridité et de la question de son contrôle comme fil rouge de cette HDR.

Toute cette démarche repose sur un parti pris d'inductivisme et sur la volonté d'une présentation condensée des idées exprimées dans mes publications me permettant d'y puiser des éléments pour la rédaction de cette HDR.

1 Un processus de déconstruction – reconstruction en trois étapes

Pour faire émerger de mes travaux un nombre limité de concepts directeurs structurant un champ de recherche, j'ai adopté une méthodologie qualitative parce qu'elle paraissait le mieux correspondre à un tel objectif. Par ailleurs, le choix de la voie inductive semblait susceptible de contrebalancer la part de subjectivisme inévitablement incluse dans l'approche qualitative[7].

1.1 Pourquoi privilégier une approche qualitative[8] ?

C'est déjà l'approche qualitative qui avait été retenue lors de l'élaboration de ma thèse portant sur la marge de manœuvre organisationnelle dont pouvaient disposer les entreprises lors de leur processus de certification aux normes ISO 9000 (*documents 4 et 15*). Je partais alors de l'idée que la méthodologie doit être adaptée aux principales interrogations formulées, en l'espèce : le processus de certification dans une unité de production industrielle produit-il plus d'effets pervers (rigidification de l'organisation, par exemple) que d'effets positifs (apprentissage organisationnel, par exemple) ? J'argumentais que la manière la plus réaliste d'aborder ce thème reposait sur la captation des représentations sociales d'acteurs de terrain, c'est-à-dire travaillant dans l'entreprise concernée. Je reconnais que le lien d'adéquation établi à l'époque entre représentation sociale et analyse qualitative était en partie au moins de nature intuitive. La légitimité de cette intuition s'est pourtant vérifiée par la suite car en matière de représentations sociales, l'aspect qualitatif peut effectivement l'emporter sur l'aspect quantitatif dans la mesure où la singularité d'une représentation particulière peut l'emporter sur les autres par effet de mimétisme. En d'autres termes toutes les représentations n'ont pas forcément la même importance et certaines ont assez de force pour en entraîner beaucoup d'autres. Dans ce type de situation, le choix d'une approche statistique, par exemple, avec les traitements qu'elle implique, paraît moins pertinent que le recours à une approche qualitative.

J'avais donc retenu à l'époque l'analyse de contenu « catégorielle » de Laurence Bardin (2013). Il est reconnu par ailleurs que le volume des données recueillies constitue, dans ce type d'analyse, une des difficultés majeures. Cette observation s'est vérifiée dans ma recherche. C'est pourquoi le travail d'analyse a débuté avec la réduction de ces données. Cependant, réduire les données ne signifie pas uniquement en limiter le volume, il s'agit également de les organiser en fonction des objectifs de la recherche, ce qui en favorise la maîtrise progressive tout en activant le processus analytique. C'est la raison pour laquelle, suivant les conseils de Grawitz (2000), j'ai préféré faire émerger les catégories de mes données, plutôt que de définir a priori des catégories au sein desquelles seraient répartis les thèmes repérés dans mes données. La démarche inductive a effectivement facilité l'organisation et la maîtrise progressive de mes données.

Par ailleurs, je souhaitais organiser la restitution de mes analyses aux acteurs sur qui portaient les recherches. Cette restitution s'inscrit en effet dans les critères de validation des méthodes qualitatives,

[7] Ceci-dit, l'existence méthodologies mixtes, utilisées d'ailleurs dans un de mes articles récents (*document 36*) et en partie dans cette présente recherche conduit à relativiser l'opposition du qualitatif et du quantitatif. Il convient aussi d'atténuer l'opposition inductif-déductif ; Böhm-Bawerk (1890) n'estimait-il pas qu'induction et déduction étaient aussi nécessaires pour penser que les deux jambes pour marcher.

[8] Voir sur l'approche qualitative (Voynnet Fourboul, 2012).

elle renvoie plus particulièrement au critère d'acceptation interne. Selon Zajc (1989), « *ce critère est fondamental dans la mesure où une recherche qui ne serait pas considérée crédible sera rejetée par ses acteurs premiers : les participants à la recherche* ». Comme le souligne Mucchielli (1994), les acteurs doivent se reconnaître dans le portrait que la recherche trace d'eux-mêmes, c'est pourquoi ils doivent adhérer aux interprétations faites par le chercheur. Malheureusement, le climat difficile qui régnait dans l'entreprise étudiée ainsi que la nature de mes analyses ont conduit à limiter cette restitution. En effet, alors que j'aurais souhaité que la restitution s'adresse à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, dans le cadre d'un comité de direction élargi par exemple, elle n'a finalement concerné que le directeur du site et le responsable qualité.

Il est à noter qu'aujourd'hui je prendrais plus de précautions sur le principe « d'acceptation interne » surtout au niveau de la nature des interprétations tirées de l'analyse. Certes la recherche doit être crédible mais elle peut fort bien refléter une image des acteurs différente de la manière dont ils se perçoivent, c'est même dans ce cas qu'elle est le plus utile.

Le rappel méthodologique de mes travaux de thèse permet de mieux situer le nouveau recours à l'analyse qualitative dans cette HDR. Toutefois, l'utilisation faite ici du logiciel de traitement qualitatif N'Vivo est très particulière. Le paragraphe suivant, explique comment J'ai puisé dans les idées émises au cours de mes écrits dans le but d'extraire de ces derniers les notions à fort pouvoir évocatoire, c'est-à-dire susceptibles, par leur contenu, de structurer un champ de recherches futures. La sélection puis la hiérarchisation des notions retenues m'ont paru relever d'une approche qualitative et inductive, comme dans le cas des représentations sociales dans la thèse, pourquoi cela ?

Une approche qualitative, car toutes les idées proposées dans un texte ne peuvent être mises d'emblée au même niveau, la volonté de les hiérarchiser en témoigne. Il ne s'agissait donc pas de déterminer statistiquement combien de fois tel ou tel mot avait été employé dans le même texte puis d'exploiter les résultats obtenus. La démarche était toute autre : je souhaitais, par une relecture d'un texte daté, coder les idées émises dans le passé, les hiérarchiser sans a priori et reconstituer ainsi une nouvelle vision du texte. Cette démarche m'a paru revêtir un double avantage : d'une part, elle permet de déterminer les axes principaux sous tendant un texte (et donc de les utiliser pour tracer mes perspectives futures d'investigation), d'autre part elle aboutit à matérialiser ma propre évolution de pensée en comparant, sur le thème d'une publication donnée, ma vision du sujet au moment de l'écriture avec celle résultant de l'actuelle relecture. Cette comparaison est riche d'enseignements comme cela sera exposé ci-après. Eu égard à ces différents éléments il me semble que l'approche qualitative s'imposait.

Une approche inductive relevant logiquement de l'objectif poursuivi : obtenir une nouvelle vision d'une écriture passée et pour cela ne pas s'encombrer de catégories initiales dans lesquelles les idées codées auraient été classées, catégories qui intégreraient sans que j'en ai véritablement conscience un certain nombre d'a priori subjectifs. Bref, je souhaitais « réécrire » un texte en anticipant pour les minimiser les biais cognitifs qui pourraient s'y glisser, tout en restant lucide sur les limites d'un inductivisme pur.

L'étape de restitution de l'analyse aux acteurs pour légitimation n'avait pas sa place ici puisqu'en l'espèce « l'analyste » se confondait avec « l'acteur »[9]. Il est à préciser que j'ai été souvent

[9] Il en irait différemment si cette méthode avait été appliquée aux publications d'autres auteurs que moi-même, ce qui aurait conduit à discuter avec eux de la validité de l'analyse.

impressionnée par les différences de point de vue auxquelles j'aboutissais et qui exprimaient à la fois l'évolution de mes connaissances et celle de mon environnement.

Pour clore ce point il faut souligner que l'abondance de mes données (les idées codées) a nécessité un mode opératoire informatisé. Mon choix s'est porté sur le logiciel NVIVO 10 notamment pour sa capacité à donner une modélisation graphique des résultats de l'analyse afin d'en mieux saisir le sens global, comme exposé maintenant.

1.2 Pourquoi privilégier une approche qualitative assistée par ordinateur[10]

En vue d'extraire les idées force exprimées dans mes travaux j'ai imaginé un processus original fondé sur la relecture codée, par moi-même, de mes propres travaux. Comme déjà souligné, l'abondance des idées à traiter justifiait à l'évidence une assistance logicielle. Le processus suivi avait pour objectif de :

- Me mettre dans une position d'analyste de mes propres travaux en procédant à l'inventaire des idées apportées et en faisant abstraction de la présentation à l'époque de la rédaction. Cette dernière reflétait en effet la part la plus subjective du travail portant sur la structuration et la hiérarchisation des idées auxquelles j'avais recours. Cette part subjective était liée à ma vision (celle de l'époque de l'écriture), reflétant un système de préférences et d'interprétations datées. A une autre période j'aurais peut-être choisi un autre plan, d'autres intitulés, mis en avant d'autres idées, d'autres hiérarchisations.
- Donner à l'extraction des thèmes porteurs un caractère purement inductif en ne proposant aucune catégorisation préalable pour les relever. Les thèmes porteurs doivent progressivement émerger grâce à une analyse qualitative codifiée.
- Hiérarchiser ces thèmes au cours de filtrages successifs analogiquement comparables à l'extraction d'huiles essentielles de végétaux.
- Procéder à une « réécriture » du texte sur la base de la hiérarchisation des idées codées et de leur représentation modélisée à l'aide du logiciel utilisé.

L'objectif est donc bien, via un processus de « déconstruction-reconstruction » de donner du texte analysé une vision actualisée reflétant l'évolution de ma pensée entre le moment de l'écriture initiale et celui de la réécriture actuelle : « voilà comment je vois aujourd'hui ce que j'ai écrit dans le passé ».

Concrètement, le processus peut être décrit de la façon suivante :

Première étape : Codage inductif (Point & Voynnet Fourboul, 2006) de chacune de mes publications à l'exclusion des articles produits très récemment (2016 et 2017) pour lesquels l'évolution de ma pensée entre le moment de l'écriture et le travail de codage, n'est pas significative et ne présente donc pas d'intérêt. Ce codage représente une première condensation des idées exprimées dans les publications retenues (nœuds libres dans la terminologie NVIVO).

Deuxième étape : Construction pour chacune des six publications d'une hiérarchisation à trois paliers des idées codées, représentant une condensation croissante de la pensée et matérialisée par les foyers primaires d'attention, puis par les foyers focaux ou secondaire d'attention et enfin par la racine de l'arbre. A chacun de ces paliers l'idée choisie est celle qui synthétise le mieux l'ensemble des idées exprimées à ce palier. Ce choix comporte à l'évidence une part de subjectivisme inhérent à l'analyse

[10]Voir sur ce point (Bournois, Point, & Voynnet Fourboul, 2002).

qualitative (comme d'ailleurs à toute forme d'analyse), sur laquelle je reviendrai à la fin de cette première partie.

Ces deux premières étapes sont représentées, pour l'une des six publications (*document 13*) prise en exemple, par la figure 1. Pour les autres publications voir annexes 2 à 6.

Remarque : le codage initial ne figure dans aucun des six modèles.

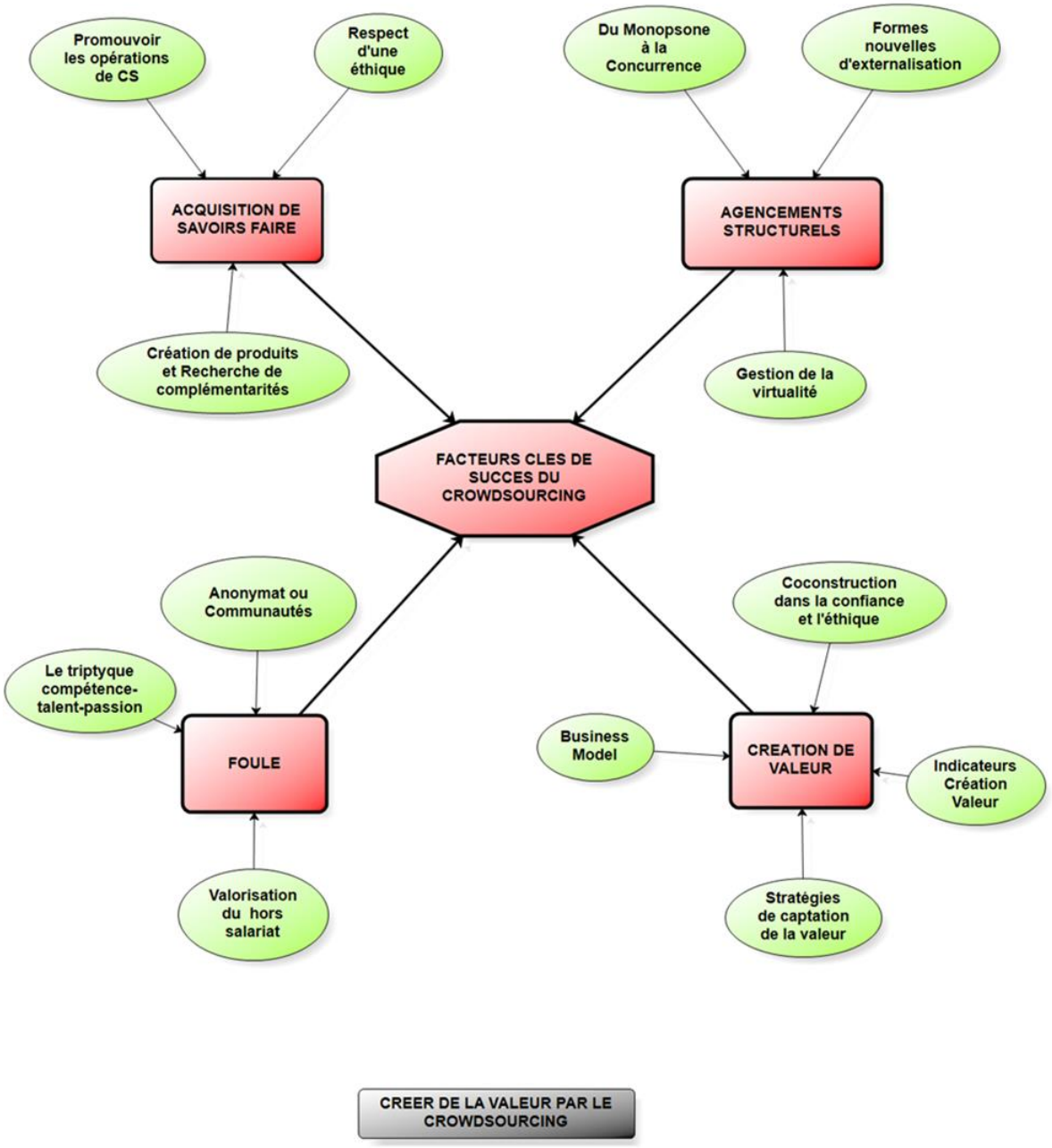


Figure 1 - Exemple de modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication : "Créer de la valeur par le Crowdsourcing… », Revue Système d'Information et Management, 2010 (*document 13*).

Troisième étape : « réécriture » du texte originel à partir d'un plan inspiré de cette modélisation. Ce texte réécrit est l'aboutissement du processus de déconstruction – reconstruction et permet

d'intéressantes remarques. Ci-après, à titre d'illustrations quelques remarques résultant de la réécriture de la publication prise en exemple (celle de la figure 1 portant sur le Crowdsourcing)[11] :

Le premier point intéressant dans ce modèle est le décalage existant entre le titre de l'article : « Créer de la valeur par le Crowdsourcing la dyade innovation-authenticité » et la racine de l'arbre : « Crowdsourcing (CS) : Facteurs Clés de succès (FCS) ». Cette différence traduit une évolution de mes préoccupations entre le moment de l'écriture (créer de la valeur) et celui de la relecture (quels FCS ?) dénotant le passage du *« pourquoi le CS ? »,* au *« comment le CS ? ».* A y réfléchir, cela est logique car la recherche et sa publication en 2010 portent sur un phénomène nouveau (la conduite d'opérations de CS apparaît au début des années 2000) et les recherches s'y rapportant démarrent notamment avec les travaux de Howe publiés en 2006. Dans un premier temps c'est le but de la nouvelle technique qui attire l'attention (phase de justification). Puis, comme pour toute pratique innovante importante, une période de tâtonnement sur les façons de procéder et d'organiser est nécessaire. L'expérimentation est inévitable aux fins de détecter les conséquences bénéfiques ou dommageables de la nouvelle pratique. Il est donc normal que dans une seconde phase, mon intérêt pour le CS porte davantage sur les conditions de son succès, à l'image de certaines des recherches les plus récentes sur le sujet (Ruiz, Brion, & Parmentier, 2017). Le changement de mes centres d'intérêt entre le moment de l'écriture de l'article et celui de la réécriture reflète cette évolution et la révèle. Autrement dit j'ai codé, sans en être pleinement consciente, sur la base de mes centres d'intérêt actuels plus que sur celle de mes interrogations passées.

Le second intérêt du modèle réside dans les foyers focaux d'attention qui ont émergé de toutes les idées exprimées dans l'article : la foule, l'acquisition de savoirs faire, les agencements structurels et la valeur. L'utilisation de la foule n'est évidemment pas nouvelle puisqu'elle est aussi ancienne qu'Internet, qui en connectant la foule, a permis d'y accéder facilement. Ce qui est nouveau par contre c'est son exploitation systématisée par une entreprise pour externaliser une partie de sa séquence productive en obéissant à des codes procéduraux particuliers ; c'est aussi la pleine conscience de la ressource que représente cette foule. Cette utilisation de la foule du fait même de sa nouveauté implique l'acquisition de savoirs faire qui constituent donc le second foyer focal d'attention. La question essentielle du CS n'est-elle pas de se demander : comment « faire émerger l'aiguille de la meule de foin » c'est-à-dire l'internaute rare dans la multitude de ses semblables ! L'acquisition de savoir-faire par les meneurs d'opérations de CS est fondamentale. Ces meneurs peuvent être les entreprises elles-mêmes ou des intermédiaires spécialisés, principalement pour le moment les plateformes de CS[12]. Le savoir-faire peut découler de trois sources, les recherches récentes publiées par des universitaires ou des praticiens, l'observation et l'étude des bonnes pratiques et enfin, l'expérience acquise par les entreprises ou intermédiaires pratiquant le CS. Cette acquisition de savoirs faire se produit ensuite dans un cadre structurel en évolution : structures d'un nouveau marché (degré concurrentiel ?), structure d'une activité (niveau d'externalisation), structuration interne enfin (structuration optimale des plateformes de CS ou des départements de CS dans les organisations qui les ont créés). Le quatrième et dernier foyer focal d'attention apparaît comme l'aboutissement des

[11] On trouvera en annexe pour les six publications les 6 textes « réécrits », chacun accompagné de la modélisation de la publication.

[12] Les banques, par exemple, peuvent un jour décider de développer ces formules et certaines mêmes ont commencé de le faire voir mes travaux sur le sujet (*document 34*).

trois autres. Un traitement performant de la foule, une réelle acquisition des savoirs faire, des agencements structurels habiles autant de FCS contribuant, à l'évidence, à la création de valeur.

Tel est le schéma général qui ressort des foyers focaux d'attention issus de la relecture du texte initial. Il est possible de descendre plus en détail dans l'analyse modélisée, en se tournant vers les foyers primaires d'attention. Par exemple, si l'on prend le cas du foyer focal d'attention « création de valeur », les foyers primaires attireront l'attention sur le fait que la création de valeur suppose avant tout l'existence d'un business model robuste et explicite. Dans le cadre de ce business model doivent se mettre en place de véritables stratégies de captation de la valeur accompagnées de batteries d'indicateurs mesurant le produit de la captation ; cette mise en place permet d'établir une transparence sur l'activité des principaux acteurs du CS et par là même d'éviter toute contestation sur la pertinence de leur travail. Enfin, l'ensemble de cette activité de CS doit se dérouler dans un climat participatif de co-construction dominé par la confiance réciproque. Le lien performance-confiance et le rôle qu'y jouent les TIC (Godé-Sanchez, 2005) dépassent alors le stricte cadre de l'organisation.

En résumé, la « réécriture » de l'article après sa déconstruction, grâce au processus de codage NVIVO, fournit une actualisation du texte initial, reflétant l'évolution du ma pensée au travers de mes connaissances et de mon expérience, acquises depuis l'époque de l'écriture originelle.

La figure 2 donne un aperçu d'ensemble de la démarche suivie jusqu'ici[13] :

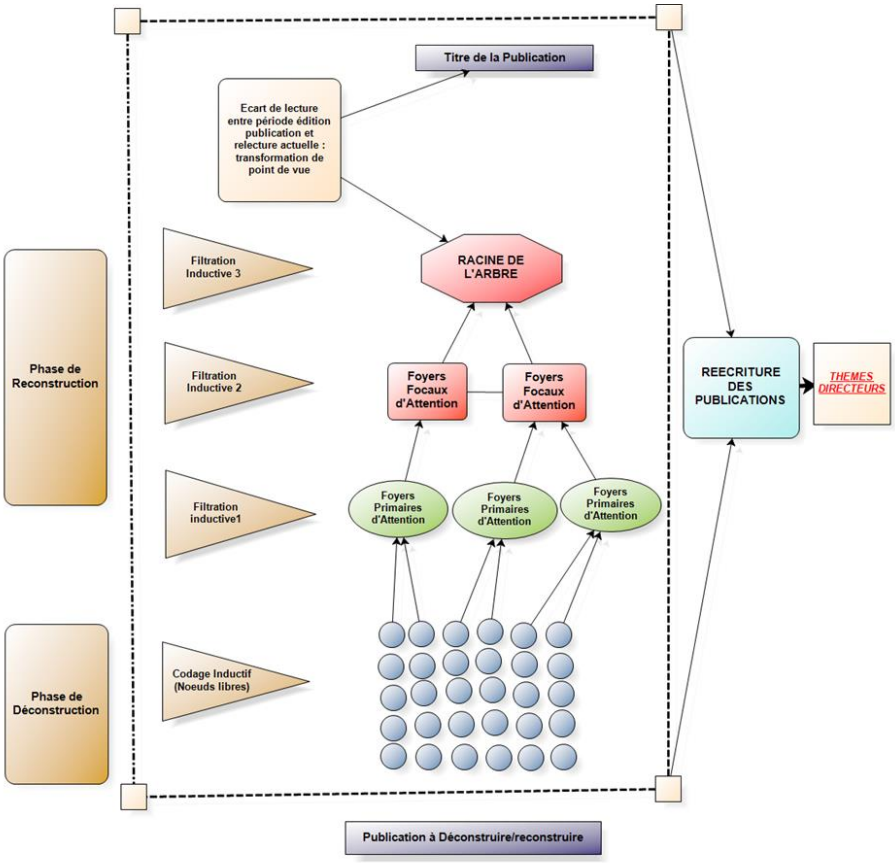


Figure 2 - Démarche générale d'induction des « Thèmes directeurs » du domaine de recherches

[13] Remarque : dans cette figure, chacun des nœuds libres (phase de déconstruction) représente une idée codée en fonction de mes centres d'intérêt actuels.

Le tableau ci-après complète la présentation de la démarche en précisant les temps en heures, consacrés au codage d'une part et à la réécriture d'autre part, pour chacune des 6 publications.

N° document	Type de publication	Titre de la publication	Temps de codage	Temps de réécriture
15	Ouvrage	« Certification ISO 9001 : quelle marge de manœuvre organisationnelle », *Editions Universitaires Européennes*, Saarbrücken Cet ouvrage constitue une actualisation du document n°4, ma thèse de doctorat en Sciences de Gestion, soutenue en 2000, à l'Université Montpellier II : « *Processus de certification et marge de manœuvre organisationnelle : à propos du cas d'une unité de production industrielle »*.	90 h	110 h
13	Article dans une revue à comité de lecture	« Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité », co-auteur J.F. Lebraty, *Systèmes d'Information et Management*, vol.15 n°3, pp. 9-40.	30 h	40 h
18	Article dans une revue à comité de lecture	« Open Data, nouvelle pratique managériale risquée ? », *Gestion 2000*, n°4, pp. 103-116.	16 h	25 h
26	Chapitre d'ouvrage	« Banques mutualistes et RSO : Histoire d'un double paradoxe », sous la direction de E. Bayle, J.P. Gond et D. Travaillé : *La Responsabilité Sociétale des Organisations : des discours aux pratiques ?*, co-auteur J.B. Cartier, Vuibert, Paris.	24 h	30 h
27	Article dans une revue à comité de lecture	« Groupes bancaires coopératifs français : quel contrôle ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°101, pp. 121-144.	22 h	30h
30	Article dans une revue à comité de lecture	« Radiographie d'un comité d'audit bancaire mutualiste », *Revue Management & Avenir*, vol 7, n°81, pp 81-100.	20 h	30 h
Total			**202 h**	**265 h**

Tableau 1 : Estimation des temps consacrés au codage et à la réécriture des publications

1.3 Les limites de l'approche qualitative assistée par ordinateur

Il convient d'être lucide sur les limites de la démarche, notamment à propos de la recherche d'objectivité qu'elle vise à légitimer. La distinction codage inductif codage déductif, reste comme cela a été souligné en citant E. Von Böhm-Bawerk (1890) ci-dessus, très relative. Le codage reposant sur un

raisonnement inductif comporte en effet une inévitable part de subjectivité tenant au fait que ce que l'on code (et donc que l'on retient) dépend en partie au moins d'une grille de sélection implicite tenant aux préférences inconscientes de l'analyste. En d'autres termes, la recherche de pureté dans le codage inductif peut être parasitée par des catégorisations implicites préétablies dans le cerveau du codeur. Le chercheur qui relit ses propres travaux a évolué entre le moment où il les a écrits et celui auquel il les relit (colloque, autres recherches, formation etc..). Son codage porte donc inévitablement trace d'un système de préférences, certes différent de celui qui l'animait lors de l'écriture initiale du texte, mais qui n'en est pas moins actif. En d'autres termes, tout ce qui a accru le capital de connaissance du chercheur depuis l'écriture du texte vient parasiter une pure induction en fait impossible[14]. De plus, la hiérarchisation à plusieurs niveaux des idées codées comporte également sa part de subjectivité. Certes, cette part peut être minorée en synthétisant les idées codées voisines revenant avec la plus grande fréquence ou en privilégiant celles de portée plus générale. Il n'en reste pas moins que l'induction pure reste utopique.

Cet obstacle a été surmonté, partiellement au moins, de deux façons :

- En assumant la part inévitable de subjectivisme que comporte le codage inductif et l'exploitation des résultats de ce dernier. En complément de la note sur les hyper inductivistes de Harvard, rappelons que même les démarches qualifiées de « scientifiques » (au sens d'objectif), comportent une part de subjectivisme liée à la qualité humaine du chercheur forcément conditionné par le langage qu'il pratique et les instruments qu'il utilise. Par ailleurs, l'analyse qualitative n'a jamais prétendu à une automaticité aveugle de son fonctionnement, et l'utilisation de logiciels n'y change rien. L'analyse reste interprétative et porte toujours la trace de celui qui l'a conduite[15].
- En tirant avantage de ce subjectivisme en considérant comme une information intéressante le décalage entre l'écriture d'un texte et sa relecture/réécriture. Par exemple, en comparant la « racine de l'arbre » (point extrême de hiérarchisation des idées codées pour un article) au titre choisi pour l'article à l'époque où il avait été écrit, on obtient une indication sur l'évolution de mes centres d'intérêt durant la période « écriture-relecture ». Pour le dire autrement, si la reconstruction du texte relu revenait exactement au point de départ (le texte initial), la démarche aurait été inutile car circulaire et tautologique. La présentation du modèle et la reconstruction du texte est au contraire enrichie du « re-battage des cartes » et de l'effet exercé par le temps qui sépare écriture initiale et relecture-réécriture[16].

La démarche en trois étapes de déconstruction-reconstruction ayant été précisée et son intérêt souligné, encore faut-il montrer comment elle va aider à délimiter maintenant un espace futur de recherches, fondé sur les centres d'intérêt qui ont émergé de l'analyse conduite à partir de mes publications passées.

[14] Cela renvoie à la prétention hyper inductiviste de certains statisticiens de Harvard avant la seconde guerre mondiale. Rejetant toutes théories économiques préalables ces statisticiens prétendaient partir des données brutes et d'elles seules et d'en induire la prévision des cycles économiques. Voir à ce sujet (Chancellier, 2006).

[15] Sur ces questions voir (Dumez, 2013).

[16] Rappelons que techniquement lorsque l'on code les idées lors de la relecture du texte, ces idées (nœuds libres) sont classées par ordre alphabétique donc différent par rapport à la structuration initiale de l'article exprimée par le plan et ses intitulés choisis à l'époque. Or, la hiérarchisation des idées se fait à partir de cette liste alphabétique ce qui légitime l'analogie avec l'idée de « rebattre les cartes », conduisant à l'apparition d'une autre donne, conforme aux connaissances actuelles du chercheur.

2 Mise en évidence d'un espace structuré de recherche

2.1 Les concepts fondateurs : mise en œuvre d'un choix

A la suite du codage hiérarchisé de mes publications, les modèles construits ont ainsi généré un nombre relativement élevé de « Thèmes directeurs » susceptibles de structurer l'espace futur de recherches. En se limitant aux seuls foyers focaux d'attention et aux racines des arbres, en voici un extrait : « Création de valeur, Business model, Stratégie de captation de le valeur, Co-construction de la confiance et de l'éthique, Foule, Anonymat des communautés, Triptyque compétences-talents-passions, Agencements structurels, Formes nouvelles d'externalisation, Gestion de la virtualité, Gouvernance, Résolution des conflits, Empilement des contrôles, Pérennité du système, Aptitudes managériales, Effets d'hétérosis, Valeurs, Sociétariat, Valeurs coopératives… » (pour une vue exhaustive voir annexes 1 à 6, correspondant aux six modélisations qui fournissent l'ensemble des foyers focaux d'attention et des racines des arbres).

Il s'est agi alors de trouver le moyen de réduire le nombre de ces thèmes pour aboutir à quelques « concepts fondateurs » de mes travaux futurs dans le cadre d'un espace praticable d'investigations. Pour passer des « thèmes directeurs » à ce que je viens de qualifier de « concepts fondateurs » j'ai introduit un filtre matérialisé par trois critères : référence aux fondamentaux des Sciences de Gestion, gisements de questionnements nouveaux et développements de pratiques managériales innovantes. Le choix de tels critères est à l'évidence subjectif : il découle des connaissances acquises et de mon expérience de la recherche en gestion. A ce stade de mon travail, je suis donc passée à une démarche mixte (inductive – déductive) qui m'a conduite à sélectionner quatre « concepts fondateurs » de mon futur espace de recherche, comme le représente la figure suivante.

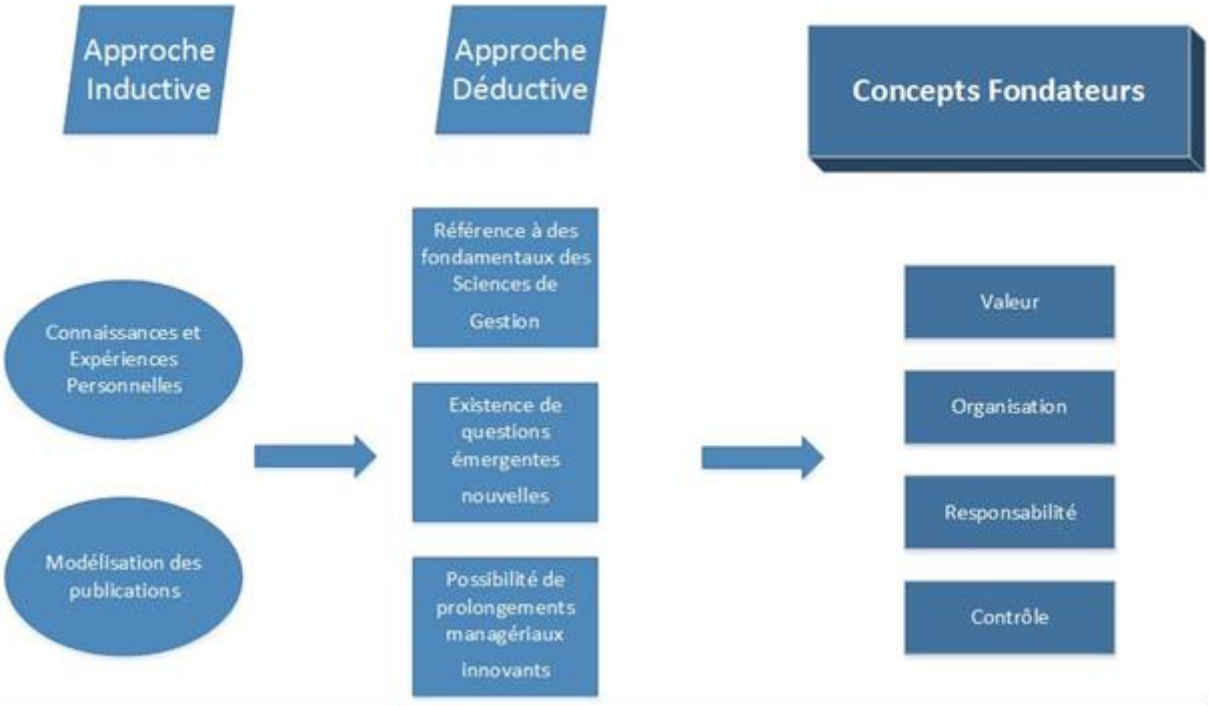


Figure 3 – Processus de délimitation d'un domaine praticable de recherche

2.2 Des concepts aux pistes de recherche multiples

Les quatre concepts fondateurs retenus peuvent être considérés comme générateurs d'un grand nombre de pistes de recherches et cela d'un triple point de vue : d'abord par leur contenu respectif, ensuite par les concepts nouveaux qu'ils véhiculent, enfin et surtout par les relations unissant les quatre axes et qui peuvent être appréhendées de manière systémique.

- Du premier point de vue, chaque axe en effet génère de nombreuses pistes de recherches. Cela a été relevé à maintes reprises lors de la réécriture de mes travaux. Par exemple, à propos de **l'axe contrôle**, la réécriture de l'article sur les comités d'audit (*document 30*) amène les éléments suivants : « l'indépendance joue-t-elle un rôle important sur la qualité des travaux du comité d'audit ? Des recherches ultérieures devraient être approfondies sur l'indépendance réelle des membres du comité d'audit, car il n'est pas démontré aujourd'hui que la compétence des membres soit un facteur plus déterminant que leur indépendance quant à l'efficacité du travail accompli par le comité d'audit » (annexe 6.2.). Ou encore pour **l'axe responsabilité**, on peut lire dans la réécriture de l'article sur le Crowdsourcing (*document 13*) : « Imaginons le cas du fabricant d'un jeu électronique de guerre particulièrement violent et destructeur recourant à une opération de CS pour suggérer le moyen d'introduire l'arme chimique parmi la panoplie des armes utilisables. L'internaute (surtout le passionné) pourrait avoir la tentation de fournir des solutions mais se trouverait bloqué par des considérations éthiques. Cela d'autant plus que sur le net existe des « veilleurs », sortes de garde-fous toujours prêts à dénoncer les manquements flagrants à l'éthique. On le constate le domaine de l'éthique au sens large est complexe, et évoque de nombreuses pistes de recherches à explorer en matière de nouvelles technologies » (annexe 2.2.).

  On pourrait également relever de multiples possibilités de recherches sur **l'axe Valeur**. Ainsi, toujours à propos du Crowdsourcing et de la grande variété de leurs Business Models avec la spécialisation de certaines des plateformes existantes : « Il y a là encore une piste intéressante de recherche sur la rentabilité différentielle des plateformes de CS selon leur degré de différenciation ». Autre exemple concernant le choix judicieux d'indicateur de succès du Crowdsourcing : « La création de valeur englobera ainsi une large palette d'indicateurs tels que la compétitivité, la performance, la profitabilité, l'efficience, l'efficacité, la satisfaction… A chaque entreprise alors de constituer sa propre grille d'évaluation des opérations de CS et à en tirer les conséquences pour ses décisions futures. De telles grilles mettraient en évidence le caractère collaboratif de l'opération de CS en permettant de l'identifier quand elle est réussie, comme un véritable processus de co-construction. » Le caractère exploratoire de ces commentaires permet de penser que « les indicateurs de création de valeur née d'une opération de CS sont à approfondir dans des recherches ultérieures. Notons au passage qu'ils constitueraient la base d'un argumentaire pour les entreprises de CS cherchant à se développer ».

- Du second point de vue les réécritures fournissent également plusieurs illustrations. La plus typique est celle du concept de **foule**. « N'ont été évoquées jusqu'ici que quelques pistes de segmentation de la foule et ce thème paraît mériter le développement de futures recherches Notons que la nature économique de la foule est à explorer et à resituer quelque part entre les théories des biens libres, économiques ou publics, pistes de recherche intéressantes ». Autre illustration, le concept même **d'hybridité** est évoqué à propos du travail sur le contrôle

des banques mutualistes (*document 27*) de la façon suivante : « Il résulte de cette courte incursion théorique que d'intéressantes recherches seraient à entreprendre sur le sens à donner à l'hybridation structurelle, notamment dans le secteur bancaire mutualiste où l'on voit se manifester les deux types de perspectives qui viennent d'être d'évoquées, avec un léger avantage à la théorie institutionnaliste » (annexe 5.2.).

- Du troisième point de vue enfin, lorsqu'on envisage à la fois les quatre concepts fondateurs et le sens dominant qu'on leur donne, plusieurs configurations sont envisageables. En ce qui concerne l'axe contrôle par exemple, on peut lui attribuer soit le sens dominant du contrôle de conformité, soit celui du contrôle de risque, ce qui est différent puisque dans le premier cas il s'agit d'une approche principalement ex post (curative), alors que dans le second, d'une approche principalement ex ante (préventive). En cumulant concepts fondateurs (4 ici) et sens dominants que l'on peut leur attribuer, le nombre possible de configurations est élevé et le domaine de recherches vaste. Ainsi chacun des quatre concepts peut constituer le sommet d'une séquence les unissant. Par exemple, dans certains cas tout se passe comme si l'organisation visait avant tout à se reproduire elle-même (systèmes bureaucratiques). Dans d'autres cas le contrôle tend à devenir le but de l'organisation, le reporting et l'ensemble des procédures de protection absorbant une grande partie de la valeur créée. Tour à tour chacun des concepts directeurs peut devenir la finalité réelle de l'activité de l'organisation comme c'est le cas du concept de responsabilité dans le domaine de l'ESS.
  Donnons à titre d'exemple le cas de la configuration la plus habituelle, celui de l'entreprise productrice de valeur et attribuons aux concepts leur sens le plus courant :

Concepts Fondeurs	**Sens Dominant**
Contrôle	Régulation
Organisation	Agencement stratégique
Responsabilité	Contraintes Ethiques
Valeur	Niveau

Tableau 2 : Concepts fondateurs et sens dominants retenus

La suite CORV figure alors une représentation de la séquence conduisant dans une entreprise à la création de valeur (cf. figure 4) :

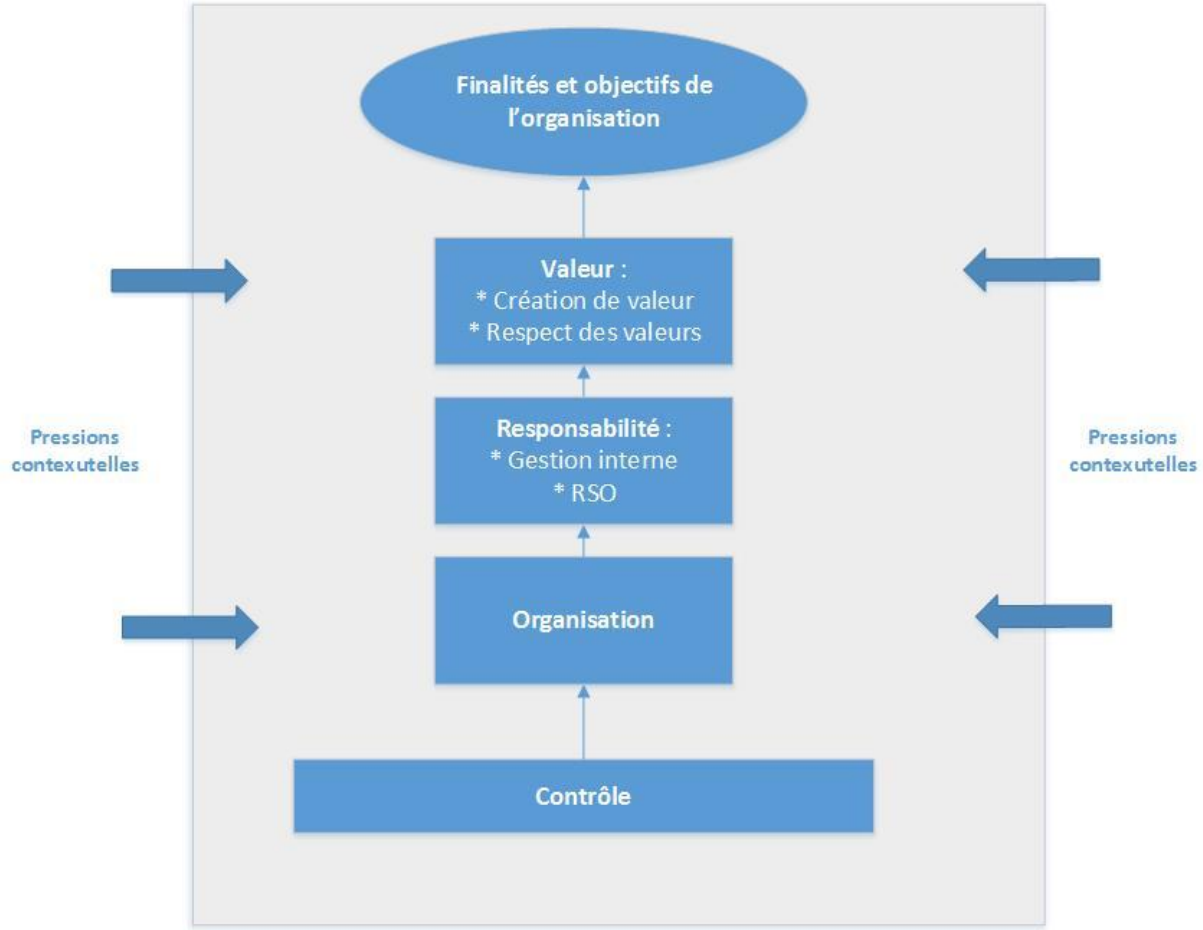


Figure 4 - Exemple d'agencement des concepts fondateurs figurant l'activité de l'entreprise

En généralisant, disons que les quatre concepts fondateurs constituent autant d'espaces à quatre dimensions qu'il y a de significations possibles pour ces quatre dimensions. Cet ensemble d'espaces génère une source de questionnements susceptibles d'alimenter un grand nombre de recherches portant notamment sur les formes nouvelles d'entreprises et plus largement d'organisations.

2.3 Vers une appréhension systémique des pistes de recherche potentielles

2.3.1 Un ensemble complexe de relations

Premier exemple : le duo Organisation-Responsabilité. La figure 4 suggère (par son fléchage) que l'agencement structurel choisi agit sur le niveau de responsabilité possible. Ainsi une structure très hiérarchisée autorise un niveau de responsabilité interne plus faible aux niveaux intermédiaires qu'une structure nivelée, c'est même l'objectif premier du nivellement hiérarchique. Mais en retour le niveau de responsabilité choisi peut entraîner des modifications d'agencements structurels. Ainsi lorsqu'une banque mutualiste accroît son exigence d'un comportement responsable, elle peut être amenée à supprimer son département de gestion de fonds pour compte propre (décision prise, entre autres par BPCE pour sa filiale Natixis).

Deuxième exemple : le duo Contrôle-Responsabilité, la figure 4 suggère que le contrôle doit s'assurer de la prise de responsabilités effective de ceux qui en sont investis. Mais en retour, l'apparition de nouvelles responsabilités (par exemple l'entrée d'une banque mutualiste sur les marchés financiers,

par l'intermédiaire d'un véhicule coté) entrainera, comme cela sera montré dans la partie 3, une modification du contrôle qui devra ajouter à ses fonctions habituelles, la surveillance du niveau d'hybridation, de manière à ce que la logique de marché n'élimine pas la logique coopérative.

Troisième exemple : le duo Organisation-Contrôle, la figure 4 suggère que le contrôle agit sur l'Organisation, ce qui est normal. Mais la relation inverse peut aussi exister. L'organisation peut évoluer de telle façon qu'elle nécessite une modification du contrôle qui s'exerce sur elle. Ainsi dans le cas où chaque unité d'un groupe tend à développer un système d'information qui lui est propre, le contrôle peut s'en trouver affaibli nécessitant l'établissement d'un certain niveau de centralisation et d'unification des systèmes propres d'information. C'est précisément ce qui s'est produit dans les grands systèmes bancaires mutualistes.

Quatrième exemple : intégration dans le schéma des pressions contextuelles. Ainsi, le système de valeurs qu'adopte une entreprise peut évoluer avec ce qui se passe en interne mais il peut également être influencé par les évolutions sociétales qui modèlent une époque. Autre illustration, les conditions dans lesquelles s'exerce le contrôle interne d'une organisation peuvent être changées par l'évolution des exigences d'un organisme externe régulateur producteur de normes (Comité de Bâle, en matière bancaire, par exemple**).**

2.3.2 Des sous-systèmes hautement significatifs

Quelques exemples de relations individualisées entre les axes directeurs viennent d'être exposés. Mais plus intéressant encore, ces relations peuvent constituer des sous-ensembles riches d'enseignements.

Premier exemple : Le sous-système valeur. Les boucles de rétroaction liant : « valeur, création de valeur, finalités et objectifs de l'organisation, respect des valeurs » traduisent l'existence d'un sous-système pourvoyeur de questionnements et donc de travaux futurs relatifs à la gestion et à l'économie d'entreprise. En effet, les théoriciens néoclassiques de la firme s'accordaient sur l'idée que l'objectif de cette dernière était la maximisation du profit, sans référence à un système éthique de valeurs comme l'a formalisé André Comte-Sponville (2009) dans sa « théorie des quatre ordres ». La construction néoclassique inspirée d'une hypothèse de rationalité pure a pourtant suscité tant d'interprétations et de controverses que les spécialistes de l'entreprise ont préféré lui substituer l'objectif de création de valeur qui paraissait plus neutre que la notion de profit[17]. Il n'en reste pas moins que l'idée de création de valeur impliquait, elle aussi, un système explicite ou implicite de valeurs[18]. Au-delà de ces querelles, la longue histoire des controverses sur la nature des objectifs de l'entreprise n'a peut-être pas fait une place suffisante à une question plus fondamentale, celle de ses finalités. Certains auteurs ont considéré que cette question sortait du domaine des Sciences de Gestion pour appartenir plutôt à celui de la philosophie sociale. J'ai choisi de l'inclure dans mon champ de recherches afin de ne pas m'en tenir au « comment » et en posant aussi la question du « pourquoi ». Ce choix est conforté par la relativisation actuelle de la distinction entre les deux questionnements comme le montrent certains thèmes transversaux qui la transcendent. La RSO, démarche à laquelle j'ai déjà consacré un certain nombre de travaux (*document 26* par exemple), n'ambitionne-t-elle pas de répondre à la double question du « pourquoi » et du « comment » produire ? Les chercheurs qui tentent de mieux légitimer cette démarche, par exemple en réfléchissant au concept de performance

[17] Cette substitution apparaissait d'autant plus justifiée que l'on a fait remarquer que l'on pouvait à la fois dans la même organisation créer du profit et détruire de la valeur.

[18] Il est incontestable que le système de valeurs implicite sous tendant la « fair value » est différent de celui qui correspondrait à la « share value ».

globale, génèrent par leurs investigations toute une série de questionnements collatéraux concernant la nature ou la mesure de cette performance par exemple(Trebucq, 2004, 2014) questionnements qui seront explicités dans la 3ème partie.

Deuxième exemple : Le sous-système responsabilité. Ce sous-système implique de nombreuses questions et parmi elles : responsabilité de qui ? Responsabilité envers qui ?

L'attribution des responsabilités au niveau interne de l'organisation suscite de multiples difficultés tant pour les octroyer que pour les recevoir. Ainsi la volonté managériale de nivellement hiérarchique évoqué ci-dessus (premier exemple du 3.1.) traduit le désir d'avoir une organisation à vitesse accrue de réactivité. Cela suppose que l'autorité supérieure dispose des ressources humaines capables d'assumer ces responsabilités et d'accord pour le faire. Or ces deux conditions ne sont pas toujours présentes, en particulier dans une organisation que l'on restructure. Dans ce cas les dirigeants de l'entreprise peuvent se tourner vers un renouvellement de ces ressources[19]. Quand des cultures d'aversion au risque se sont installées, qu'elles soient locales ou générales, il est difficile de les faire évoluer sans une action sur le système de valeurs de l'entreprise et au-delà sur le renouvellement de la ressource humaine. Les deux temporalités n'étant pas du même ordre (l'évolution des valeurs relevant du temps long) la solution choisie peut dépendre de l'urgence de la restructuration.

En ce qui concerne « les responsabilités envers qui », l'une des questions principales posées est le traitement donné aux différentes parties prenantes de l'organisation. Cela concerne au niveau interne par exemple et pour les salariés, les conditions de travail ; au niveau externe, la manière de prendre en compte l'environnement et plus largement se trouvent concentrées ici toutes les exigences liées au respect d'une éthique au cours de l'acte productif.

Troisième exemple : le sous-système contrôle. La notion de contrôle a une double origine. La première, la plus ancienne remonte aux sources de la comptabilité. Le contrôle est conçu dès le départ comme un processus d'identification et d'évaluation des flux physiques ou financiers d'entrée et de sortie d'une entreprise. Il est complété par la construction d'une image bilancielle à un moment donné. Bref, cette origine correspond à une interrogation sur l'état statique et dynamique d'une situation patrimoniale dans laquelle l'incertitude était dès l'origine une dimension à traiter. Les armateurs ou les commerçants vénitiens preneurs de risques le savaient bien et demandaient ce type de contrôle pour leurs activités[20]. La seconde origine remonte aux travaux de Wiener sur la cybernétique, l'idée de contrôle étant plutôt liée à celle de régulation et donc de feed-back. Dans le cadre d'une approche systémique de la réalité, l'idée était qu'un système livré à lui-même peut s'emballer à la suite de processus cumulatifs, et qu'un autre système comprenant des éléments de rétroaction devait être dédié à sa régulation[21]. On comprend aisément, par exemple que dans un système automatisé d'ordres de bourse l'existence d'un autre système visant à la régulation du premier soit essentiel.

Le développement de ces deux origines a été on le sait, riche en innovations et a connu une certaine convergence dans la notion de système d'information. Si donc la notion de contrôle constitue l'un des axes directeurs de mes recherches futures c'est que dans le cadre d'entreprises hybrides, le contrôle comme on le verra, se révèle particulièrement délicat et pourtant essentiel. Donnons en un exemple

[19] Le nivellement projeté peut aussi avoir pour fin cachée d'anticiper ce renouvellement du personnel.

[20] Dans cette perspective les techniques comptables n'ont cessé de se perfectionner Comptabilité en parties multiples, point mort probabilisé…).

[21] Et pour cela doit être doté de certaines propriétés (loi de la variété requise d'Ashby, par exemple).

immédiat. D'après la figure 4, le contrôle s'exerce sur les trois concepts d'organisation, de responsabilité, de valeur et in fine d'objectifs voire même de finalités, avec à chaque fois, des boucles de feed-back possibles. On peut très bien imaginer qu'au cours de son activité certaines logiques de fonctionnement cannibalisent les autres, modifiant les objectifs et finalités de l'ensemble. Ce phénomène doit être sinon anticipé au moins détecté au moment où il émerge. Dans ce cas le contrôle au deux sens de ses origines doit s'exercer. Ceci peut paraître théorique mais correspond pourtant à des exemples bien réels : cas d'entreprises dans lesquelles l'Etat varie sa participation (Renault récemment) ou plus insidieux : cas de banques mutualistes se banalisant progressivement en banque commerciale sans que personne ne s'en inquiète vraiment (*documents 17, 21, 26, 27*) et ce malgré (ou à cause) d'une communication rappelant « qu'une banque coopérative est la propriété de ses clients, ce qui change tout » !

Soulignons pour en terminer, que l'idée de contrôler l'hybridation d'une entreprise est une idée nouvelle qui oblige à réfléchir sur les voies et moyens possibles d'un tel contrôle ce qui constituera l'objet de la troisième partie de ce mémoire de HDR.

Les commentaires concernant la figure 4 ne sont évidemment nullement exhaustifs ; ils avaient pour but d'entrevoir la fécondité d'un champ de recherche tiré de façon inductive de mes travaux passés mettant en exergue le jeu combiné des concepts de Contrôle, d'Organisation, de Responsabilité et de Valeur. Mon insistance sur ce point n'est pas neutre. Elle témoigne de ma conviction que l'approche d'un sujet de recherche, aussi spécialisé soit-il, doit s'insérer dans une vision globale du domaine abordé. Il me semble en effet que tout effort d'investigation détachée de son contexte comporte un risque plus grand d'introduction de biais cognitifs.

Pour clore cette première partie, il reste à expliquer précisément, comment je suis passée du champ général de recherche « CORV » à un domaine beaucoup plus restreint, celui de l'Organisation Hybride. C'est là l'objet du point 3.

3 Sélection d'un thème actuel de recherches et limites

Il s'agit maintenant de boucler avec mes propos initiaux et de mieux rendre compte de la dernière étape m'ayant poussée à la formulation de ma question de recherche : **L'hybridation majeure de l'organisation nécessite-t-elle un contrôle spécifique ?**

Pour cela, dans le champ des recherches futures, délimité comme je viens de l'expliquer par quatre concepts fondateurs, j'ai réfléchi aux notions générales abordées directement ou indirectement dans mes travaux et notamment à celles qui m'avaient semblé lourdes de sens et faisant l'objet d'intenses recherches. Conformément à la figure 5 ci-dessous, j'en ai trouvé trois qualifiés cette fois de concepts spécifiques : Hétérosis, Hybridité, Complexité.

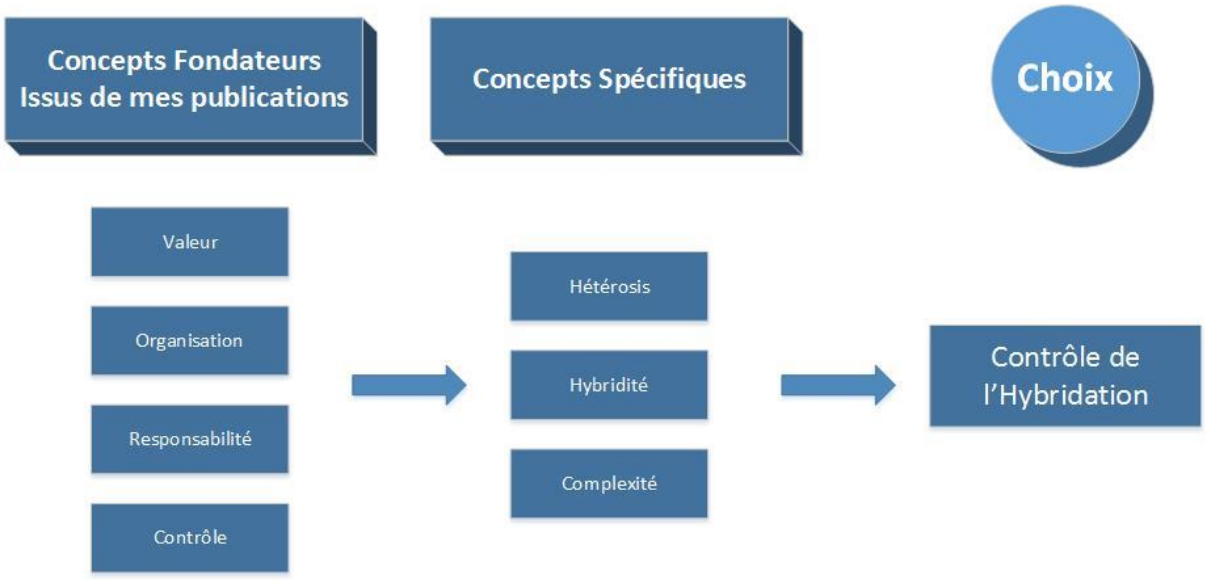


Figure 5 - Déterminants du choix du thème : contrôle d'hybridation

3.1 Le concept spécifique d'hétérosis des organisations hybrides

La seconde partie de cette HRD reviendra en détail sur l'emprunt de ce concept à la biologie. Rappelons toutefois que mon intérêt pour le thème de l'hétérosis (*document 17*) a découlé de l'attention portée au secteur bancaire coopératif français. Il s'agit là d'un univers organisationnel fascinant, mélange curieux de bonnes intentions déclarées et de pratiques décalées, parcouru de logiques contradictoires, surtout après son entrée dans le monde des marchés financiers, un univers admiré par les uns (les tenants du mouvement coopératif international) et mal supporté par les autres (les défenseurs du monde farouchement concurrentiel de la commission de Bruxelles). Le paradoxe de ce secteur bancaire coopératif étant que malgré (ou à cause de) ce mixage des logiques il a, somme toute, bien réussi puisqu'affichant en France dans la banque de détail, des taux de rentabilité supérieurs à la moyenne sectorielle et traversant sans difficultés majeures, la crise financière de 2008.

Du point de vue académique, la littérature très instructive sur ce thème, reste plutôt descriptive et peu théorique, à l'image de mes propres travaux. J'ai pourtant tenté d'explorer quelques concepts nouveaux et notamment la notion d'hétérosis. Cette incursion dans un monde entrepreneurial, à la fois capitaliste et coopératif, m'a incitée à aller plus loin et l'HDR m'en a fourni l'opportunité à partir du moment où j'ai observé que le phénomène n'était nullement circonscrit au monde coopératif mais pouvait se rencontrer dans n'importe quel type d'entreprise qualifiée abusivement ou légitimement d'hybride. De ce premier point de vue, mon intérêt pour l'hybridité apparaît comme le prolongement normal de certains de mes premiers travaux (*documents 17, 21, 25, 26, 27*).

3.2 Le concept spécifique d'hybridité : réponse complexe à l'évolution d'un environnement lui-même complexe

Au cours de mes travaux sur le secteur bancaire coopératif, c'est plutôt de manière abductive[22] et non rigoureusement inductive que le caractère fondamental du concept d'hybridité m'est apparu. Bien entendu grâce à la démarche suivie dans cette HDR, la relecture de mes travaux n'a fait que conforter

[22] Ce terme est utilisé au sens que lui donnent certains épistémologues (Jean-Louis Lemoigne, par exemple) pour désigner le phénomène de genèse des hypothèses choisies dans une recherche en quête de connaissances).

l'importance de cette hypothèse, peu à peu renforcée à mesure par l'observation d'autres organisations n'appartenant pas au secteur bancaire. En même temps que de se renforcer, cette idée a pris une direction intuitive plus précise : l'hybridité utilisée stratégiquement, quand elle était maîtrisée, devenait l'une des clés essentielles de réussite du management stratégique moderne. Autrement dit, dans le cas de l'entreprise, l'une des réponses pertinentes à la complexification de son contexte résiderait dans l'aptitude à trouver le mix performant de logiques décisionnelles variées et parfois contradictoires, et à choisir des managers aptes à en orchestrer le fonctionnement. Ainsi, se précisait l'intuition que l'hybridation organisationnelle devenait un type de réponse complexe de l'entreprise aux variations complexes de son environnement. Prenons l'exemple de la RSO. A l'évidence il est plus facile d'appliquer une telle stratégie dans une économie coopérative que dans une économie capitaliste de marché. Dans le premier cas la démarche apparaît plus naturelle à suivre en raison de la nature du système de valeurs coopératif et du rôle reconnu au sociétariat. Par contre, dans le second cas, l'esprit de « court termisme » généré par la pression de l'actionnariat se concilie moins bien avec les perspectives à long terme de considérations environnementales et sociales.

Dans le secteur bancaire français, c'est bien ce qui s'est passé. Tant que les banques mutualistes sont restées purement coopératives, l'introduction de la RSO s'est faite sans heurt de culture et, par exemple, la banque populaire de Loraine a été pionnière, puisque la première à signer en France une charte du développement durable. Les banques commerciales contraintes par la concurrence ont suivi avec un certain décalage, dans un premier temps, cantonnées dans le déclaratif, puis très vite de manière très efficace (*document 26*). Quand par volonté stratégique, pour répondre à l'évolution de leur environnement, les banques coopératives se sont dotées de véhicules cotés pour pénétrer dans l'espace des marchés financiers et de la banque d'affaires, elles ont dû combiner les deux logiques décisionnelles du court et du long terme. Elles sont parvenues à maîtriser après quelques ajustements (notamment dans la banque d'affaires) les contradictions qui en résultaient. En devenant hybrides ces groupes ont renforcé à la fois leurs performances et leur résilience aux crises au prix d'une complexification de la tâche des dirigeants. On comprend alors l'intérêt qu'Il peut y avoir à approfondir des recherches sur le terrain des conflits de logiques (expression qui sera explicitée dans la seconde partie) en considérant l'hybridation comme une réponse stratégique de l'organisation aux variations de son contexte[23]. Ainsi, comme déjà précisé, des investigations pourraient être menées sur le degré de combinaisons possibles au sein d'un même groupe (par exemple, dans le domaine du Crowdsourcing) entre des logiques coopératives, collaboratives et commerciales (*document 34*).

Mais l'hybridation n'est-elle que le produit d'une volonté stratégique ? Toutes les discussions découlant de la pensée de Thorsten Veblen sur le courant institutionnaliste sont là pour rappeler l'influence du contexte et l'illusion d'une volonté stratégique totalement libre. Ainsi, le fait de s'interroger sur le lien entre hybridation organisationnelle et évolution contextuelle met en jeu, comme précisé ultérieurement, la portée de l'explication institutionnaliste mais pousse aussi à s'interroger sur l'évolution des pratiques managériales parfois qualifiées de « management de la complexité ». Apparaît bien là le concept spécifique de complexité associé à la question de son management, mentionnée dans la figure 5, expliquant mon choix du thème de l'hybridité.

[23] Reprenant ainsi une approche voisine de celle de Lawrence et Lorsch, par exemple.

3.3 Le concept spécifique de complexité et son management

Plusieurs fois au cours de mes recherches, qu'il s'agisse de la RSO, des banques coopératives, des comités d'audit ou même des motivations de l'investisseur (*documents 26, 27, 30, 32, 36*), la question du comportement managérial des dirigeants s'est posée. Or ce thème paraît particulièrement intéressant dans le cas de l'organisation hybride car relativement peu exploré. Les remarques tirées de mes travaux attirent l'attention dans deux directions :

- Première direction : l'hybridité d'une organisation tend à exiger des dirigeants une capacité aiguisée à gérer des situations paradoxales de toutes natures. Cette idée n'est pas nouvelle. Le concept de management paradoxal a été, il y a une trentaine d'année (et encore aujourd'hui), proposé tant par des chercheurs que par des consultants désireux de témoigner de leur originalité[24]. En réalité, il y a là des versions actualisées d'idées bien plus anciennes telles que celles exprimées par Cyert et March (2011a) faisant du processus décisionnel dans l'entreprise un acte séquentiel de « quasi résolution des conflits », pour reprendre leur terminologie. Ces idées peuvent aussi être illustrées par une approche voisine conférant à la gestion des tensions dans l'organisation une grande importance (Lebraty & Gueret-Talon, 2012). Pourtant l'OH, par la complexité qu'elle véhicule incite à pousser plus loin la réflexion et à poser la question du management « de » et « dans » la complexité. Cette invite est donc l'une des causes ayant orienté mon choix du concept d'hybridité pour ma HDR.
- Deuxième direction : les observations faites en enquêtant sur le comportement des membres des Comités d'Audit (*document 30*) montrent que les dirigeants ne négligent pas le contrôle de l'hybridité, mais ils le font de manière partielle et fragmentée et non de façon globale. L'idée selon laquelle le concept d'hybridité conduirait à repenser la fonction contrôle a contribué également à aviver mon intérêt pour ce concept en suscitant le type de question suivant : si l'hybridation des entreprises est en rapide croissance, est-ce l'ensemble de la fonction contrôle qui est à repenser ou faut-il se contenter d'aménager un contrôle spécifique en cas d'hybridation ?

L'ensemble de la démarche, exposée dans cette première partie, m'a conduite dans l'immédiat à choisir le thème de l'hybridité ou plus exactement de l'hybridation et de son contrôle. Le chemin méthodologique parcouru, assez long, m'a paru néanmoins utile car :

- Il m'a permis de donner une présentation originale de mes travaux soulignant comment le temps peut modifier à quelques années d'intervalle la vision que l'on peut avoir de ses propres réflexions
- Il m'a également fourni l'opportunité de me rendre compte de la relativité d'une démarche sans a priori, malgré une volonté initiale affirmée d'inductivisme
- Enfin, il m'a permis d'aboutir à la proposition d'un choix immédiat de travail, non prévu au départ, et dont l'approbation par ma directrice de recherche a confirmé la pertinence.

Vient maintenant le temps de l'essai d'explicitation conceptuelle pour répondre à l'une des interrogations qui avait émergé des recherches préliminaires : comment séparer dans mon thème les inévitables effets de mode, des tendances lourdes de sens dans l'évolution contemporaine des organisations et de leur management ? Cette question est centrale dans les développements présentés dans les deuxième et troisième parties.

[24] Pour les consultants qui restent assez nombreux sur ce thème voir par exemple : http://management-paradoxal.fr/. Pour les chercheurs on pourra se reporter à (Stroh & Miller, 1994), ou plus récemment à (Szentes & Eriksson, 2016).

Partie 2 - L'Organisation Hybride comme objet d'étude

Le concept d'hybridité dans les organisations s'est rapidement développé ces vingt dernières années. Il suffit pour s'en convaincre de consulter les bases de données académiques (Plus de 22.000 références dans la base documentaire CNRS, 540.000 références sur Google).

Un survol de littérature montre que de multiples nuances sont à relever dans les définitions proposées pour expliquer ce qu'est à l'heure actuelle une OH et pour comprendre pourquoi, dans certains cas, la mixité reçoit le qualificatif d'hybridité. Aujourd'hui malgré l'abondance des définitions, un fil directeur les relie tout de même : elles mentionnent le plus souvent le jeu simultané de trois types de logiques issues de trois types de mécanismes : ceux du marché, ceux de la puissance publique et ceux moins bien identifiés du lien social. Ce consensus est cependant purement descriptif. Il relève de la constatation historique, non seulement trop restrictive, mais surtout privée de soubassements théoriques visant à donner sens au passé.

Avant d'entamer tout essai d'investigation, soulignons les malentendus fréquents issus d'incertitudes de langage, et précisons dès maintenant la signification donnée à quelques mots clés fréquemment utilisés par la suite. Il ne s'agit pas d'en faire une exégèse approfondie, mais compte tenu de l'énorme littérature qu'ils ont suscitée, des débats toujours ouverts qu'ils ont entraînés, il s'agit de partir de bases communes, afin de rendre plus lisibles les propos qui suivront. Les définitions ainsi proposées ne sont ni textuelles, ni originales mais le fruit de lectures accumulées depuis plus de 25 ans.

Organisation : Les organisations sont des ensembles de ressources, constituées et structurées par des êtres humains en vue d'atteindre certains objectifs. Ces êtres humains sont plus ou moins libres d'agir comme ils le souhaitent, mais le plus souvent ils sont contraints de se conformer à des ensembles de règles institutionnalisées de comportement et de pensée, qu'ils ont eux-mêmes ou d'autres contribué à créer. L'école néo - institutionnelle[25] a fortement insisté sur l'importance de ces contraintes conduisant à un certain déterminisme dans l'action, mais tend dans ses développements récents, à réintroduire le jeu créateur des acteurs.

Diversité : état d'un ensemble d'objets ayant des caractéristiques respectives différentes, qualitativement et quantitativement. Par exemple, une entreprise est composée de moyens de production qualitativement variés (hommes, femmes, machines, emprunts…) et quantitativement différents (âges, date d'acquisition des machines, niveaux de maturité des emprunts…). D'un point de vue purement descriptif cette diversité ne peut qu'être qualifiée d'hétérogénéité. Elle ne sort de cet état qu'à partir du moment où on cherche à donner sens à l'ensemble des éléments disparates, par exemple de manière statique en les catégorisant (ressources humaines, ressources techniques, ressources financières) ou de manière dynamique en envisageant leur déroulement dans le temps (processus de production, séquences décisionnelles…).

Rationalité : exercice de la raison avec un double sens possible. D'une part, une vision universelle, par exemple cartésienne, pouvant se résumer à une méthodologie de résolution des problèmes, caractérisée par la possibilité de l'analyse et par un mode de réalisation des solutions, centré sur l'optimisation des moyens. Une vision fragmentée, d'autre part, renonçant à la prétention d'universalité, donc plus contingente, pouvant concerner un individu ou un groupe (ethnie, nation,

[25] Il existe deux grands courants théoriques d'approche de l'organisation, le courant contractualiste d'inspiration anglosaxone et le courant institutionnaliste

continent…). Ce type de rationalité peut se révéler irrationnelle au sens universel du terme, restant pourtant marquée d'une cohérence comportementale interne puisant ses origines dans une historicité individuelle ou collective, ancrée dans les mémoires.

Logique : ce terme dans mes analyses est à rapprocher du second sens proposé pour le terme de rationalité. Autrement dit, il désigne des types possibles de rationalité pouvant se situer à différents niveaux allant de l'individu aux nations et civilisations. Ainsi, une logique s'identifiera dans ce qui suit à une rationalité spécifiée. Cette logique induira un certain nombre de comportements pouvant paraître contradictoires avec ceux auxquels aurait conduit l'exercice d'une rationalité universelle[26].

Hybridation : la mise en co-fonctionnement de deux ou plusieurs logiques au sein d'une organisation, pouvant conduire au succès comme à l'échec de cette organisation avec plusieurs scenarii possibles : le maintien de toutes les logiques, la suprématie de l'une d'entre elles sur les autres, ou la disparition de toute logique. L'hybridité correspondra à l'état de l'ensemble à un instant du temps, l'hybridation à l'incessant mixage des logiques.

Complexité : ce terme est appliqué à l'organisation pour désigner l'enchevêtrement des causes et effets résultant du jeu combiné des logiques et les difficultés méthodologiques qui en résultent marquant, comme dans tout univers complexe, les limites de la méthode analytique[27].

Dans la suite des développements s'il est question de rationalité au sens universel du terme, cela sera mentionné explicitement ; de même, quand sera évoqué un type particulier de logique, par exemple attachée à un courant de pensée spécifique, cela sera également indiqué expressément (il en ira ainsi, par exemple, de la notion de « logique institutionnelle » explicitée plus bas)[28].

Ces définitions posées, ajoutons que les exemples utilisés portent le plus souvent sur le secteur bancaire mutualiste qui a alimenté nombre de mes travaux passés. Ils ne se limiteront pourtant pas à ce seul domaine. L'hybridation touche tous les secteurs et peut être considérée comme ontologiquement liée à l'organisation dans sa réalité quotidienne. C'est là l'une de mes convictions, qui rejoint les idées de certains chercheurs et par exemple : (Vermeulen, Zietsma Schulich, Greenwood, & Langle, 2016) qui commentant la contribution d'Ocasio et Radoynovsk (2016), écrivent : *« Comme Ocasio and Radoynovska le notent, presque toutes les organisations sont plus ou moins hybrides* ».

Ce vaste chantier des recherches sur l'OH sera abordé par l'approche historique qui montre que c'est incontestablement le duo Public - Privé qui a été à l'origine de l'idée de mixité des logiques d'action au sein de la même organisation et des tensions qui en résultent. Une incursion préalable dans l'histoire de l'OH permettra d'en mieux saisir l'ADN. Les constatations qui y seront faites ne permettront pas de dégager des principes explicatifs suffisants face à l'incontestable croissance de la tendance à l'hybridation. Seront alors abordés les aspects théoriques de cette évolution, en constatant au passage que la théorie a plutôt suivi l'évolution des faits qu'elle ne les a anticipés. Enfin, s'appuyant sur cette double analyse historique et théorique, une synthèse personnelle sera proposée. Elle a pour ambition

[26] Ce sens est proche (sans se confondre totalement) d'une notion que sera utilisée plus bas : celle de logique institutionnelle issue du courant néo-institutionnaliste. Notons que dans ce courant est également utilisée la notion de rationalité institutionnelle (J. Meyer & Rowan, 1977). Ce recours au terme de rationalité semble être employé dans un but de formalisation visant précisément à nier l'existence d'une rationalité individuelle au sens universel du terme, voir sur ce point : (Lounsbury, 2008).

[27] Les théoriciens du courant institutionnaliste parlent de « complexité institutionnelle » : (Greenwood et al., 2011).

[28] Précisons dès maintenant que l'utilisation de certains concepts du courant institutionnaliste ne signifie pas l'adhésion à l'ensemble des thèses de cette école contestée sur certains de ses fondements, par exemple dans le cas des entreprises multinationales (Helmhout, Deeg, & Greenwood, 2016). Voir aussi les nombreux débats sur le sens et l'importance à donner au jeu des acteurs, notamment dans le cas de l'entrepreneurship (Battilana et al., 2009).

de mieux comprendre la dynamique de l'hybridation et parvenir ainsi à conférer au concept d'hybridité une légitimité, assise à la fois sur son histoire et sur la pertinence des débats théoriques qu'elle a suscités.

Seront donc examinés successivement :

- L'organisation hybride : une quête historique de sens.
- L'organisation hybride : une quête théorique de sens.
- Vers une ontologie de l'hybridité majeure.

1 L'organisation hybride : une quête historique de sens

Avant même que le terme d'hybridité ne soit employé les premières organisations anticipant cette qualification ont été celles mixant logique de puissance publique et logique de marché. Sous les formes les plus variées, ce mixage a perduré historiquement durant des siècles, traduisant de ce fait un besoin organisationnel dont il convient de souligner la pérennité.

1.1 Signification de la dualité des logiques de « puissance publique » et des logiques de « marché »

Au plan sémantique il existe un riche vocabulaire pour exprimer la coexistence de ces deux types de logiques, en opposant par exemple, le secteur public au secteur privé, les marchés à l'Etat, la loi de l'offre et de la demande à l'exercice de la puissance publique ou encore le processus décisionnel de l'Etat à celui de l'agent économique libre et autonome. Il serait trop long de préciser toutes les nuances clivant ces différentes expressions, chacune exprimant un point de vue différent, mais toutes ayant un invariant commun. C'est cet invariant qui est intéressant ici et qui se trouve dans le concept de rationalité et dans la nature de la séquence décisionnelle qui en découle.

Utilisons donc la terminologie la plus habituelle, celle distinguant secteur public et secteur privé, et admettons que ces deux secteurs obéissent à des rationalités différentes et donc à des processus décisionnels différents, dans un cas, déterminés par les mécanismes de puissance publique et dans l'autre par les mécanismes de marché.

Par secteur public est désigné ici l'ensemble hiérarchisé des formes organisationnelles investies de la puissance publique ; principalement, l'Etat lui-même et ses prolongements territoriaux. Les décisions régaliennes générées dans ces organisations résultent d'une logique de soumission des intérêts particuliers à l'intérêt général. Cette logique légitime le pouvoir d'interprétation par l'Etat et ses prolongements, de l'intérêt général et la mise en œuvre de ce dernier. Par secteur privé, entendons l'ensemble des formes organisationnelles rendant compatibles l'expression des intérêts individuels (utilités) par confrontation des offres et des demandes. Ces mécanismes reposent sur une logique visant à assurer, pour reprendre l'expression d'Enrico Barone (1936), la résolution simultanée et continue de millions d'équations, fournissant à chaque instant un système de prix relatifs. Secteur public et secteur privé constituent donc deux ensembles fonctionnant avec deux types de logiques reposant sur deux types de finalités, dans un cas, exprimer la primauté de l'intérêt général sur les intérêts particuliers grâce aux mécanismes de la puissance publique, et dans l'autre traduire la liberté de choix de l'individu grâce aux mécanismes de marchés. Ces deux mécanismes ont un point commun, ils sont tous deux contraignants pour l'individu qui dans une situation est contraint par la puissance publique et dans l'autre par les prix qu'il subit.

Soulignons l'opposition de deux rationalités profondément différentes, la première visant à exprimer l'intérêt général, la seconde la rareté relative des biens offerts et demandés[29]. De très nombreux débats ont émaillé l'histoire de la pensée économique pour savoir si, dans certaines circonstances, ces deux points de vue pouvaient se rejoindre, ou s'ils se trouvaient définitivement opposés[30]. Quoiqu'il en soit, insistons sur le fait qu'ils relèvent chacun de processus d'ordre différent, et que leur coexistence au sein d'une même organisation n'est pas évidente et ce, quel que soit le système économique utilisé ou imaginé. A cet égard l'expression de « socialisme d'Etat » est particulièrement ambiguë : désigne-t-elle une cohabitation réussie ou cache-t-elle la domination d'une logique sur l'autre ?

Le plus surprenant est de constater que, compatibles ou pas, non seulement la coexistence des deux rationalités, publique et privée, au sein de la même organisation a toujours existé, mais, qu'en outre, elle s'est historiquement accrue.

Laissant de côté l'évolution détaillée de la pensée moderne sur l'Etat telle qu'elle s'exprime chez les publicistes ou les philosophes du droit (Chevallier, 2014) et les débats sur le « New Public Management » qui seront abordés plus loin (Finger, 1996), éclairons pour le moment le couple Secteur Public-Secteur Privé dans une perspective historique en soulignant que :

- S'il est vrai que la fréquence, au sein de la même organisation, des logiques publique et privée s'accroît, l'initiative est venue aussi bien de l'organisation privée que publique.
- Les résultats de ces organisations à double logique se sont révélés tantôt brillants, tantôt médiocres, ce qui pose la question de la responsabilité du management dans la direction de telles organisations.

1.2 Permanence historique de la dualité dans l'organisation des secteurs public et privé

Il est possible de remonter très loin dans le temps (droit romain) pour trouver trace significative de la permanence dans certaines organisations du duo Etat-Marché, sous les formes les plus variées, comme le montre de façon détaillée Xavier Bezançon (2004). Il est hors de propos de présenter ici, même résumée, une étude chronologique de cette histoire. Seront plutôt choisis, sans remonter trop loin dans le temps, quelques exemples significatifs des problèmes que peuvent rencontrer les organisations quand coexistent en leur sein deux logiques aussi différentes que celles des secteurs public et privé. Soulignons que les choix opérés ne sont que des illustrations visant à montrer la permanence de l'hybridité mais aussi l'accélération de sa dynamique comme le montrent tout récemment les cas de

[29] Est fait abstraction ici de deux cas de dérives possibles : corruption pour l'Etat, manœuvres monopolistiques pour le marché, par exemple. Sont également laissés de côté les mécanismes institutionnels de dévolution de la puissance publique (démocratique ou pas). Enfin ne sont pas abordés les aspects idéologiques de l'opposition Etat Marché, par exemple l'idée de « main invisible » exprimant l'affirmation que les mécanismes de marché aboutissent lorsqu'on ne les entrave pas à l'intérêt général ou que l'Etat est, par construction le meilleur interprète possible de l'intérêt général.

[30] Toutes les thèses ont été soutenues sur ce point, à l'aide d'argumentations les plus variées faisant appel à l'idéologie, l'histoire, la philosophie. Ainsi, en envisageant les rapports Etat-Secteur Privé et la coexistence de leurs activités au sein de la même organisation, l'interprétation de la pensée de Marx conduit certains auteurs à penser impossible la convergence des actions publique et privé (Binet, 2004); de son côté un grand libéral comme Adam Smith (Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, Livre IV, ch. 2, 1776) estimait cette cohabitation naturelle et même souhaitable pour les fonctions régaliennes. Enfin concernant l'allocation optimale des ressources Leonid Kantorovitch (1963) montrait en utilisant la rationalité du calcul et notamment la programmation linéaire l'équivalence entre une solution planifiée et une solution par le marché.

la Poste et de la SNCF entreprises dans lesquelles les limites deviennent de plus en plus floues en même temps que se développent les partenariats avec le secteur privé[31].

Le premier cas choisi, à dessein éloigné dans le temps, illustre l'idée bien simple que, dans l'hypothèse ou plusieurs logiques de pensée et d'action sont en confrontation, l'une d'entre elles peut finir par l'emporter sur les autres. De façon imagée certains parlent alors de cannibalisation. Tel est le destin de nombreuses organisations (par exemple celles où la logique financière l'emporte sur les autres). Ce premier cas qui est celui de la Compagnie des Indes Orientales au 18° siècle, a le mérite de suggérer la notion de durabilité dans l'hybridité.

Une seconde illustration portera sur une grande entreprise publique qui l'est restée mais avec la présence croissante d'intérêts privés via un système de partenariats[32] en continuelle expansion. Pour des raisons juridiques et de développement cette entreprise, la SNCF, a été transformée en Société Anonyme détenue par l'Etat qui s'est donc trouvé devoir jouer le rôle d'actionnaire d'une très grande entreprise. Comment a t'il tenu cette fonction nécessitant par la force des choses d'incessantes exigences d'arbitrage entre le public et le privé. Par exemple en ce qui concerne le Low Cost et pour le train, l'Etat a choisi la logique publique, alors que pour le transport par autobus, il a choisi la logique privée.

Une troisième illustration concernera également une entreprise publique avec un statut juridique et un réseau de partenariats privés comparable à la précédente, mais qui assurant de longue date des activités de service public s'est vue attirée par des activités purement financières, relevant donc de logiques éloignées de celles du service public, il s'agit de la Poste française.

Quelques lignes sur chacun de ces trois cas.

1.2.1 Cannibalisation des logiques : le cas de la VOC

La Compagnie des Indes Orientales néerlandaise (VOC), au XVIIIème siècle prétendit devenir, du fait de sa puissance, un véritable « Etat privé », oubliant sa composante publique originelle.

P.M. Karré et T.C. Ribeiro (2005), écrivent à propos de cette compagnie : *« les organisations hybrides ne constituent pas un phénomène nouveau et de faible importance. La première organisation hybride aux Pays Bas remonte aux années 1700 (la fameuse VOC). Aujourd'hui, des millions de personnes dépendent de ces organisations pour collecter leurs déchets, leur fournir de quoi se loger, leur assurer leur sécurité ou les ramener chez eux après leur travail »*.

L'exemple de la VOC est une illustration historique significative d'un Etat désireux de se doter d'un outil de puissance commerciale internationale, et choisissant pour le construire de réunir sous son égide un certain nombre de grandes villes, tout en retenant la forme de la société anonyme pour en assurer le financement. Or, fut constatée à l'époque, la survenance au bout d'un certain temps, d'une dérive, la tentative de domination d'une des composantes organisationnelles sur les autres. En effet, la Compagnie des Indes Orientales a eu tendance à devenir en raison de sa puissance un véritable Etat

[31] Pour la SNCF il s'agit de l'exemple de sa filiale Kéolis qui se lance dans le transport sanitaire via *« Kéolis Santé une nouvelle société et une alliance capitalistique avec les deux leaders français de la spécialité Intégral et Douillard. Kéolis Santé est détenue à 51% par la filiale de la SNCF et à 49% par Renaud Chaumet-Lagrange le patron d'Intégral et Jocelyn Douillard le patron du groupe éponyme* ». Pour La poste il s'agit de la prise en charge par l'organisation d'une nouvelle activité, la livraison de médicaments, en partenariat avec un groupement de pharmacies. Le Figaro 6 juillet 2017.

[32] La tendance à développer le partenariat n'est pas récente : « *Le nombre d'accords recensés en 1993 était ainsi six fois plus élevé que celui constaté en 1979* » ; ajoutons que ce mode n'était et n'est nullement exclusif des autres modes de croissance puisque *« les opérations de croissance externe continuent de se développer à un rythme au moins aussi élevé que les modes hybrides* » (Kalika et al., 2000) p. 68.

dans l'Etat. Comme le remarque Fernand Braudel (2014), les Heeren XVII (ou membres du Conseil d'Administration de la Compagnie) finissaient par prétendre que toutes conquêtes de territoires relevaient de leur propriété privée, sans plus aucune référence à leur caractère national originel.

Ce bref rappel historique suggère que lorsque plusieurs rationalités différentes sont en confrontation dans une organisation, elles peuvent certes le rester mais l'une ou quelques-unes d'entre elles peuvent également prendre le dessus devenant ainsi les inspiratrices des pensées et des comportements dans l'organisation.

Quatre remarques à ce propos :

- Les pensées institutionnaliste et plus encore néo institutionnaliste, mobilisées plus bas, ont donné une place centrale au jeu des logiques institutionnelles qui parcourent l'organisation et aux issues résultant de leur confrontation.
- La dynamique de ces confrontations analysée par les chercheurs les conduit à penser « qu'il existe une logique dominante au sein d'un champ, d'une organisation ou d'un groupe professionnel, constituant la référence partagée par les membres de l'entité étudiée » (Boitier & Rivière, 2016).
- L'idée de dominance de logique peut se traduire dans le temps par une succession de logiques dominantes différentes. C'est le cas de nombreuses entreprises citées par Royston Greenwoot et alii (2011)
- Il convient aussi de distinguer le formel du réel. En effet, il est possible qu'une double rationalité soit affichée comme dominante, alors que l'une des deux a pris le pas sur l'autre. Cela s'est produit dans le mutualisme bancaire où à certaines époques la logique commerciale tendait à l'emporter sur la logique coopérative. Dans de tels cas, des initiatives importantes des dirigeants peuvent être prises pour réaffirmer la réalité des deux logiques[33].

Bien des situations de dominance de ce type se retrouvent en France dans la longue histoire de l'utilisation conjointe des composantes publique et privée. En effet, *« l'Ancien Régime a produit toutes formes possibles de contrats publics et notamment ceux concernant la délégation de travaux et de services public »* (Bezançon, 1995). De ce point de vue, l'Ancien Régime préfigure ce qui se développera aux siècles suivants. La révolution, par contre, ralentira le phénomène mais ne l'arrêtera pas. Par la suite, l'imbrication des intérêts de l'Etat et du Privé s'emballera avec des séquences alternatives de prééminence du privé ou du public, la réalité étant souvent difficile à décrypter, et la nature juridique des organisations ne donnant pas d'indications suffisamment claires sur les logiques dominantes, comme vont le montrer les deux exemples suivants.

1.2.2 Vicissitudes de l'Etat actionnaire : le cas des chemins de fer français

Ce qui est notable ici est, comme l'explique Xavier Bezançon, le haut niveau d'inventivité financière qui fut trouvé au XIX^{ème} siècle pour assurer le développement du rail, mais aussi les réticences d'ordre politique qui apparurent pour s'engager dans les voies de l'économie mixte. Il n'en reste pas moins qu'après de nombreux débats, la formule de l'Etat actionnaire fut utilisée en France alors que l'intervention de l'Etat comme actionnaire avait déjà été pratiquée dans plusieurs pays étrangers. En France, *« c'est en 1843 que l'Etat s'est réservé pour la première fois une part des bénéfices nets de l'exploitation, au-dessus d'un minimum déterminé »* (Bezançon, 1995). Il faut reconnaître qu'à partir de

[33] Exemple récent des Banques Populaires et du Crédit Agricole faisant clairement apparaitre dans leur structuration, les établissements coopératifs du Groupe comme sociétés mères de l'ensemble des filiales de ce dernier.

cette date le mélange des logiques privées et publiques a donné naissance à bien des configurations, visant souvent à faire prendre en charge les déficits par la composante publique, ce qui ne représente pas l'idéal d'une combinaison harmonieuse des deux logiques.

La SNCF fournit en effet un exemple instructif des problèmes naissant de la rencontre des rationalités, publique et privée, au sein de la même organisation, notamment sur des terrains comme ceux des Partenariats Publics Privés (PPP) ou ceux de l'Etat actionnaire. Sans entrer dans les controverses suscitées par les PPP, notons seulement que l'optimisme de RFF (Réseau Ferré de France) n'est pas toujours partagé.

Dans sa communication, à propos des lignes LGV, RFF écrivait : *« La LGV SEA Tours-Bordeaux est la première ligne à grande vitesse à être réalisée dans le cadre d'un partenariat public-privé… Les PPP, élargis en 2006 au domaine ferroviaire, sont en passe de devenir un mode de réalisation courant pour tous les grands projets… Ils constituent également l'opportunité d'explorer de nouvelles formes d'investissement, de nouvelles techniques d'ingénieries financière et ferroviaire »*[34]. A cet optimisme on opposera les différents rapports de la Cour des Comptes, notamment celui de 2014, et le sévère jugement qu'ils comportent. A cet égard, les péripéties de la construction par tronçons de la ligne Atlantique Paris-Bordeaux, met en lumière tout à la fois le conflit des logiques qui se développe dans certaines situations (nombre de dessertes, par exemples), l'antagonisme inévitable des rationalités publique-privée, et souvent la prédominance possible de l'une sur l'autre, en l'espèce dans ce cas, celle du concessionnaire privé Lisea (pour le tronçon Tours-Bordeaux)[35]. Ces conflits se résument fréquemment en une critique de la stratégie de l'Etat, encore faut-il que cette dernière soit clairement explicitée ce qui n'est pas toujours le cas à en croire le dernier rapport de la Cour des Comptes (2017).

Il est vrai que depuis quelques années la SNCF s'engage sur de nouveaux terrains riches de nouvelles logiques. Elle a étendu sa politique de partenariat marquant tout à la fois son entrée dans l'ère de l'ubérisation et l'accentuation de son caractère hybride. En effet pour développer le concept de mobilité, et dans le cadre d'une nouvelle politique de service aux clients, la SNCF a fait appel à un ensemble de Start up dans des domaines tels que l'utilisation de la cartographie, la réservation de VTC, le covoiturage, la disposition de navettes autonomes, le transport d'automobiles personnelles (voir par exemple le remarquable site expedicar.com), etc[36]. Observons également que dans le domaine low cost, la SNCF est devenue récemment active. Par exemple, en créant le réseau Ouibus dont son directeur dit : *« Nous avons fait un choix hybride en exploitant des bus en propre (20%) aux côtés de sous-traitants (50%) et de franchisés (30%) ce qui permet de diminuer les coûts, avec un cahier des charges très strict*[37] *»*.

Mais revenons au dernier rapport de la Cour des Comptes (2017). Celui-ci recommande en filigrane à l'Etat de savoir pourquoi il est actionnaire, ce qui paraît la moindre des exigences. Par ailleurs, ce rapport très instructif peut être lu presqu'en totalité au travers du prisme du conflit des logiques : *« Dans une économie de marché, l'intervention de l'État comme producteur de biens et de services marchands reste en effet discutée. La conciliation entre la logique de l'intervention de l'État actionnaire*

[34] http://www.eib.org/attachments/press/dp-rff_ppp-lgv-tours-bordeaux-signature-lisea_-16-06-2011.pdf
[35] https://www.lesechos.fr/11/04/2016/lesechos.fr/021831660240_la-sncf-presente-sa-nouvelle-offre-tgv-vers-l-atlantique.htm?texte=ligne%20LGV%20Paris%20Tours
[36] Pour un aperçu de cette galaxie de Start-up on pourra se reporter à : « #SmartCity : Comment SNCF fait-elle son entrée dans l'ère de la transmodalité ?
https://www.maddyness.com/innovation/2017/01/02/smartcity-sncf-transmodalite/
[37] Propos rapportés par la revue Challenge, avril 2017 N°516 p.67.

et celle de la concurrence est par essence délicate » écrit la Cour des Comptes. Malgré la création en 2004 de l'Agence des Participations de l'Etat (APE), la Cour déplore *« l'identification insuffisante de la fonction d'actionnaire, le manque d'orientations claires données aux dirigeants, le mauvais fonctionnement des conseils d'administration et une présence excessive de l'État dans la gestion des entreprises ».* Il en résulte que : *« le portefeuille d'entreprises à participation publique constitue un ensemble vaste et hétérogène, résultant d'une sédimentation historique, sans cohérence globale, tandis que les entreprises concernées sont soumises à des défis majeurs ».* En lisant ce rapport, on a le sentiment que cette situation peu flatteuse est le résultat d'un enchevêtrement mal maîtrisé de « constellations »[38] de logiques auxquelles l'Etat est soumis et résultant des différents rôles qu'il doit assumer : « État actionnaire... État porteur de politiques publiques… État régulateur … État gestionnaire des finances publiques… État client (commande publique) …

Cet enchevêtrement des logiques, le rapport de la Cour des Comptes en donne plusieurs exemples hautement illustratifs (Aéroport de Paris, Areva, Dexia et d'autres). L'exemple des chemins de fer, est cependant à retenir car il montre les nombreux conflits de logiques à l'intérieur de la SNCF mais aussi les conflits dont l'origine est externe c'est-à-dire du côté de la demande institutionnelle : *« Les difficultés sont plus marquées encore dans le domaine du transport ferroviaire, dans lequel l'État porte des demandes nombreuses et souvent contradictoires : création de lignes à grande vitesse dont l'exploitation sera déficitaire (comme la ligne Sud Europe Atlantique) ; prise en charge, en tant qu'autorité organisatrice de transports, des trains d'équilibre du territoire ; soutien à la filière industrielle ferroviaire, conduisant à demander à la SNCF de commander de nouvelles rames, dont l'utilité est incertaine et la rentabilité négative ; modernisation inachevée de l'organisation du système ferroviaire (préservation imposée du cadre social antérieur malgré les négociations engagées par la direction du groupe) ; maintien du statut d'établissement public. L'État agit fréquemment au détriment des intérêts économiques du groupe SNCF et de son équilibre financier, aggravant ainsi son endettement. Il n'a pas de stratégie à long terme permettant de préparer le groupe public à l'ouverture à la concurrence et de mieux répondre aux besoins de ses clients »*.

Jugement sévère mettant en question non pas l'hybridité organisationnelle en elle-même mais implicitement les aptitudes et les savoirs faire des dirigeants. Il est un fait que l'hybridité est un phénomène complexe, difficile à maîtriser. D'abord, parce que bien d'autres logiques interviennent dans toute organisation. Mais aussi, parce que certaines logiques exercent sur les décideurs un pouvoir attractif particulier comme le montrent différents exemples (Huré, 2012), dont celui de la Poste.

1.2.3 Service public et tentations financières : le cas de La Poste française

Les offices de messagerie royale sont créés dès le XI^{ème} siècle donnant par la suite naissance à une administration qui restera publique jusqu'à nos jours. L'affirmation d'assurer un service public a servi de justification à cette constance mais ne doit pas occulter une évolution significative témoignant de l'interpénétration du public et du privé. Cette évolution tenait à la diversification des activités de la Poste bien au-delà du courrier, notamment dans le domaine financier. C'est la raison pour laquelle en 1991 la Poste fut transformée en établissement public industriel et financier donc doté d'un budget autonome et en 2010, en société anonyme publique (actionnaires : Etat français et Caisse des dépôts). Le fait que la puissance publique reste actionnaire de la Poste à 100 %, ne doit pas dissimuler la participation croissante du secteur privé ou mutualiste à son activité, par le développement de PPP parfaitement assumés dans son plan stratégique 2014-2020. Cette tendance à l'hybridation est somme

[38] Cette expression sera expliquée ultérieurement.

toute inévitable dans un Groupe présent dans 40 pays, ayant créé plus de 250 filiales, avec un personnel proche de 270000 collaborateurs et restant attaché à sa multi activité.

Le schéma ci-dessous donne une idée de ces activités :

Figure 6 - Le Groupe La Poste[39]

Si ce schéma donne un aperçu de l'ampleur des domaines d'intervention de la Poste, il n'indique pas pour autant l'importance de l'accélération récente des partenariats avec le secteur privé et donc l'introduction de logiques décisionnelles parfois difficiles à rendre compatibles entre elles. Il serait difficile d'établir ici une liste exhaustive des partenariats de la Poste signés ou possibles tant ces derniers se rencontrent dans de nombreux domaines. Insistons seulement à titre illustratif sur deux d'entre eux, l'un traditionnel dans le Groupe, le courrier et l'autre plus nouveau, la banque.

Commençons par le réseau de distribution de la Poste. L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), a rappelé à plusieurs reprises à la Poste sa double obligation de présence territoriale et, ce faisant, d'aménagement du territoire. La Poste doit donc adapter et compléter son réseau : *« La Poste répond ainsi aux exigences de sa mission de service public en adaptant ses points de contact à l'évolution des modes de vie et de consommation des clients, grâce à des formules diversifiées, comme les agences postales communales (APC) créées à partir de conventions de partenariat avec les collectivités locales ou bien les relais-poste (RP), sous la forme des partenariats avec des commerçants »*[40]. Cela représente un gros effort difficilement réalisable sur ressources propres quand on rappelle que « *le réseau postal national est constitué de 17 075 points de contact dont 9 574 bureaux de poste, 5 440 agences postales communales (APC) et 2 061 relais poste (RP)* ». Les logiques d'aménagement du territoire et de proximité ne sont pas forcément concordantes. Par ailleurs, les logiques du distributeur public et celles des distributeurs privés peuvent entrer en

[39] Source : http://legroupe.laposte.fr/profil/le-groupe-en-bref/l-essentiel)

[40] http://www.entreprises.gouv.fr/services/transformation-des-bureaux-poste-partenariats

conflit. Tout cela représente la mise en fonction de logiques nouvelles pouvant fortement contraster avec les habitudes prises et en tout cas exigeant un management affuté[41].

Le cas de la Banque Postale est encore plus illustratif que celui de la distribution. La Poste a toujours entretenu des rapports avec la sphère financière mais longtemps limitée à la gestion des comptes courants (chèques postaux) puis au crédit immobilier (Efiposte). La Commission Européenne déclarant, le 21 décembre 2005, que la création de La Banque Postale ne portait pas atteinte à la concurrence dans le secteur bancaire, la Banque Postale est créée le 31 décembre 2005, en remplacement d'Efiposte. Depuis cette date son activité n'a cessé de croître pas à pas comme le montre, par exemple la structuration de sa filière gestion de patrimoine. Ainsi, en 2013, La Banque Postale a annoncé l'acquisition de la Banque privée européenne (BPE) auprès de la banque mutualiste Crédit Mutuel Arkéa pour consolider son offre en matière de gestion de fortune tout en établissant un contrat de prestation de services informatique. Du coup, la nouvelle filière patrimoniale de la Banque Postale se rapproche dans sa structuration d'une banque commerciale comme le montre le schéma ci-dessous :

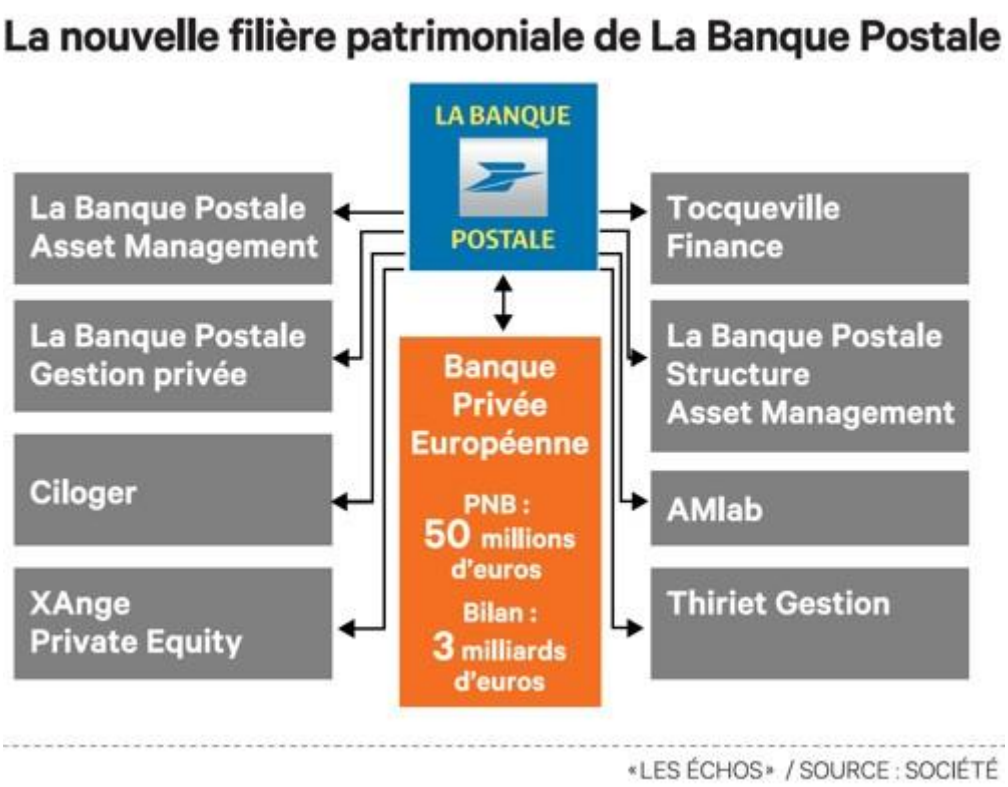


Figure 7 - Structuration de la banque postale[42]

Le développement de la Banque Postale s'est traduit par la signature de nombreux partenariats. D'abord, dans des domaines annexes à la finance pure. Par exemple, l'économie sociale ; *« La Banque Postale est partenaire de l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (UNIOPSS) depuis 2012 ». « Elle partage avec cette fédération une communauté de valeurs telles que l'engagement, la solidarité, l'innovation sociale, la lutte contre les exclusions… »*[43].

[41] De façon générale soulignons que le succès d'un réseau est largement dépendant de l'aptitude de ses dirigeants à combiner logique altruiste et logique opportuniste afin d'entrer dans ce que l'on a pu qualifier de « *cercle vertueux du réseau* » (Kalika et al., 2000).

[42] Source : Les Echos 3/4/2013

[43] https://www.labanquepostale.fr/associations-gestionnaires/actualite/partenariat_uriopss_pacac.html

Ensuite et surtout, ces partenariats ont concerné des domaines nettement financiers tels que l'assurance et la gestion d'actifs ; une significative illustration en est le partenariat conclu avec Malakoff-Médéric.

La Banque Postale avait déjà un partenariat avec La Mutuelle Générale (LMG) au travers d'une filiale commune, la Banque Postale Assurance Santé ; ainsi, *« La Banque Postale a cédé 14% de ses parts dans La Banque Postale Assurance Santé à la nouvelle SGAM regroupant Malakoff-Médéric et LMG, qui en détiendra désormais 49%. Par conséquent, la filiale bancaire de La Poste se positionnera enfin sur le nouveau marché de l'assurance collective et de la complémentaire d'entreprise »*[44].

Que ce soit en matière de distribution ou en matière de finances, la politique de partenariats de la Poste constitue une sorte d'hybridation rampante, correspondant :

- A la très vieille tradition de coexistence au sein de l'organisation des secteurs public et privé
- Aux nécessités du développement de la Poste confrontée à l'insuffisance de ses ressources propres
- A l'attraction exercée par la logique financière sur les dirigeants de la Poste, qui partant de la simple obligation de service public « le droit à l'ouverture d'un compte pour tout citoyen », en arrivent progressivement aujourd'hui au désir de construire une grande banque « à part entière ».

L'hybridation rampante est bien sûr ressentie à la base comme une menace. Et rien ne saurait mieux rendre compte du conflit des logiques que ces propos d'un conseiller financier de la banque postale après sa création : *« je ne me sens même plus postier finalement. Je ne devrais pas dire ça, parce que la Poste au départ, c'était un groupe presque familial, avec beaucoup de solidarité entre nous, et puis aujourd'hui ce n'est plus ça. Je n'ai plus la notion de service public comme je l'avais avant. Il faut davantage vendre que conseiller. Et les clients, il faut tout le temps leur faire des contrats. Même s'ils n'en veulent pas, il faut quand même essayer ! Aujourd'hui je n'ai plus la notion de service public, mais la notion d'une banque ! »* (Propos rapportés par Nadège Vezinat[45]).

Pour en terminer avec le cas de la Poste, la prochaine étape sera-t-elle l'ouverture du capital, la Poste suivant ainsi le schéma de privatisation de France télécom (Orange) ? Le sujet a déjà été longuement débattu, suscitant de fortes tensions entre partisans et opposants à l'ouverture. Il n'empêche qu'en l'état actuel du dossier, l'extension des activités de la Poste et notamment la création de la Banque Postale fait de la Poste une organisation certes juridiquement publique, mais néanmoins du point de vue de son activité de plus en plus hybride. Où s'arrête le service public ? Par exemple, le fait de gérer les patrimoines de ses usagers, de concevoir et de commercialiser des assurances vie, des PEA et plus généralement des produits de gestion de capitaux, ne transforme-t-elle pas les usagers de la Banque Postale en clients ? Plus que jamais ici apparaît l'importance cruciale de choisir des dirigeants aptes à déchiffrer et manager cette complexité croissante où se mêlent service public et organisations privées, tradition et modernité, usagers et clients, rentabilité financière et responsabilité économique et sociale…

Concluons maintenant sur les aspects historiques qui viennent d'être esquissés concernant l'organisation hybride. Avec un grand nombre de formulations et de multiples configurations, le duo

[44] http://www.societe.com/actualites/la_banque_postale_signe_des_partenariats_importants-3502.html
[45] La Poste entre service public et marché. Dossier : Postes : les enjeux de la libéralisation européenne, http://www.laviedesidees.fr/La-Poste-entre-service-public-et.html

Etat-Marché, a toujours existé, générant des organisations ayant chacune leurs particularités. Les spécialistes du domaine estiment que l'imbrication Etat-Marché s'est accélérée au cours du temps et beaucoup d'auteurs adhèrent à l'idée d'une montée en puissance de cette mixité organisationnelle. Ces organisations, jadis qualifiées de mixtes, sont considérées aujourd'hui comme hybrides pour bien marquer la coexistence en leur sein de processus décisionnels s'inspirant de rationalités différentes, entraînant des tensions et potentiellement des conflits. Ces derniers sont parfois mortifères, d'autres fois à l'origine de performances remarquables et il est légitime de se demander pourquoi ? Pour tenter de répondre à cette question certains chercheurs ont estimé nécessaire de s'interroger sur les causes de cette hybridité croissante.

Ainsi, M. Karré et C. Ribeiro (2005) voient cinq causes à l'accroissement de l'hybridité dans les organisations : l'affaiblissement de l'autorité de l'Etat, l'autonomisation d'un certain nombre d'autorités publiques (type agences) dépendant de l'Etat, le regain de puissance des forces du marché, la vitesse du changement technique et sociétal, et enfin les besoins de financement. Certes ces causes ont pleinement joué mais ne rendent pas pleinement compte de la permanence dans le temps de l'interpénétration des secteurs privé et public.

La question, d'une paradoxale mais nécessaire complémentarité des rationalités publique (représentée par l'Etat) et privée (représentée par le marché) reste donc ouverte. L'une des pistes de réponse serait à rechercher dans les finalités d'un système politico-économique : rendre compatibles les fonctions individuelles de préférence avec le bien commun. La théorie économique a produit sur ce point de longues réflexions difficiles d'accès[46] marquées par l'idée que la concurrence pure et parfaite comme réalisatrice de l'optimum de Pareto[47], constituait une insuffisante réponse à la réalisation du bien commun. La présence de l'Etat se révélait nécessaire pour des questions d'équité sociale et pour assurer un minimum de fonctions, essentielles dans les trois domaines de l'affectation ou l'allocation des ressources, de la redistribution des revenus et des patrimoines, enfin de la régulation de la conjoncture économique (Musgrave, 1959). Ces débats restent ouverts, en l'absence de solution théorique définitive[48].

L'hypothèse suivante peut alors être émise : la mixité Etat-Marché constitue historiquement l'une des réponses organisationnelle pragmatique des acteurs de la vie économique et sociale, qui ont montré au cours des siècles et au-delà de toute construction théorique, l'inséparabilité, pour le bon fonctionnement d'une société, de l'Etat et du Marché[49]. En d'autres termes, l'hybridité, dès ses sources les plus lointaines, apparaîtrait comme un tâtonnement historique traduisant la réponse humaine complexe à un contexte présentant lui-même à chaque époque, un degré croissant de complexité. Cette hypothèse proposée renvoie à un certain nombre de références récentes sur le plan macro et micro économiques.

Citons du premier point de vue la pensée de Jean Tirole (2016) : *« C'est pourquoi, la recherche du bien commun passe en grande partie par la construction d'institutions visant à concilier autant que faire se peut l'intérêt individuel et l'intérêt général p. 7»*. L'auteur précise un peu plus loin que de ce point de vue, l'économie de marché n'est qu'un instrument et non une finalité. En outre, quand il aborde la question de l'Etat (chap II p. 216) Jean Tirole insiste sur la complémentarité de l'Etat et du Marché et

[46] Voir par exemple : Georges Pariente (1968).
[47] Situation d'atteinte du point où l'on ne peut plus améliorer la situation d'un agent économique sans faire empirer celle d'un autre.
[48] Et peut-il en être autrement (compte tenu du principe de réfutabilité K. Popper) sauf à verser dans l'idéologie.
[49] De ce point de vue il y aurait beaucoup à dire sur la notion de « socialisme de marché ».

la non concurrence de ces deux notions, en montrant dans ce chapitre les limites de l'Etat il fait ressortir la nécessaire présence du Marché et vice et versa : *« Le débat public oppose souvent le partisan du marché au partisan de l'Etat ; tous deux considèrent le marché et l'Etat comme concurrents. Et pourtant l'Etat ne peut faire vivre (correctement) ses citoyens sans marché ; et le marché a besoin de l'Etat : non seulement pour protéger la liberté d'entreprendre et sécuriser les contrats au travers du système juridique, mais aussi pour corriger ses défaillances »* (p. 214).

Evoquons du second point de vue, des thèses visant à réinterpréter la notion d'entrepreneurship, en montrant que la mixité des logiques décisionnelles, loin d'être l'exception serait plutôt la règle (Grassi, 2012). L'entrepreneur qui combine les facteurs de production serait aussi celui qui combine des logiques institutionnelles. Perspective que l'on retrouvera avec la question de la nature de l'entrepreneur dans la pensée institutionnelle et qui suggère l'idée que le mélange Etat-Marché, nonobstant son importance historique, n'épuiserait pas à lui seul la richesse du concept d'hybridité organisationnelle. D'autres mécanismes mettant en jeu d'autres types de logiques que celle des marchés et de l'Etat alimenteraient ainsi la richesse du concept d'hybridité, par exemple, des organisations qui mixeraient la logique de gratuité et celle d'échange marchand[50]. Peu à peu s'est installée une conception de l'organisation-institution, lieu d'affrontement de logiques décisionnelles génératrices de conflits dangereux pour sa pérennité mais bénéfiques s'ils sont maîtrisés.

De ce point de vue, certains cas sont emblématiques notamment dans un monde que je connais bien pour y vivre quotidiennement, celui de l'Education. Ainsi, la genèse de l'Université de Paris Dauphine est significative en montrant la coexistence de deux logiques induisant des modes de pensée et d'action différents : *« …une partie université publique (ouverte à tous les bacheliers et généralement gratuite) et les « grandes écoles », décrites par Bourdieu* (1989) *(comme sélectives, élitistes et profondément incorporées dans un système social où leur fonction est de reproduire les formes variées du capital) »*. Mais au-delà, l'histoire de Dauphine situe l'affrontement possible des logiques dans l'univers de la complexité organisationnelle. Du point de vue de la socio-matérialité, il permet de comprendre dans quelle mesure les configurations spatiales subies ou voulues, interviennent dans le succès ou l'échec de l'organisation, notamment dans sa légitimation (De Vaujany & Vaast, 2013).

Ces idées ont largement contribué à renouveler le débat théorique sur les organisations comme cela va être développé maintenant.

2 L'organisation hybride : une quête théorique de sens

L'une des réalités premières de l'organisation est sa diversité à tel point que le management de cette diversité constitue pour les dirigeants une préoccupation à caractère essentiel (Lebraty & Gueret-Talon, 2012) car elle concerne toutes les composantes de l'organisation. Diversité des inputs d'abord : variété des ressources humaines (sexe, âge, personnalités…) variété du capital (obligations hybrides, produits dérivés… l'inventivité financière l'accroît en permanence). Mais ensuite, diversité des outputs traduisant les gammes des biens et services offerts. Pourtant la variété ne s'arrête pas là et se poursuit par les formes multiples des configurations structurant les ressources (entreprise taylorienne,

[50] Situation que l'on rencontre plus souvent qu'on ne le pense, parfois de manière très légitime comme c'est le cas de certaines abbayes qui commercialisent leurs produits, d'autrefois de manière plus ambiguë sur internet par exemple, dans le cas de plateformes offrant toutes sortes de services ; il est vrai que l'invention du concept de « premium » a rendu les offres plus transparentes. Il est vrai aussi qu'il est toujours bon d'avoir en tête la boutade : « Quand un produit est gratuit, le client c'est vous » !

entreprise réticulaire, entreprise sans usine…). Ces configurations structurelles sont imaginées ou aménagées par les dirigeants pour obéir aux objectifs qu'ils se fixent. Elles existent pour générer des processus décisionnels obéissant à différents types de rationalités, c'est-à-dire de mécanismes reliant objectifs poursuivis et ressources employées. C'est la diversité de ces logiques fonctionnant au sein de la même organisation qui a inspiré l'idée d'hybridité. Cette section a alors pour objet de comprendre sous quels angles les théories gestionnaires[51] ont appréhendé cette réalité organisationnelle hybride, qu'elle produise de brillants résultats (AIRBUS) ou qu'au travers de forts antagonismes elles mènent à la crise durable (AREVA).

Il est normal que les théoriciens cherchant à comprendre le phénomène d'hybridité se soient penchés sur ses sources et donc sur sa genèse avant d'en examiner les mécanismes. C'est donc maintenant cet amont qu'il s'agit d'expliciter en examinant : les sources théoriques de l'hybridité.

Schématiquement et sans prétendre à l'exhaustivité, la littérature académique propose trois types d'approches à l'hybridité organisationnelle : la première repose sur la nature des parties prenantes, la seconde sur la forme de la structuration organisationnelle et la troisième, sur une distinction des fonctions dominantes caractéristiques de l'organisation.

2.1 La mixité des parties prenantes

Cette approche est centrée sur la coexistence privé-public (Karré & Ribeiro, 2005) , elle oppose, d'une part les sceptiques (qui estiment que la mixité des deux logiques ne peut qu'être transitoire, l'une finissant assez vite par dominer et éliminer l'autre), et d'autre part les défenseurs de la pérennité de telles organisations (fondant leur argumentation sur les avantages issus d'une multi culturalité). Les auteurs cités ici appartiennent à un courant de pensée qui pourrait être qualifié d'école hollandaise de l'hybridité organisationnelle[52].

2.1.1 La pureté systémique et le mérite de la clarté.

Les sceptiques soutiennent la thèse dichotomique séparant les organisations dans lesquelles prédomine la logique de la puissance publique et celles dans lesquelles la rationalité du marché inspirerait la totalité du fonctionnement. Les tenants de ce courant (Koppell, 2006) estiment que la mixité des deux logiques ne peut qu'être transitoire l'une finissant assez vite à dominer et à éliminer l'autre. La raison principale en est que chacun des modèles repose selon eux, sur des systèmes de valeurs incompatibles : *« La culture de puissance publique est associée à des valeurs telles que la discipline, la hiérarchie, la fidélité, le fatalisme alors que la culture de marché est reliée à des valeurs telles que la concurrence, l'initiative, l'esprit d'entreprise, l'efficacité et la productivité »* (Karré & Ribeiro, 2005). La thèse dichotomique partant de cette opposition des valeurs illustre la domination inévitable d'une des deux cultures, s'appuyant sur tous les effets négatifs de la double présence au sein de l'organisation de l'Etat et des marchés. L'organisation hybride apparaît alors comme une monstrueuse entité, parcourue de conflits de toute nature, de tendances centrifuges, cet ensemble se soldant par une inefficacité paralysante(Verhoef & Simon, 2001). Cette conception repose finalement sur la double idée d'une pureté systémique comme condition nécessaire au fonctionnement normal d'une organisation et sur le rôle uniquement négatif des conflits[53].

[51] Cette expression se réfère aux théories de la microéconomie, de l'économie d'entreprise et des Sciences de Gestion.
[52] Les travaux de cette école sont consultables sur leur site : http://hybridorganizations.com/
[53] Alors qu'il est classique de montrer également le rôle positif des tensions et des conflits dans le domaine du management.

2.1.2 Le parti pris des vertus de la multi culturalité.

Les défenseurs de l'hybridité organisationnelle durable appuient leur argumentation sur les avantages naissant d'une multi culturalité voulue L'accent est mis sur deux idées : le versant positif des tensions et conflits d'une part, le concept de synergie d'autre part. Ces arguments apparaissent très forts aux yeux des défenseurs de l'hybridité durable qui concluent que : « *Les partisans de l'hybridité n'envisagent pas l'hétérogénéité culturelle comme un problème mais comme une solution à de nombreux problèmes* » (Karré & Ribeiro, 2005). Reprenons brièvement leur argumentation pour comprendre les raisons de leurs convictions. En ce qui concerne l'aspect positif des tensions et conflits rappelons que l'argumentation n'est pas nouvelle et a été, sur le plan théorique du moins, soutenue par les écoles de pensées les plus diverses. On en trouve la trace évidente en macroéconomie, par exemple chez Marx avec son emprunt à la dialectique hégélienne. Tout à l'opposé, les néoclassiques développant leurs théories des marchés concurrentiels mettaient au centre des mécanismes d'obtention d'un système de prix relatifs optimal les tensions entre offres et demandes. Mais on trouve en microéconomie également témoignage du rôle positif des tensions et conflits, notamment dans le domaine du management. La gestion des conflits n'apparaît-elle pas comme l'aptitude à extraire de ces derniers leurs aspects positifs (Lebraty & Gueret-Talon, 2012 p 63) ? La question a été débattue dans de nombreux domaines du management et par exemple dans celui de la gestion des équipes de projet. Quel niveau de multi culturalité introduire dans la composition des équipes ? Il est ainsi apparu que la multi culturalité d'une équipe de projet accroissait sa créativité et clarifiait les stratégies proposées (Mannix & Neale, 2005).

Mais l'hybridité, assimilée ici à la multi culturalité, est non seulement génératrice de tensions et conflits aux effets positifs mais également permet l'apparition de toute une série d'effets de synergies. Ces dernières se manifestent sous différents aspects et l'on en retiendra trois :

- Un accroissement qualitatif de la communication globale de l'organisation, chaque sous-culture utilisant le langage lui permettant d'être compris des siens. Lorsque IBM fabriquait et vendait des PC elle utilisa ce principe en créant des « task forces » fondées sur les types de culture afin d'accroître sa part de marché utilisant ainsi une segmentation assise sur la différenciation culturelle de sa clientèle, communicant ainsi particulièrement bien avec la task force qui s'occupait d'elle.
- Une augmentation du niveau des connaissances constitutives du capital humain de l'organisation, chaque culture apportant son expertise au collectif.
- Un effet modérateur de la coexistence des structures. J'ai eu l'occasion dans mes travaux d'insister sur le risque d'instabilité des organisations hybrides. Dans le cas des banques coopératives était souligné le risque de cannibalisation de la composante coopérative par la composante capitalistique. Les défenseurs de l'hybridité estiment au contraire que la présence de plusieurs cultures peut aider à l'équilibre de l'ensemble, chacune jouant le rôle de modérateur par rapport aux tendances radicales des autres. Ainsi dans une organisation où fonctionnent conjointement une culture de puissance publique et une de marché, pourraient être évitées les tendances à la bureaucratisation de l'ensemble ou la marchandisation radicale de l'activité : *« Durant particulièrement les deux dernières décennies, l'hybridité a gagné en importance. Plusieurs pays ont suivi ce que Pollitt & Bouckaert (2004) qualifient de stratégie de markétisation dans le but de réformer leurs services publics. Ce type de formes hybrides pourrait désigner des quasi-marchés ou des quasi-organisations »* (Karré & Ribeiro, 2005).

Cette première source de l'hybridité, fondée sur la coexistence des deux parties prenantes que sont les représentants des secteurs public et privé avec leurs systèmes de valeur respectifs, peut facilement se généraliser à toute nouvelle partie prenante, par exemple aux représentants de l'économie sociale et solidaire.

2.2 La mixité des formes organisationnelles : hiérarchies et marchés

La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1973) reposant sur la mixité des formes organisationnelles, opposant hiérarchies et marchés peuvent également, avec leurs logiques respectives, constituer des sources de l'hybridité. Si historiquement, le couple Etat-Marché a dominé de longue date le concept d'hybridité, plus récemment (première moitié du XX^{ème} siècle), la théorie des coûts de transaction a introduit une autre approche possible de ce concept. La vision historique déduisait l'hybridité de la nature des parties prenantes et de leurs rationalités respectives, la théorie des coûts de transaction se fonde, elle, sur la mixité des formes organisationnelles opposant marchés et hiérarchies avec leurs logiques respectives également. En effet en partant de la modélisation de mécanismes de marché d'une part et de hiérarchie d'autre part, il devient possible de considérer la firme réelle comme un hybride de ces deux formes « souches », avec tous les degrés de mix possibles dépendant des choix calculés du chef d'entreprise.

La contestation la plus appuyée de cette approche est venue de la théorie institutionnaliste. Ce n'est pas le lieu ici de rappeler les évolutions de cette théorie depuis les premiers travaux de Veblen en 1898 jusqu'aux analyses du courant Néo Institutionnaliste Sociologique (NIS) de Meyer et Royan (1977) et DiMaggio et Powel (1983). Mentionnons seulement que différents travaux récents apportent de l'eau au moulin de cette critique dont deux apparaissent particulièrement intéressants ici. L'un concerne un domaine souvent abordé dans les études sur l'hybridité organisationnelle : celui des réseaux de distribution. A propos de la franchise par exemple Dumoulin et Gauzente (2009) montrent que la persistance de cette forme de distribution ne peut s'expliquer par un seul recours au calcul d'optimisation économique mais que les facteurs institutionnels jouent un rôle important. Le second, plus théorique, est une critique en règle d'une hybridité Williamsonienne, et un appel raisonné aux thèses institutionnalistes (Elsner, Hocker, & Schwardt, 2010). Selon ces auteurs, s'en tenir au schéma dichotomique de deux formes pures (Hiérarchie-Marché) avec entre les deux tout un mix d'organisations hybrides possibles ne suffit pas. Ils plaident pour l'existence d'un troisième "attracteur" représenté par les institutions. Le triangle obtenu entre les trois attracteurs (voir figure 8) leur paraît fournir une explication plus réaliste du jeu des forces façonnant le monde organisationnel réel.

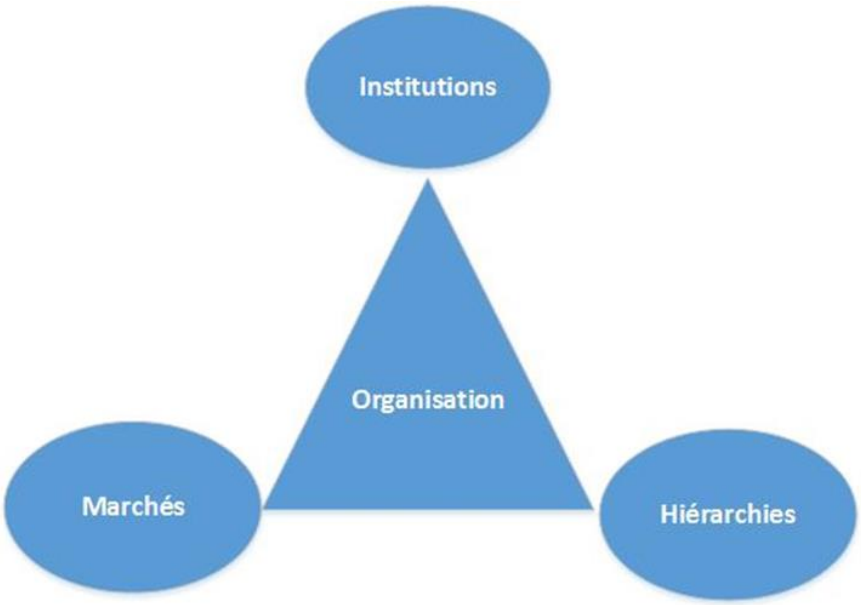


Figure 8 - Les trois attracteurs de la structuration des organisations

Ce triangle a permis à ces auteurs un positionnement des organisations comme le montre la figure suivante :

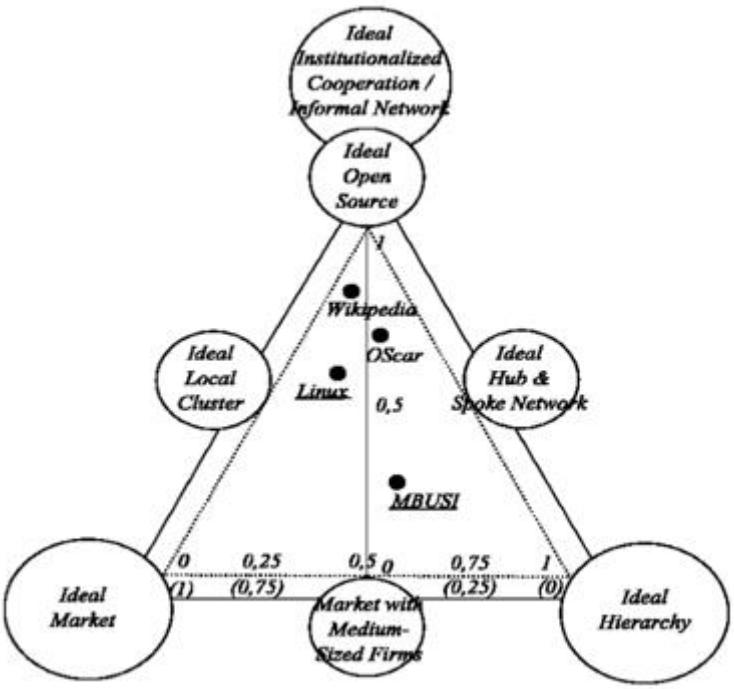


Figure 9 - MBUSI, Linux, Wikipedia, and Oscar in the Organizational Triangle

Les thèses institutionnelles et notamment sur la notion centrale de « logique institutionnelle » seront largement mobilisées dans la section suivante, sans pour autant adopter en bloc l'ensemble immense du corpus institutionnaliste (Forgues, Greenwood, Marti, Monin, & Walgenbach, 2012).

Un dernier ensemble théorique donne une autre source possible à l'hybridité ne reposant ni sur la nature des parties prenantes ni sur le type de structuration organisationnelle choisi mais plutôt sur la nature des activités exercées dans l'organisation et sur les compétences pour bien les exercer.

2.3 L'ambidextrie aux origines théoriques de l'hybridité

La troisième source théorique de l'hybridité trouve ses origines dans les travaux de James March (March, 1991). Ce dernier a mis l'accent sur la double contrainte à laquelle est soumise toute organisation. D'abord, la contrainte, d'origine plutôt externe, due à un environnement changeant rapidement, et qui condamne l'organisation à se renouveler, innover, conquérir de nouveaux territoires. Ensuite, la contrainte d'origine plutôt interne, concernant les nécessités de l'exploitation qui exige des plages de stabilité nécessaires au fonctionnement de mécanismes optimisateurs et qui aboutissent à des solutions praticables. En fait, cette double contrainte exprime le jeu fondamental de deux logiques de fonctionnement de toute organisation opposant changement et stabilité. L'observation de la réalité organisationnelle conduit alors à constater que certaines organisations apparaissaient plus aptes à l'exploration, tandis que d'autres se révèlent plutôt construites pour l'exploitation ; faire coexister, dans la même organisation, les deux logiques constitue une performance organisationnelle et c'est dans cet esprit qu'est née l'expression d'organisation ambidextre (O'Reilly & Tushman, 2004) .

Cette troisième source théorique de l'hybridité, a suscité, une abondante littérature et c'est normal car l'idée est intéressante à plus d'un titre. Principalement, posant explicitement, dès 1991, le problème du conflit de logiques comme invariant de toute organisation, et constatant en même temps l'extension du champ de l'hybridité, l'idée d'ambidextrie place l'hybridité au cœur de la théorie des ensembles humains structurés et finalisés. L'organisation ambidextre ouvrait ainsi un vaste terrain de recherches futures[54] : un fonctionnement pérenne multi-logique est-il possible ? Entraîne-t-il des performances supérieures ? Quelles sont les dérives éventuelles ? Existe-t-il des seuils d'intensité du mixage des logiques au-delà desquels se déclenchent certains effets spécifiques ?...

Pour répondre à la question de la durabilité des organisations hybrides (posée notamment par l'école hollandaise), les théoriciens et praticiens réfléchissant à l'entreprise ambidextre ont fourni une réponse nuancée. La double logique dans l'organisation serait certes possible mais à condition de séparer les activités de renouvellement (ou d'exploitation) et d'exploitation en créant à cette fin, des structures adéquates pour les unes et les autres (création de structures ad hoc pour loger des activités de type entrepreneuriat, essaimage…). Mais est-ce là une vraie solution au problème d'un fonctionnement multi-logique de l'organisation ? Ne s'agit-il pas plutôt de stratégies d'évitement des difficultés, adoptées au prix du renoncement aux synergies qui auraient pu naître du fonctionnement conjoint des deux logiques ? En outre, la théorie ambidextre concerne la cohérence interne exploitation- exploration mais d'autres logiques, cette fois ci d'origine externe, peuvent intervenir. Par exemple, une logique de responsabilité sociale peut conduire à reconsidérer tout l'ensemble décisionnel de l'organisation et les équilibres que cette dernière avait trouvés dans le jeu simultané des logiques d'exploration et d'exploitation ? C'est du moins l'opinion de l'un des spécialistes de l'approche institutionnaliste des organisations hybrides, Royston Greenwood. Ce chercheur reconnaît certes *« qu'il est pertinent de prendre en compte les débats les plus poussés concernant l'entreprise ambidextre ».* Mais, écrit-il : *« il y a une différence fondamentale (avec la théorie institutionnelle) : le débat sur l'organisation ambidextre n'est pas concerné par les tentatives de susciter une*

[54] Voir sur ces questions : (O'Reilly & Tushman, 2013).

adhésion/légitimation à partir de références externes, mais concerné seulement par la construction de capacités internes » (Greenwood et al., 2011).

Cette mise au point suggère une distinction entre une forme d'hybridité, centrée sur le fonctionnement interne de l'organisation et une autre forme intégrant l'organisation dans son environnement, avec son référentiel de valeurs comme cela va être explicité à travers la formulation d'implications théoriques générales.

2.4 Implications théoriques générales

2.4.1 L'hybridité : un choix stratégique

Les trois principaux courants théoriques mobilisés pour appréhender les sources de la dynamique d'hybridation, pris isolément n'expriment certes qu'une facette de la réalité. Ils ont néanmoins pour point commun de souligner la différenciation et le mélange des logiques pouvant caractériser le fonctionnement d'une organisation particulière. Leur étude conjointe permet également de préciser que les oppositions Etat-Marché, Hiérarchie-Marché, Exploitation-Exploration ou d'autres encore peuvent se cumuler complexifiant l'hétérogénéité de l'organisation ce qui appelle une triple précision :

- L'hybridité désigne l'état où se trouve une organisation dans sa dynamique d'hybridation ; cette dernière exprime la volonté stratégique des dirigeants de choisir un parcours qu'ils estiment nécessaire pour le développement de l'organisation dont ils sont responsables. L'accumulation d'éléments hétérogènes dus au hasard, à l'absence de stratégie, à la passivité face aux contraintes, au fatalisme ne saurait suffire à conférer à une organisation son caractère d'hybride. A cet égard, est éclairante la métaphore avec la biologie végétale où le croisement d'espèces générateur d'hybrides est expérimentalement voulu. Le parcours choisi par les dirigeants témoigne de leur prise en compte du champ des logiques au sein desquelles ils avancent et de leurs aptitudes non seulement à le traverser mais aussi à y trouver des forces pour atteindre leurs objectifs.

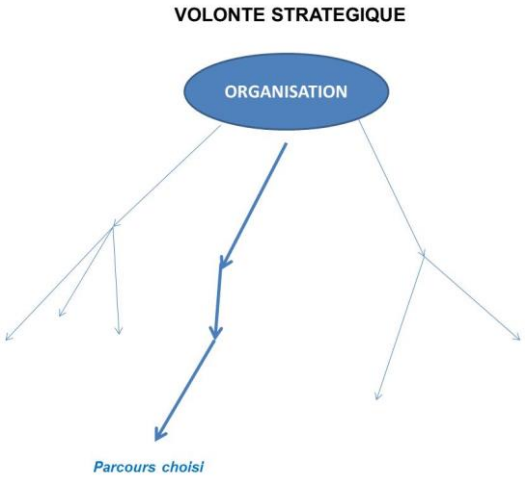


Figure 10 - L'organisation hybride choisit son parcours

- Le conflit de deux ou plusieurs logiques peut être lui-même créateur de logique. Ainsi l'antagonisme entre logique coopérative et commerciale, souligné dans mes travaux, analysant le contrôle bancaire mutualiste (*document 27*), montrait la nécessaire émergence d'une troisième logique, fédérale, interface facilitatrice et stabilisatrice.

L'articulation des structures coopérative, fédérative et capitaliste constituait ainsi une organisation plus équilibrée et mieux préparée à gérer convenablement les conflits à venir.

- L'appréhension extensive du concept d'hybridité a des conséquences méthodologiques dues à l'immense combinatoire impliquée par la multiplicité des logiques traversant toute organisation, et aux choix de parcours managériaux en résultant. Cette combinatoire conduit à conférer à chaque organisation un caractère de singularité rendant très réducteur tout essai de classification et donc à accorder autant sinon plus d'importance aux différences qu'aux ressemblances. *« Des entreprises comme Christian Dior, Hermès ou Chanel, appartenant toutes trois au secteur du luxe, peuvent plus profondément se comprendre par référence à leurs différences plutôt qu'à leurs ressemblances* » (Lebraty & Gueret-Talon, 2012). On pourrait en dire autant de la BPCE et du Crédit Agricole appartenant au même secteur des banques mutualistes. Des recherches ultérieures, sur l'identité d'une entreprise hybride pourraient ainsi se révéler très fécondes pour remettre à sa juste place le principe de différence par rapport au principe de ressemblance dans la compréhension de la réalité.

2.4.2 L'hybridité : des formes et niveaux d'intensités variables

Lorsque les dirigeants ont choisi la voie de l'hybridité, cette dernière connaît des formes et des niveaux d'intensité variables, dépendant du passé de l'organisation, de son environnement institutionnel et de la personnalité de ses dirigeants. Soulignons qu'une partition peut être opérée, concernant la nature et le degré d'intensité de l'hybridité conduisant à distinguer deux spectres d'hybridité. Le premier appartient au domaine structurel opératoire : processus, modes de gestion, méthodes d'exploitation utilisés. Le second concerne la mise en jeu des valeurs dans le cadre desquelles s'expriment ces modes opératoires.

- Dans le premier cas, l'hybridité est utilisée dans une gamme très variée de situations allant de simples accords de fonctionnement à des situations où l'aspect « agencement organisationnel » est plus affirmé. Par exemple, il peut s'agir d'accords stratégiques ayant pour ambition le partage d'objectifs, la répartition du territoire, la création de valeur ou la recherche de mécanismes de stabilisation (Borys & Jemison, 1989). Dans d'autres cas, l'hybridité tient au fait que l'organisation est capable de construire une offre mélangeant biens matériels et services, ce qui en fait relève du « marketing management » (Ulaga & Reinartz, 2011). La notion d'hybridité peut même ne concerner que la composition et la manière de communiquer des équipes ou encore les combinaisons possibles entre différents services proposés aux clients. Dans le cadre de cette hybridité à finalité opératoire, il est pourtant des situations où l'aspect « agencement organisationnel » est plus affirmé. Tel est le cas d'un système Peer to Peer (P2P) au sein duquel on cherche à combiner des aspects structurés et non structurés (Yuh-Jzer & Zhang-Wen, 2010) ; ou encore de l'organisation d'un système de base de données dans laquelle sont combinées des technologies différentes de traitement des données afin d'accroître les capacités de stockage et réduire les coûts (Klastorin, Moinzadeh, Diehr, & Han, 1993). Le caractère « agencement » est encore plus accentué lorsqu'il concerne l'espace de travail répartition entre le bureau, le domicile et le cyber espace (Halford, 2005), ou encore quand il s'agit de mêler dans une division de l'entreprise des aspects fonctionnels et opérationnels (Feyzioglu & Pierreval, 2009).
  Dans toutes ces situations et dans bien d'autres rencontrées dans la littérature invoquant explicitement le vocable d'hybridité, ce dernier concept est utilisé pour exprimer la

combinaison de moyens de nature variée afin de faire fonctionner l'entreprise de manière plus efficace. On notera qu'il n'y a aucune référence à des systèmes particuliers de valeurs. On se situe sur le pur plan opératoire.

- Il n'en va plus de même dans la seconde forme d'hybridité pouvant également être illustrée par une gamme d'exemples. Certains d'entre eux sont proches des formes opératoires d'hybridité d'autres s'en distinguent nettement. Dans le premier cas il s'agira par exemple de la valeur plus ou moins grande attribuée au principe d'autonomie sous-tendu par l'idée que l'on se fait de la valeur de l'être humain : l'hybridité se traduit alors par le mix centralisation-décentralisation au sein de la même organisation. Dans le second cas, il s'agira plus explicitement des systèmes de valeurs véhiculées par différentes formes de propriété, présentes au sein du même groupe. Propriété capitaliste et coopérative, par exemple, comme cela se produit fréquemment dans le domaine des assurances et de la banque. Par ailleurs les objectifs poursuivis par l'organisation sont l'expression des systèmes de valeur qui l'inspirent. C'est le cas des entreprises du secteur social, assumant pleinement leur caractère hybride. Ces entreprises *« plutôt que de choisir entre les exigences contradictoires posées par les objectifs doubles (social et économique) ou triples (social, économique et environnemental) qu'elles s'efforcent d'atteindre, choisissent d'accepter les tensions créées par la poursuite d'objectifs contradictoires »* écrivent C. Hervieux et alii (2016). Ces cas, même s'ils sont importants, n'épuisent pas les mixités rattachables à des systèmes de valeur différents. Ainsi le mix prestations onéreuses-prestations gratuites couramment utilisé dans le cyber espace, mériterait une étude spécifique du moins si l'on considère que la gratuité peut dépasser l'astuce commerciale et être motivée par d'autres considérations. Tout un monde reste à explorer : open source, Wikipedia, défense des grandes causes, fondations (Bill Gates), ONG etc. Les contradictions de logiques facilement détectables dans de telles situations constituent pour le management, de véritables défis car finalement par ces parcours *« les acteurs organisationnels explorent (…) des stratégies leur permettant de gérer la complexité »* écrivent C. Hertvieux et alii (2016) en s'appuyant sur les travaux de Smith et Lewis (2011).

La large utilisation du terme d'hybridité pour désigner des organisations de toutes natures et poursuivant toutes sortes d'objectifs a fait apparaître la nécessité d'un grand effort de clarification. Un premier effort a consisté à comprendre que l'hybridité dans une organisation ne pouvait se résumer à la présence côte à côte de la puissance publique et des intérêts privés, utilisant respectivement les mécanismes de l'Etat et ceux du marché. Le domaine de l'hybridité est alors apparu beaucoup plus vaste et même à première vue sans limite. Un second effort a conduit à distinguer deux spectres d'hybridité. Le premier appartient au domaine structurel opératoire : processus, modes de gestion, méthodes d'exploitation utilisés. Le second concerne la mise en jeu des valeurs dans le cadre desquelles s'expriment ces modes opératoires. Dans la suite de ce document, reprenant la définition proposée dans l'introduction, sera qualifié d'hybridité majeure (à forte intensité) le système organisationnel « qui cumule les deux spectres mixant modes opératoires (production directe et sous-traitance par exemple) et systèmes de valeurs (économiques, sociales, environnementales, par exemple) ». Pourtant à ce stade du raisonnement, je souhaite compléter l'idée d'hybridité majeure par un approfondissement permettant d'en mieux saisir la portée. L'hybridité majeure est celle susceptible de mettre en choc frontal les valeurs revendiquées par les dirigeants comme socle légitimant leurs décisions. Remarquons que le choc des valeurs peut être indirect. Par exemple, dans le cas d'une fusion

réunissant des entreprises aux degrés différents de décentralisation, la persistance de cette différenciation peut être perçue comme une certaine défiance envers l'idée de responsabilité individuelle au bénéfice du principe d'autorité. Mais dans une telle hypothèse les conflits de valeurs pouvant en résulter ne sont pas directs, et sont dissimulés par des raisons plus ou moins sincères, selon lesquelles il faut du temps pour rapprocher les cultures. Lorsque je parle d'hybridité majeure ce n'est pas à ce type de cas que je me réfère. J'évoque plutôt les situations dans lesquelles les conflits de valeurs sont concernés directement, au premier degré, ouvertement. Une illustration typique est par exemple celle où l'on cherche à faire cohabiter un système fondé sur les valeurs attachées à la propriété d'où l'on déduit que le profit est avant tout destiné aux actionnaires, et un système dans lequel la valeur ajoutée par l'organisation est répartie entre toutes les parties prenantes, selon des principes différents du seul souci de rémunération du capital. Dans ce cas le choc est frontal et comparable à celui qu'a subi le mutualisme bancaire le jour où il a décidé de pénétrer dans le monde de la banque d'affaires. L'hybridité est donc majeure d'abord en raison de ce choc frontal des valeurs mais aussi parce qu'un tel choc n'exclu nullement toutes les autres raisons possibles d'hybridité.

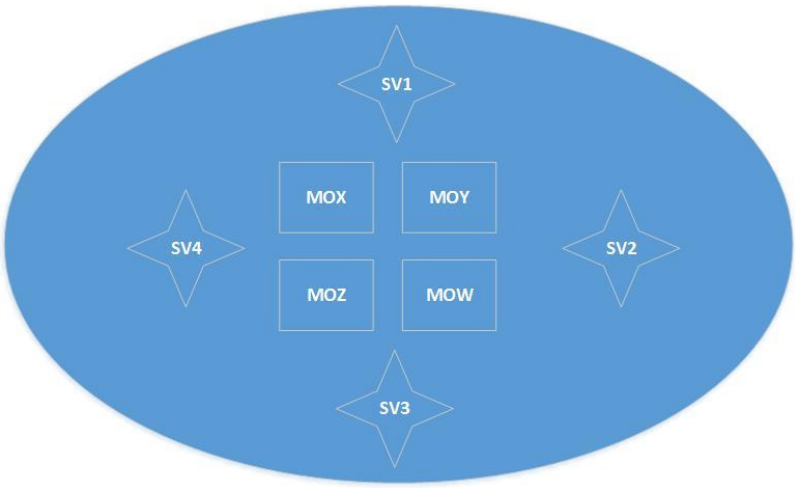


Figure 11 - Hybridité majeure : mixage des modes opératoires (MO) et des Systèmes de Valeurs (SV)

Un troisième effort certainement le plus difficile reste à entamer. Tenter de répondre aux nombreuses questions posées dans les développements précédents dont certaines essentielles : L'hybridité est-elle durable ? Où commence-t-elle et où s'arrête-t-elle ? En quoi l'hybridité est-elle complexe ? Une entreprise hybride a-t-elle une identité ? Comment contrôler les stratégies d'hybridation… Et finalement les Sciences de Gestion ont elles besoin d'un tel concept ? Ce type de questions, impose un travail d'approfondissement visant à identifier les mécanismes de l'hybridation pour en mieux concevoir la nature ainsi que les conditions de son contrôle et de sa pérennité.

3 Vers une ontologie de l'hybridité majeure

Le terme « d'ontologie » est utilisé pour souligner que le mouvement d'hybridation est consubstantiellement lié à toute dynamique organisationnelle réelle. Etudier à un moment donné, une organisation hybride, revient à ne saisir qu'une phase dans son évolution, passant à côté de l'essentiel : en comprendre le mouvement. C'est bien là le conseil donné par les chercheurs ayant synthétisé l'ensemble des connaissances actuelles sur les organisations hybrides : *« … nous suggérons que les recherches futures approfondissent les modèles dynamiques de complexité auxquels sont confrontées*

les organisations, résultant de la multiplicité des logiques auxquelles elles doivent répondre et du degré d'incompatibilité entre elles » (Greenwood et al., 2011). Quelques précisions sont utiles sur ce point.

Comme cela a déjà été précisé, « l'école hollandaise de l'hybridité » oppose ceux qui croient possible la coexistence public-privé et ceux qui n'y croient pas. Cette apparente opposition traduit en fait deux points de vue sur la même réalité, le premier mettant en avant les aspects positifs des tensions et conflits, le second les aspects négatifs. En comparant de façon statique les arguments des uns et des autres, il est impossible de trancher, la question n'est pas là. La question essentielle est plutôt de savoir si dans l'organisation on dispose des aptitudes nécessaires pour gérer ces conflits et faire en sorte que dans le temps, les effets positifs l'emportent sur les effets négatifs. Une telle problématique exige à l'évidence une approche dynamique. La théorie générale de l'hybridité suppose donc une double extension, dans l'espace d'abord (transcender les limites du débat public-privé) dans le temps ensuite en passant d'approches statiques à des approches dynamiques. Ce double élargissement constitue l'un des attraits principaux de la pensée néo-institutionnaliste.

Ainsi, les développements à suivre seront guidés par les deux idées suivantes : d'une part, la multiplicité des logiques parcourant l'organisation dans son environnement, influençant quotidiennement pensées et comportements de ses membres ; et d'autre part, l'incessant mouvement d'hybridation se manifestant par la dynamique de ses sources, de ses mécanismes de développement et de ses effets, séquence sans cesse renouvelée. C'est le jeu simultané et continu de ces deux idées qui crée la *complexité institutionnelle* conférant un caractère incertain à l'identité de l'organisation hybride et limitant le recours à la méthode analytique pour en comprendre les mécanismes

Une telle approche permet de déterminer les conditions de conception d'un design (Grassi, 2012) de l'organisation hybride :

- Une vision holiste de l'hétérogénéité des composants de l'organisation qui comporte toute forme de diversités susceptibles d'entraîner des conflits de rationalités et donc de logiques décisionnelles[55]. Ainsi en va-t-il par exemple pour la diversité des facteurs de production (générations de machines, machines numériques, robots…), les gammes des comportements humains (séniors, jeunes, générations X, Y…), la multiplicité des communautés intra organisationnelles et des sous cultures (ethnies, nationalités…), la variété des principes de management utilisés (Gestion de projets, management situationnel) …Tout cela peut coexister en même temps, dans la même organisation. Certes, cette diversité, potentiellement porteuse de tensions décisionnelles est connue et largement analysée[56]. Par contre, elle est mal appréhendée de manière holistique. De ce point de vue, le concept d'hybridité majeure se révèle plus porteur de sens que ne l'est le concept de diversité.
- Une vision holiste des configurations organisationnelles. Le concept holiste d'hybridité et la vision grand angle des conflits de logiques permettent de prendre de la hauteur dans l'examen du degré de variété d'un système organisationnel, et de ce fait de mieux appréhender l'extraordinaire essor des configurations nouvelles des organisations : entreprises sans

[55] Cela conduit à concevoir les conflits de rationalité(s) au sens universel (cartésien) de ce terme comme un cas particulier des conflits de rationalité(s) ce qui peut être contesté, le débat dépassant le cadre de notre propos.
[56] Cf la très abondante littérature sur la diversité dans les entreprises.

usines[57], développement réticulaire, troisième secteur, évolution des formes coopératives, ubérisation etc.

- Une vision holiste du management. Une diversité apparente ou silencieuse affectant en permanence composantes et formes organisationnelles. Sans management l'organisation ne serait qu'entropie, organisation poubelle, ensemble inextricable de contradictions[58]. La volonté et le savoir-faire du management (néguentropie, c'est-à-dire attribution d'ordre et de sens au désordre) transforment cette hétérogénéité en hybridation d'intensité variable. Ces degrés vont, rappelons-le de la simple préoccupation opérationnelle, visant à aménager les conflits de rationalité en vue de rendre satisfaisant le fonctionnement de l'organisation jusqu'à l'organisation à hybridité majeure, englobant dans la même volonté l'opérationnel et les systèmes de valeurs[59].

Mon ambition se limite à proposer, dans les perspectives qui viennent d'être esquissées, une clarification des débats théoriques abondants sur le thème de l'hybridité et des conflits de logiques qui l'alimentent. Seront ainsi regroupés, dans un premier temps, dans la masse des sources possibles de l'hybridité, celles considérées comme principales, en ce qu'elles alimentent en permanence le mouvement d'hybridation dans ses évolutions les plus significatives. Passant métaphoriquement de l'image au film, sera représentée, dans un second temps, la dynamique de l'hybridation en figurant les flux d'alimentation du mouvement d'hybridation. Dans ces deux premiers points la démarche sera principalement de nature descriptive. Le troisième temps abordera le niveau explicatif. Ce niveau impliquera alors une réflexion sur le cœur du mouvement d'hybridation, son moteur : les conflits de logiques et leurs effets positifs et négatifs sur l'existence de l'organisation. La conclusion portera enfin sur le rôle crucial du management[60] et sur les conditions de son succès, thème dont l'importance justifie la troisième partie de ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches.

3.1 Les sources de l'hybridation

Trois principales sources internes ou externes d'hybridité ont été identifiées, dénommées et regroupées autour des trois notions : « Valeurs », « Parties Prenantes » et « Structures ». Ce regroupement n'est pas le fait du hasard, il repose sur l'idée que ces trois sources sont celles qui sont le plus susceptibles de véhiculer des conflits de rationalité. Par exemple, en matière de valeurs, un changement sociétal de leur nature (la condamnation du travail des enfants) et de leur priorité (la protection de l'environnement) peut rendre inapproprié certaines pratiques persistantes considérées jusqu'ici comme parfaitement légitimes au sein de l'organisation. Dans le domaine des structures, l'acquisition par une entreprise très centralisée d'une entreprise conçue autour de l'idée de nivellement hiérarchique est potentiellement riche de conflits de logiques décisionnelles. Enfin la,

[57] Référence à des propos de Serge Tchuruk, ancien PDG de Total pour désigner la tentation externalisatrice de certaines entreprises, poussée à ses limites.

[58] C'est ce type de constatation qui a poussé les théoriciens comportementalistes de la firme à analyser cette dernière comme lieu de règlement de tensions et conflits dans un univers organisationnel exprimant le plus souvent des confrontations de rationalités. Ce fut le cas, comme le pensaient Cyert et March de l'opposition se manifestant entre rationalités découlant des recherches d'optima locaux et d'optimum global dans l'organisation. Ce genre de situation conduisait ces auteurs, à analyser le processus décisionnel comme une quasi résolution de conflits provoqués par l'opposition de rationalités différentes.

[59] Une parenté d'approche est sur ce point à relever avec le courant du New public management.

[60] Il y a là d'ailleurs actuellement un débat au sein même du courant institutionnaliste autour de la notion d'entrepreuneurship et la notion d'entrepreneur institutionnel (Boxenbaum, Huault, & Leca, 2016) sera prise en considération.

participation de l'Etat au capital d'une entreprise privée fut-elle minoritaire, ou encore un large recours au partenariat, sont également porteurs de conflits de points de vue.

Une quatrième source qui diffère des trois précédentes a été ajoutée et dénommée « Pressions Contextuelles ». La différence est double : d'une part, cette cause d'hybridation est essentiellement externe, d'autre part, elle est très hétérogène et comporte des éléments qui ne véhiculent pas directement des conflits potentiels de rationalité, par exemple les évolutions en matière d'institutions ou de réglementation. Ainsi, l'évolution prudentielle bancaire issue des accords de Bâle peut orienter les décisions futures des banques, sans pour autant créer de divergences de rationalité ou de conflits de logiques décisionnelles. En effet, les banques ont toujours eu des obligations de détention de fonds propres et l'accentuation de ces règles entre dans la même logique de raffermissement de leur solvabilité et de leur liquidité.

Quelques précisions concernant chacune de ces quatre sources potentielles d'hybridité.

La source « Parties Prenantes » est d'abord celle qui originellement, rappelons-le, a conduit au concept d'hybridité avec la double présence des représentants des secteurs public et privé. Mais les parties prenantes peuvent figurer bien d'autres univers, par exemple les mondes coopératif[61], collaboratif, syndical, voire politique…. La variation en qualité et en quantité des parties prenantes se réalise ainsi souvent via la modification de la composition du Conseil d'Administration. Mais elle peut également prendre d'autres formes : partenariats, création de filiales communes, participation à un réseau, alliances stratégiques se réalisant de façon contractuelle ou même implicite[62]. Toute modification des parties prenantes à un groupe, dès lors qu'elle est susceptible d'enrichir ou d'appauvrir les logiques d'action présentes dans le fonctionnement du groupe, est susceptible de modifier le degré d'hybridation de ce Groupe.

La source « Valeurs » comporte deux aspects distincts. Le premier désigne le système de valeurs affiché par l'entreprise ou suivi implicitement par elle. Déjà, à ce stade, peuvent apparaître des conflits de logiques décisionnelles. Ils vont opposer d'une part, les « légitimistes » qui croient et agissent en fonction des valeurs proclamées dans la communication orale et écrite de l'entreprise, notamment dans celle mentionnée sur son site internet et d'autre part, les pragmatiques qui obéissent à leur interprétation du système de valeurs affiché si tant est qu'ils se rappellent de son contenu exact. Dans les deux cas et surtout dans le second, le rétablissement, au bout d'un certain temps d'une cohérence entre le dire et le faire peut se révéler nécessaire ; il s'opère alors à l'occasion, par exemple, du lancement ou de réactivation du projet d'entreprise. Mais bien d'autres conflits de logiques peuvent naître de mouvements dans les systèmes de valeurs et par exemple des évolutions externes (importance sociétale du « travailler ensemble » par rapport au travail individuel).

Dans un second sens du mot « Valeurs » est connoté à l'idée de création de valeur. Là encore, au sein de la même organisation plusieurs logiques peuvent ouvertement ou implicitement s'affronter, tant sur les choix créateurs de valeur, que sur ceux destructeurs de valeur. Ainsi, des politiques de

[61] Dans les années 80 le conseil d'administration de l'organe fédéral des banques populaires, la chambre syndicale, comprenait outre des présidents des banques régionales et des directeurs généraux, un commissaire du gouvernement représentant de l'Etat. De même, les banques régionales comportaient dans leur Conseil d'Administration un représentant régional de la banque de France. Le premier (représentant de l'Etat) a été supprimé, et les seconds ont été priés pour raisons déontologiques de ne plus assister aux séances des conseils. Ne peut-on considérer alors que le niveau d'hybridation s'est légèrement réduit, ces deux personnages pouvant faire entendre au sein du Conseil l'expression de logiques différentes de celles caractérisant la voie coopérative ?

[62] Par exemple redirection du client vers une entreprise recommandée (Cas de la SNCF envers certaines Start-up voir plus haut).

restrictions aveugles des coûts (passés à la paille de fer) peuvent se révéler plus destructrices que créatrices de valeur (par exemple lorsqu'elles conduisent à se priver d'un personnel difficilement remplaçable, passées les difficultés ; ou encore lorsqu'elles conduisent à dégrader provisoirement mais délibérément la qualité du produit commercialisé (*documents 4 et 15*). Ajoutons que la mesure même de la valeur peut faire l'objet de divergences et révéler des logiques différentes de pensée : maximisation du profit, de la valeur ajoutée, de la valeur des fonds propres…)[63].

La source « Structure », est celle qui apparaît comme la plus pourvoyeuse de conflits de logiques. D'abord parce que ces conflits peuvent s'imposer de façon collatérale à l'entreprise par suite, par exemple, d'opérations de croissance externe. Toutes les banques coopératives l'ont éprouvé lors de leurs opérations d'acquisitions externes : les banques populaires avec l'acquisition de Natexis, le Crédit Agricole avec l'achat du Crédit Lyonnais, le Crédit Mutuel avec l'absorption du CIC, par exemple. A l'intérieur du même Groupe le phénomène peut se produire, c'est le cas lorsque le Crédit Coopératif est venu s'adosser au groupe des banques populaires. Mais à côté du cas où le conflit de logiques s'impose à l'organisation, il arrive également souvent que ce conflit émane de la volonté stratégique des dirigeants[64]. Par exemple un certain nombre d'entreprises ont construit leur succès sur leur volonté de mixer structures centralisée et décentralisée. C'est souvent le cas des structures en réseau. Ainsi, dans l'immobilier en France, une entreprise comme Foncia estime que son succès provient de son aptitude à combiner centralisation pour les fonctions transversales (par exemple, le traitement de l'information) et décentralisation du système des agences pour l'activité commerciale. Mais bien d'autres exemples peuvent être donnés de Groupes centralisant certaines fonctions (Recherche Développement ou Marketing) et décentralisant le reste (notamment la production), ou encore au sein d'une seule fonction (par exemple la fonction achat) combinent centralisation et décentralisation.

La source « Pressions contextuelles » comporte de nombreuses possibilités de changements dont l'origine se trouve à l'extérieur de l'organisation ; elles n'ont rien à voir avec la volonté stratégique des dirigeants de l'organisation[65]. Cette origine recouvre schématiquement les domaines envisagés par le courant institutionnaliste à ses débuts avec Thorstein Veblen (Veblen, 1898) pour qui les institutions dominaient la dynamique organisationnelle, expression d'un conservatisme social caractérisant selon lui, le capitalisme américain des années 20. L'emploi de l'expression « pressions contextuelles » a pour objet de marquer que ces dernières ne correspondent pas exactement à la notion de pressions institutionnelles en lien avec les logiques du même nom et le concept d'institutions. Précisons par ailleurs, que le rapport qu'entretiennent les institutions avec les organisations, tient dans le fait qu'elles les traversent pour modeler les comportements des individus qui les composent. En effet, les institutions constituent, pour reprendre une heureuse expression, une « sédimentation » d'un

[63] A ce propos une littérature spécialisée sur le rôle des outils de gestion, porteur de logiques institutionnelles, s'est récemment développée : (Boitier & Rivière, 2016; Chateau Terrisse, 2012, 2013). P. Château-Terrisse écrit, par exemple : *« Si au début des développements de la théorie néo-institutionnelle, on distinguait les environnements institutionnels des environnements techniques (J. Meyer & Scott, 1983), de plus en plus de chercheurs considèrent que les institutions et les dispositifs de gestion sont liés. Plus précisément, les dispositifs seraient des véhicules des institutions et des logiques institutionnelles. Selon Grimand (2006), le statut des outils de gestion est d'aider les acteurs à coordonner leurs actions, à développer une intelligibilité mutuelle. Oiry (2009) montre que les instruments de gestion sont des analyseurs des tensions de l'organisation et des éléments de régulation ».*

[64] Le lien entre le choix d'un type de structure et l'efficacité de l'entreprise, n'est pas mécanique, par ailleurs *« la structure ne constitue… qu'un facteur parmi d'autres influant sur les performances de l'entreprise »* (Kalika, 1985) p. 83. Le choix de structures comporte donc toujours un risque d'autant plus que ce choix doit être anticipatif du développement de l'entreprise (Kalika, 1991) p. 46.

[65] Sauf si l'on souhaite intégrer à l'analyse la présence du lobbying, ce que ne sera pas fait ici. Ou si les dirigeants se saisissent une pression contextuelle de manière opportune !

ensemble de croyances moteur de l'action humaine (des instincts au sens de Veblen) : *« À partir du moule que sont les conditions matérielles (technologiques et géographiques) d'une société donnée, à une époque donnée, les instincts se sédimentent en institutions »* que Veblen définit comme *« des habitudes mentales prédominantes, des façons très répandues de penser les rapports particuliers et les fonctions particulières de l'individu et de la société »* (Mesure, 2007; Veblen, 1979)[66].

Pour préciser la notion de pressions contextuelles, ajoutons aux institutions telles que les comprend TH. Veblen, d'autres éléments externes en voie de « sédimentation » tels que des législations nouvelles, des tendances sociétales en émergence, des modes qui se diffusent rapidement via les réseaux sociaux, autant de facteurs susceptibles d'influencer les comportements internes à l'organisation. Dans ces éléments il en est un particulièrement intéressant, c'est celui des normes abondantes qui pleuvent sur les organisations et viennent d'origines diverses. Non seulement elles entrent souvent en conflit avec les pratiques établies parfois ritualisées, mais en outre ces normes peuvent être contradictoires entre elles, ajoutant dans l'organisation une sorte d'endogénéité des conflits[67]qui ne facilite pas leur maîtrise, comme on le verra plus bas.

3.2 La dynamique de l'hybridation

Les causes possibles d'hybridation ont donc été regroupées en deux catégories, la première incluant parties prenantes, structures et valeurs (thèmes qui ont émergé de mes travaux), la seconde rassemblant les pressions contextuelles comme le montre la figure ci-dessous :

[66] L'auteur se réfère pour cette définition à : Veblen T. B., "The Vested Interests and the Common Man", http://www.blackmask.com, 1919d

[67] Voir sur ce point :H Savall, & V Zardet (2005).

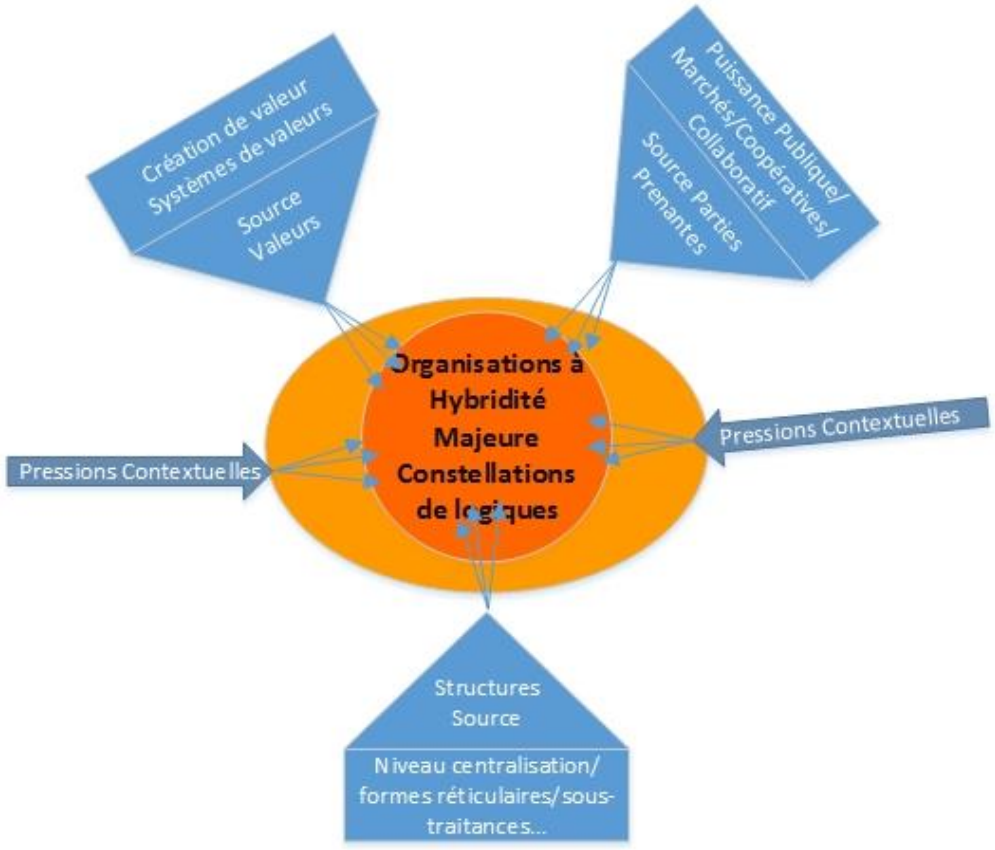


Figure 12 - Nature des principales sources d'hybridation

Cette figure permet de mieux saisir le mouvement d'hybridation affectant la réalité organisationnelle en évolution permanente ; cette évolution, est parfois silencieuse, souvent détectable[68].

Quelques précisions s'imposent ici :

Les quatre sources qui viennent d'être d'énumérées : Valeurs, Parties Prenantes, Structures et Pressions contextuelles sont à l'origine de changements dans les organisations. A priori ces changements sont sources d'hétérogénéité qui ne deviennent sources d'hybridation qu'à partir du moment où ils sont captés, compris et maîtrisés par les dirigeants de l'organisation, ou anticipés par ces derniers dans leurs décisions stratégiques. La variation du degré d'hybridation peut donc être à tout moment soit le résultat de la passivité (voulue) ou de l'opportunisme des dirigeants, soit le produit de leurs décisions managériales (par exemple, en modifiant la composition du Conseil d'Administration en choisissant l'Etat comme nouvel administrateur, ou en acquérant un nouveau partenaire de statut différent, ou en passant à un nouveau mode de management, par exemple le Lean Management). Hybridation captée ou hybridation créée par les dirigeants sont représentées dans la figure 12 par les petites flèches bleues.

L'hybridation ou la dés-hybridation[69] d'une organisation apparaissent donc comme un mouvement continu alternant phases lentes ou brutales accélérations avec le passage possible de seuils quand ce mouvement permanent atteint certains niveaux d'intensité. Si dans la réalité ces seuils sont difficiles

[68] « Non seulement la complexité institutionnelle est en flux continu, mais les organisations l'éprouvent différemment et à des degrés divers » (Greenwood et al., 2011).

[69] A cet égard le mouvement de nationalisation-dénationalisation qu'a connu la France à certaines époques est une expression presque caricaturale du fonctionnement possible d'un mouvement d'hybridation dans les deux sens. Ces situations ne provenaient pas alors de stratégies d'entreprises mais de stratégies politiques.

à identifier, il semble artificiel de concevoir l'hybridité comme un état booléen : ou oui ou non. Il semble également exagéré d'affirmer que toute organisation est, dès sa naissance hybride, et le reste jusqu'à sa disparition. L'hybridité reste un état volontairement organisé, dépendant de la lucidité des dirigeants, de leur vision et des décisions stratégiques qui en résultent pouvant aller jusqu'à l'état de ce que j'ai qualifié d'hybridité majeure.

Sans chercher à vouloir définir des limites précises il est au moins possible de distinguer trois espaces, caractéristiques d'étapes dans la dynamique de l'hybridation :

- Le premier est celui de l'ensemble des organisations. Tant l'évolution des théories de l'organisation (Rojot, 2016) que les observations de terrain convergent dans l'idée que l'organisation et notamment l'entreprise, réalités avant tout humaine, se trouvent en changement permanent. A l'évidence, la vitesse, la nature, et le caractère volontaire ou non du changement varient. Même l'entreprise apparemment la plus routinière change (âges des employés, retraites, recrutement...), mais dans ce cas le mouvement est très lent et souvent non perçu par les intéressés eux-mêmes[70]. On trouve dans ce premier ensemble toutes les configurations possibles depuis les « anarchies organisées » selon les termes de J. March, jusqu'aux start-up fonctionnant grâce à des processus décisionnels parfois très innovants. L'hybridation existe mais elle est inconsciente et en tous cas, non perçue par les dirigeants comme une stratégie mise en place par eux.
- Le second constitue un sous-ensemble du premier caractérisé par le fait d'une prise de conscience par les dirigeants de l'importance des conflits de rationalité et du poids qu'ils représentent dans la problématique de leurs choix. Le plus souvent cette prise de conscience débute par les conflits les plus évidents (syndicats, comité d'entreprise vs direction générale, décideurs financiers, vs décideurs commerciaux, structures délibératives (CA, Comités techniques) vs structures exécutives (technostructure etc.). Cette vision, plus ou moins rapide selon les dirigeants, peut s'étendre à d'autres types de rationalités parcourant l'organisation : la culture et les sous-cultures, les routines, les croyances, les appartenances, et finalement le caractère hybride de l'organisation faite de rationalités diverses créant un état permanent de tensions voire de conflits. Au niveau décisionnel, ces tensions et conflits sont plus ou moins bien maîtrisés d'autant plus que leurs conditions de manifestation sont variées. Il peut s'agir par exemple de cohabitations d'ensembles ayant fait l'objet de fusions acquisitions pour lesquelles toute l'attention du management s'est concentrée sur les aspects financiers ou encore de successions parfois brutales, de styles différents de management, ce que l'on rencontre dans de nombreux groupes (France télécom) par exemple (avec des conséquences parfois très sérieuses dans le domaine des RH).
- Le sous-ensemble enfin, des entreprises en situation d'hybridité majeure, la complexité provenant du fait que se mêlent différences de rationalités au niveau opérationnel et à celui des valeurs. Dans ce cas, la lucidité des dirigeants sur le rôle que jouent ces rationalités est affirmée. Les conflits de rationalité existants sont traités pour essayer d'en retirer les effets positifs, mais de nouveaux conflits de rationalités peuvent aussi être créés par les dirigeants en vue d'atteindre leurs objectifs (par exemple l'acquisition par un Groupe coopératif d'une

[70] Par contre pour d'autres le changement est très rapide. Dans une interview de Bill Gates, à propos d'une question relative à la formation chez Micosoft, on lui demandait ce qui constituait en premier l'attractivité de son groupe ? Sa réponse fut la suivante : *« mon entreprise est tous les soirs différente de ce qu'elle était le matin ! ».*

filiale cotée pour pouvoir suivre les besoins de ses clients ou encore l'ouverture du capital d'une société privée à l'entrée minoritaire de l'Etat pour stabiliser sa situation).

Cette classification ne doit pas être comprise comme décrivant le parcours de toute organisation, progressant du stade de l'ignorance des phénomènes hybrides au stade de leur pleine conscience. Elle décrit seulement une situation à un moment donné à l'instar d'un sondage, c'est une image. Certaines organisations se trouveront toujours dans l'une des trois situations, d'autres feront le parcours de la première à la seconde ou à la troisième. Là encore la vision des dirigeants sera discriminante conduisant à souligner l'une des fonctions importantes du management stratégique : l'aptitude à détecter ou à créer des conflits de rationalité dans l'organisation afin d'en orienter l'activité vers la réalisation de ses objectifs et de ses finalités [71]. L'idée est proche de celle « d'entrepreneur institutionnel » (reprise plus bas) ne se résignant pas au déterminisme des logiques et créateur de nouvelles logiques institutionnelles.

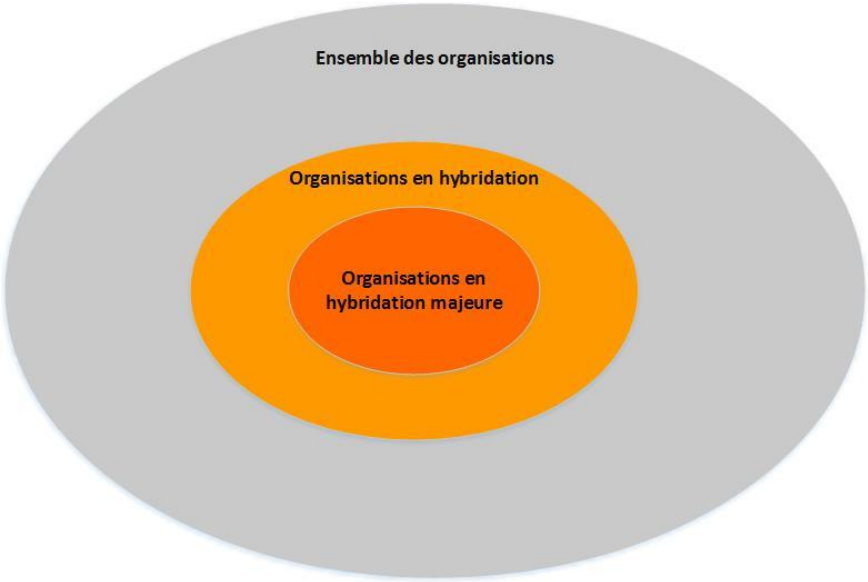


Figure 13 - Positionnement dans l'ensemble organisationnel des organisations à hybridité majeure

Après avoir déterminé les principales forces pourvoyeuses du mouvement d'hybridation et porté attention au caractère permanent et continu de ce dernier qu'il soit ou non perçu, il faut aller plus avant en examinant le détail des mécanismes constitutifs de la dynamique d'hybridation.

3.3 Les mécanismes de l'hybridité majeure

La compréhension des conflits de logique, ceux qui s'imposent à l'organisation comme ceux qui émanent d'elle est un sujet difficile obligeant souvent à aborder la théorie des organisations sous sa forme encore aujourd'hui la moins explorée : celle de la complexité(Le Moigne & Morin, 1999; Morin, 2014)[72]. En effet, toutes les analyses conduites jusqu'ici amènent par touches successives à une vision construite, relativement simple de la réalité : l'organisation hybride se trouve en état constant de tensions et de conflits, et les comportements qui s'y produisent sont conditionnés par des logiques de pensée et d'actions en opposition plus ou moins forte. Cette apparente simplicité disparaît et fait place

[71] La distinction faite entre objectifs et finalités, déjà utilisée pour l'entreprise dans la première partie de ce mémoire d'HDR se réfère à la distinction entre l'opérationnel (objectif) et les systèmes de valeurs (finalités).
[72] Pour une approche de la complexité dans les organisations (Elsner et al., 2010; Thiétart, 2000).

à une grande complexité aussitôt que l'on cherche à préciser la nature des logiques en conflit, la manière dont elles s'opposent et sur quels résultats débouchent leurs oppositions.

J'essaierai de répondre à ces questions en trois temps :

- En précisant les comportements managériaux face à ces conflits et l'interprétation théorique qui en est donnée.
- Sur cette base sera alors indiquée la voie qui paraît la plus féconde pour déchiffrer la complexité des situations conflictuelles de pensée et d'action
- Enfin sera abordée la question essentielle des résultats de l'hybridation d'une organisation. Autrement dit, en tant que démarche stratégique volontaire, pourquoi la vouloir ?

3.3.1 Attitudes des dirigeants et interprétations théoriques

Face aux conflits de logiques, les dirigeants peuvent avoir concrètement plusieurs types d'attitudes. Le déni qui consiste à ne rien voir, à faire comme si tout allait bien. L'incompréhension qui se caractérise par la perception effective des tensions et conflits mais associée à l'incapacité d'en discerner les causes. L'évitement qui représente une tentative de traitement des conflits en les éliminant, par exemple en soumettant toute l'organisation à un seul type de logique[73]. L'acceptation des dirigeants considérant que les conflits sont inhérents à toute organisation qui vit et se développe, mieux qu'ils sont souhaitables et que c'est donc la responsabilité du management de les traiter et parfois même de les créer. C'est, par exemple, l'attitude qu'ont adopté les dirigeants du Groupe des Banques Populaires quand ils ont décidé, d'acheter Natexis, et de l'intégrer au Groupe coopératif sous forme de filiale cotée en bourse. Ils introduisaient ainsi, dans la même organisation une double logique, capitaliste et coopérative s'obligeant de ce fait à repenser toute la structuration de l'organisation[74].

Si l'on se place maintenant du point de vue théorique, comment se sont situés les chercheurs face aux conflits de logiques ? Remarquons en préalable que les multiples méthodes d'amélioration du management proposées depuis Taylor, et plus spécialement toutes les visions du processus décisionnel présentes dans la littérature spécialisée, peuvent être analysées au travers du prisme de la rationalité avec une double problématique : d'un côté, celle de la Rationalité universelle contestée dans son radicalisme et de ce fait exclue de la réalité quotidienne des organisations et de l'autre, celle des rationalités multiples, qui posent questions dans leurs cohérences internes et leurs incohérences entre elles.

- La perspective d'exclusion[75] est illustrée par les théoriciens ayant construit une sévère critique de l'idée de rationalité universelle comprise dans le sens précisé au début de cette seconde partie. Ainsi en va-t-il de l'opposition, rationalité substantive et rationalité procédurale (Cyert & March, 2011a; Simon, 1978). En substituant la satisfaction au profit pur, et en insistant sur l'irréalisme d'un calcul d'optimisation, les théoriciens comportementalistes de la décision se sont efforcés de montrer que dans l'entreprise réelle il n'y avait de place qu'à une rationalité

[73] Illustration type : situation dans laquelle, une entreprise, sous la volonté de ses dirigeants, fait prédominer, à la suite de conflits, la rationalité de l'actionnaire sur celles, plus complexes, des parties prenantes.

[74] Autrement dit, les dirigeants espéraient, par une solution complexe, répondre à l'évolution complexe de leur environnement et notamment de leur clientèle ; en particulier les PME qui se développaient, soumettaient leur fidélité à l'offre de services nouveaux que les Banques Populaires n'étaient plus en capacité de leur assurer. Or, faire coexister dans la même organisation une activité de banque de détail, relativement simple, avec une activité de banque d'affaires hautement sophistiquée s'est révélé une tâche de grande complexité conduite sur plusieurs années.

[75] Remarquons qu'il y a des perspectives intermédiaires : par exemple, les logiques peuvent se renforcer l'une l'autre, comme l'ont noté Greenwood et al. (2011) qui a montré comment l'Eglise catholique en Espagne amplifiait les logiques institutionnelles de la famille et de la communauté qui, ensemble, assouplissaient la logique du marché.

limitée. Précisons que ce positionnement n'implique pas d'assimiler rationalité limitée et multi-rationalité. En ce sens, les théoriciens comportementalistes de la décision (Simon, Cyert, March) restent héritiers des néo-classiques.

- La problématique de mise en cohérence. Si, la contestation de la rationalité universelle débouche sur des formes dégradées de rationalité, l'affirmation de l'existence de différentes natures de rationalités débouche elle sur des conflits entre ces dernières. Ces conflits se retrouvent à tous les niveaux : depuis celui des systèmes économiques : rationalités du capitalisme, du collectivisme, de l'autogestion…, jusqu'au cas des individus : rationalités individuelles : du financier, du commercial, du producteur, en passant par les méso-rationalités des communautés… Cette fragmentation de la rationalité a fait naître un besoin de visions transversales de l'organisation et les conflits de logiques y ont ainsi trouvé leur pertinence ; ils ont été intégrés et conservés dans l'organisation comme mécanisme inévitable de fonctionnement offrant aux managers un rôle clé. Il est alors apparu que soumettre l'organisation à une rationalité unique, totale ou limitée, ou même alternativement dominante (A. D. Meyer, 1982), restait beaucoup trop réducteur et irréaliste. Le véritable changement de paradigme, passage de la rationalité à la multi-rationalité, s'est opéré au travers de plusieurs courants de pensée au sein desquels émergent deux voies : celle de la culture dans les organisations et celle, dérivée du néo-institutionnalisme, des « institutional logics ». Le développement de l'idée de culture et surtout de sous cultures propres à certains groupes composant l'entreprise et se référant à une appartenance catégorielle (régionale, religieuse, professionnelle, sociale…) s'est trouvé l'une des voies pour introduire l'idée de multi-rationalité et pour en évaluer les conséquences. Les effets négatifs des conflits suscités par le multiculturalisme, facilement détectables, ont été soulignés, mais en même temps et parfois par les mêmes chercheurs, l'accent a porté également sur l'enrichissement que ce multiculturalisme contribuait à apporter (Gelder, 2007; Jenks, 2009)[76]. La seconde voie, celle des « institutional logics », tout en conservant l'idée de culturalité, a séduit par sa généralité et sa pertinence dans le cas particulier de l'entreprise, englobant toutes formes possibles de rationalités spécifiées, notamment dans ses développements récents et au-delà des différences de culture. Certains chercheurs parlent de « constellations de logiques » (Boch Waldorff, Reay, & Goodrick, 2013 ; Goodrick & Reay, 2011). C'est ce qui va être abordé maintenant à travers le cas de l'organisation à hybridité majeure durable[77], en précisant l'intérêt d'une approche inspirée des « institutional logics ».

3.3.2 Le choix d'une approche des conflits de logiques en termes institutionnels

L'identification pure et simple de « l'idée de conflit de logiques » à celle de « conflit de cultures », et par suite, l'utilisation d'un certain nombre de contributions dans l'immense littérature caractérisant ce domaine (Hofstede & Minkov, 2010) étaient tentantes. En effet, l'idée de culture paraît s'imposer si l'on pense à des exemples maintes fois cités ; on sait ainsi que culture commerciale et financière ou culture centralisatrice et décentralisatrice entrent souvent en conflit quand elles se côtoient au sein de la même organisation, créant de multiples tensions sans parler des oppositions entre sous-cultures

[76] La controverse culturelle dans laquelle on rencontre toutes sortes de tendances très hétérogènes (par exemple : point de vue critique des « cultural studies » ou laudateur de l'entreprise multiculturelle) ne sera pas considérée.

[77] Par le mot durable il s'agit de désigner la présence dans une organisation de plusieurs logiques coexistant sur de longues périodes de temps, (Dunn & Jones, 2010; Reay & Hinings, 2009) Dunn, M.B., & Jones, C. (2010).

évoquées ci-dessus. Mais deux types de raisons ont conduit à écarter cette approche par la culture. D'une part, des raisons internes à l'approche culturelle elle-même.

D'abord, les difficultés rencontrées par le management culturel concernant les moyens à utiliser pour maîtriser et orienter la diversité culturelle, notamment dans les entreprises, n'encouragent pas dans cette voie. Ensuite, tous les débats, aussi intéressants soient-ils, sur la dynamique culturelle et son interprétation : divergence, convergence ou crossvergence (Guo, 2015; Ralston, 2007; Webber, 1969) ne permettaient pas de trouver les outils d'analyse nécessaires, du point de vue organisationnel, pour saisir l'importance des conflits de logiques.

D'autre part, des raisons externes à l'approche culturelle. La notion de culture semble en effet une approche trop orientée, trop restrictive. La spécificité culturelle peut conduire à exclure plusieurs phénomènes ayant leur importance comportementale :

- Exclusion d'autres types de conflits. Prenons le cas d'une entreprise fortement marquée par sa culture de métier. Bouygues a souligné ce point en créant la communauté du Minorange, sorte de chevalerie de l'industrie du bâtiment. Les conflits qui pourraient naître de l'appartenance ou non à cette communauté et donc à cette culture, ne sauraient faire oublier d'autres types de conflits tels que par exemple, écologiques, religieux, politiques ou tout autres liés à des préférences individuelles.
- Exclusion d'autres types de déterminismes que culturels. Une personne recrutée dans une entreprise fortement marquée par une culture de qualité en sera plus ou moins vite imprégnée ou finira par quitter l'entreprise. Mais bien d'autres types de déterminismes peuvent également conditionner les personnes recrutées. Par exemple, la localisation de l'entreprise peu favorable aux personnes souffrant de maladies respiratoires accroitra la demande d'arrêts maladie de ces dernières et réduira leur productivité. Des changements fréquents dans le haut management peuvent désorienter l'encadrement et modifier les comportements des collaborateurs. En d'autres termes tout déterminisme dans l'organisation ne peut être qualifié de culturel.
- Exclusion d'autres approches méthodologiques des conflits de logique et par exemple celles s'exprimant en termes de modélisation. Le conflit est alors représenté dans un modèle abstrait d'organisation opposant différentes axiomatiques, ou encore dans la théorie des jeux plusieurs stratégies. Il s'agit alors de comparer dans différentes hypothèses les conséquences des mécanismes abstraits du fonctionnement des logiques dans une démarche de style hypothético déductive éloignée de l'incarnation culturelle[78].

Comment donc dépasser la notion de culture pour donner toute son ampleur à l'idée de conflit de logique ?

Le recours au concept de logique institutionnelle est loin de répondre à toutes les objections qui viennent d'être adressées au concept de culture, par contre il paraît plus vaste, plus englobant en ce sens que l'institution tient mieux compte de la culture que l'inverse. La notion d'institutions, du fait de sa transversalité, paraît bien adaptée à la complexité du vaste champ de l'univers organisationnel et inter-organisationnel, en permettant d'en avoir une vue globale. Par ailleurs, la notion d'institution est porteuse d'un mécanisme dynamique, celui des conflits de logiques. Ensuite, la notion d'institution apporte un essai d'explication à la nature des comportements dans l'organisation : un déterminisme

[78] Idée proche de la méthodologie wébérienne des « idéaux types » (Weber, 1992).

général transcendant l'idée de culture. Enfin, il existe un ensemble de travaux et de recherches en cours, qui depuis de nombreuses années, ont fourni les matériaux nécessaires à évaluer forces et faiblesses du pouvoir explicatif des « institutionnal logics » et d'identifier leur utilité' (Thornton & Ocasio, 2008). Il s'agit alors de préciser le sens exact donné à l'idée de conflits de logiques et l'utilisation personnelle que j'en fais.

L'expression de « conflits de logiques » est couramment utilisée non seulement dans le langage courant mais aussi en Sciences Sociales comme si le sens qu'elle comporte allait de soi. Des précisions sont pourtant nécessaires tant les sens que l'on peut donner aux termes de « conflit » et de « logique » peuvent être différents selon ceux qui les emploient [79]. Ajoutons que si dans le domaine du management de nombreux travaux ont été publiés et largement diffusés sur les « logiques de conflits », cela est un peu moins vrai pour les « conflits de logiques » pourtant largement présents dans le courant néo institutionnel.

En ce qui concerne la notion de conflit, rappelons d'abord qu'elle est centrale dans les sciences sociales[80]. En témoignent, d'une part, l'abondante littérature macroéconomique issue de la dialectique marxiste ou du processus de destruction créatrice schumpétérien, et d'autre part, les recherches microéconomiques comportementalistes (Cyert et March) sur le processus décisionnel en entreprise, ou encore en management des ressources humaines, les très nombreux travaux sur la gestion des conflits. J'ai choisi ici de me référer à la distinction proposée Anatol Rapoport (1961) entre les débats, les conflits et les jeux, en considérant que les conflits institutionnels de logique appartiennent à la catégorie des jeux, c'est-à-dire se rattachent aux concepts de rationalités et d'actions, tandis que les débats peuvent s'assimiler à des joutes verbales et les combats représenter des luttes n'obéissant à aucune règle. Les membres d'une organisation restent donc soumis à des règles certaines écrites, d'autres relevant de pratiques enracinées, le jeu des acteurs ne pouvant être assimilé, sauf cas extrême, à des actes de guerre[81].

Le terme de logique englobe selon son étymologie grecque les trois sens de : raison, langage et raisonnement. La nature de la raison ne se rattachant pas forcément à la raison universelle. En effet, si l'on s'arrête sur le terme de raisonnement, le dictionnaire Robert précise qu'il faut comprendre : « *manière de raisonner, telle qu'elle s'exerce en fait, conformément ou non aux règles de la logique formelle* ». De ce point de vue, le terme de logique doit être qualifié pour prendre tout son sens conformément aux définitions précisées dès le début de cette seconde partie. L'une des manières de spécifier une logique est donc de la qualifier, ce qui est le cas des logiques « institutionnelles » qu'il convient de définir pour expliquer ensuite la manière dont elles seront utilisées.

Dans sa thèse (2013) et l'un de ses articles (2012), Pascale Château Terrisse rappelle que *« Le terme de logique institutionnelle a été introduit par Alford et Friedland (1985) pour décrire les pratiques et croyances contradictoires dans les institutions des sociétés modernes »*. L'auteur précise qu'ensuite les définitions se sont affinées et explique, à partir de travaux tels que ceux de Friedland & Alford (1991) ou Thornton (2004), que les logiques institutionnelles sont des ensembles de principes primordiaux qui prescrivent *« comment interpréter la réalité organisationnelle, qu'est-ce qui constitue un*

[79] Sans trop développer ce point, précisons par exemple qu'il y a peu de rapport dans le terme « logique » entre son emploi dans la pensée aristotélicienne et la pensée néo-institutionnaliste, et pour le terme conflit, entre le sens que lui donne les théoriciens des jeux et celui que lui donnent les psychanalystes.

[80] Et notamment concernant le savoir-faire qu'elle implique : la négociation (Rojot, 2006).

[81] On a d'ailleurs montré la parenté possible entre l'approche de la théorie des jeux et l'approche institutionnelle (Schotter, 1981, 2010).

comportement approprié et comment réussir » (Alford & Friedland, 1985; Thornton, 2004). On pourrait se référer à bien d'autres travaux car tous ceux qui ont utilisé cette notion se sont empressés d'en donner leur interprétation, par exemple pour Royston Greenwood (2011 et 2016) *« Les logiques fournissent des lignes directrices sur la façon d'interpréter une fonction dans des situations sociales… En d'autres termes, la recherche institutionnelle aborde enfin le système des relations entre les logiques, les domaines organisationnels et les ensembles qui les composent, tout en évaluant de plus en plus finement la nature des relations qu'on y trouve … . Mais les progrès, quoique encourageants, ont été modestes et beaucoup reste à apprendre »* (Greenwood et al., 2011).

En fait, l'idée de logique institutionnelle a une longue histoire qui remonte à l'œuvre de Thorstein Veblen (Mesure, 2007; Veblen, 1898, 1979) et aux travaux qui s'en sont inspirés dans le courant néo-institutionnaliste. Le concept a évolué avec l'utilisation qu'en ont fait les très nombreux auteurs qui l'ont intégrée dans leurs recherches depuis T. Veblen . Que trouve-t-on dans l'œuvre de Veblen ? Que l'ensemble des « instincts » motivant l'être humain vivant en société finissent, quand ils sont répétitifs, par se « sédimenter » (selon l'heureuse expression d'Hervé Mesure (2007)). Ils forment alors dans un environnement donné des institutions que Veblen définit comme *« des habitudes mentales prédominantes, des façons très répandues de penser les rapports particuliers et les fonctions particulières de l'individu et de la société »*. Hervé Mesure précise alors que les institutions *« ne sont pas que des organisations mais avant tout des coutumes, des usages, des règles de comportement, des modes de pensées et, aussi, une façon de concevoir les droits de propriété communs à un ensemble d'individus en un temps et un lieu précis »*.

On ne peut manquer d'être frappé par la modernité de la conception qu'avait Th. Veblen de la notion d'institution. Les nombreuses interprétations qui ont suivi ont compliqué l'appréhension de cette notion (Hédouin, 2013) [82]. Quoiqu'il en soit, le fil rouge transcendant toutes les nuances de définition relatives aux logiques institutionnelles pourrait se résumer à dire que s'établissent dans l'espace social des règles de pensée et de comportement qui conditionnent et légitiment la prise de décision dans les organisations. On peut ajouter que ces règles n'ayant aucune raison d'être concordantes se trouvent à l'origine de tensions et de conflits aussi bien dans le domaine de la pensée que dans celui de l'action. A partir de ce fonds commun il s'agit à présent de mettre l'accent sur les principaux aspects qui seront retenus pour mes futures recherches, en distinguant aspects conceptuels et praxéologiques.

- Aspects conceptuels

Les logiques institutionnelles désignent toute une gamme de rationalités spécifiées (et non universelle), différentes les unes des autres, ayant pour origine une « sédimentation » collective de croyances, de pensées et d'actions. Ces rationalités collectives induisent des types de comportements individuels créateurs de conflits à plusieurs niveaux : ceux des individus, des communautés et des organisations. Précisons que ces logiques peuvent être en conflit entre elles, mais qu'à l'intérieur de chacune d'entre elles des interprétations divergentes peuvent générer des conflits supplémentaires. Ainsi le jeu cumulé de ces logiques se trouve à l'origine d'injonctions paradoxales sur les comportements individuels, aggravé au niveau contextuel par les oppositions entre logiques institutionnelles internes et externes. Au total, l'imbrication des constellations de logiques et la

[82] Cyril Hédouin dans son blog « Rationalité limitée » en discerne plusieurs : théorie des coûts de transaction, des jeux, sociologique..: dans sa présentation : « Les institutions pour un économiste, c'est quoi ? ».
https://rationalitelimitee.wordpress.com/2008/04/23/les-institutions-pour-un-economiste-cest-quoi

multiplicité des comportements qui en résultent rendent difficiles l'interprétation directe de ces derniers, caractérisant ainsi la complexité institutionnelle (Vermeulen et al., 2016).

- Aspects praxéologiques

L'organisation peut être interprétée dans son évolution comme une réponse complexe à une complexification de son contexte, destinée à assurer sa pérennité et son développement. Cette approche a une double conséquence : méthodologique d'abord : l'enchevêtrement des logiques rend difficile l'usage des méthodologies analytiques pour comprendre le fonctionnement global d'une organisation [83]. Une conséquence sur le fond, ensuite, résultant des études empiriques sur le fonctionnement des entreprises hybrides : la complexité de la réponse organisationnelle, l'hybridité, ne peut parfois atteindre ses objectifs (pérennité et développement) que si, dans l'organisation, des individus parviennent, à tous les niveaux et spécialement à celui des dirigeants, à se soustraire au déterminisme des logiques institutionnelles. Cette nécessité est très bien illustrée par le cas des écoles supérieures de management à qui il a été demandé de s'internationaliser sans pour autant perdre leur identité, et dont la capacité des dirigeants à se sortir des logiques institutionnelles s'est alors avérée déterminante (Kodeih & Greenwood, 2014)[84], ce qui limite la portée de la pensée institutionnaliste (Helmhout et al., 2016).

3.3.3 Quels résultats pour l'hybridation ?

Comment agit donc l'hybridité majeure sur le destin de l'organisation ? La coexistence de plusieurs types de logiques agissant de concert, génère-t-elle la cacophonie ou l'harmonie ? Pourquoi des décisions élaborées sous l'emprise de logiques contradictoires, conduisent-elle tantôt à la disparition de l'organisation, tantôt à l'accroissement de sa robustesse[85] et à son développement ?

Dans mes premiers travaux sur la banque, constatant le parcours positif des Groupes Mutualistes dans la banque de détail et cherchant à en comprendre les raisons, mon attention s'est portée sur le mélange des logiques qui les caractérisaient : coopérative, capitaliste et fédérative. Abordant tout juste la vaste littérature sur les organisations hybrides**,** les effets des conflits de logiques caractérisant l'hybridation me semblaient plutôt positifs. L'hybridation m'apparaissait alors comme la conséquence inévitable (malgré l'éventualité de dégâts collatéraux) du désir de l'entreprise de répondre aux besoins évolutifs de ses clients. Il était toutefois clair que des recherches approfondies et plus larges (plusieurs secteurs) sur l'hybridation et les organisations hybrides étaient nécessaires. Quoiqu'il en soit, et peut-être en raison de l'engouement pour cette approche nouvelle de l'entreprise, l'hybridation, j'éprouvais un certain optimisme sur l'avenir de la formule. Aujourd'hui, plus j'avance dans mes recherches et plus l'optimisme me semble devoir être tempéré et cela pour au moins deux types de raisons.

- En laissant de côté les divergences de définitions et en s'en tenant au fond commun précisé plus haut, l'élargissement du concept d'hybridité modifie beaucoup l'appréciation

[83] On peut espérer une aide de l'utilisation de méthodes cartographiques pour tracer les zones d'action des logiques et leur recoupement, traçant ainsi aux intersections les lieux de complexité maximale (Voir sur ce type de méthodologie (Trébucq, 2012). Il existe très peu de tentatives de représentation des logiques institutionnelles, voir parmi les rares exemples (Hultin & Mähring, 2014).

[84] Notons cependant que la pensée institutionnaliste prend en compte l'entrepreneurship (Greenwood et al., 2008) mais plus en l'intégrant aux logiques institutionnelles (notion d'institutional entrepreneurship) qu'en le situant dans la perspective de la destruction créatrice. L'essai pour rendre compatible le jeu des acteurs et le déterminisme institutionnel est traité notamment dans (Battilana et al., 2009). Il y a là une intéressante piste de recherche.

[85] Ce terme a été souvent utilisé dans la littérature spécialisée dans le domaine de la stratégie d'entreprise, la pérennité étant supposée l'un des premiers objectifs de l'entreprise car sans elle les autres objectifs n'ont pas plus de sens que celui accordé à une décision risquée ne tenant pas compte du risque de ruine.

de ces résultats. Cet élargissement est double, dans l'espace et dans le temps. L'hybridité concerne tous les secteurs économiques, bien au-delà des formules mixtes, public-privé, ou de celles incluant l'économie sociale et solidaire. Par ailleurs, l'hybridité est un phénomène dynamique incessant, qui a donc un passé, un présent et un avenir. L'évaluation que l'on peut en faire à un moment donné ne vaut que ce que valent les sondages d'opinion, qui reflètent une image et non un film, ne témoignant pas forcément de sa durabilité.

- Les conditions pour que les effets positifs de l'hybridité l'emportent sur les effets négatifs semblent nombreuses. Sans chercher pour le moment à en dresser une liste exhaustive notons que la plupart d'entre elles découlent d'une nécessité : la lucidité de la part des dirigeants. Cela suppose l'aptitude d'abord à détecter les conflits de logiques. Cela suppose également la capacité à détecter les dérives possibles, quand par exemple une des logiques de fonctionnement l'emporte sur toutes les autres[86]. Cela suppose enfin l'aptitude à maîtriser les conflits de logiques et à assumer les risques de la complexité dans la réponse qu'apporte l'organisation à ses environnements internes et externes. Cette lucidité, pourrait dans une certaine mesure, s'inspirer des compétences collectives développées dans les contextes extrêmes au sein desquels évoluent certaines organisations (Godé, Melkonian, & Picq, 2016).

Ces raisons suffisent à rendre compte qu'il devient difficile aujourd'hui de penser que les effets positifs de l'hybridité puissent l'emporter systématiquement sur les effets négatifs[87]. L'étude des conditions pour qu'une telle situation se produise constituera l'essentiel des développements de la troisième partie. Pour le moment examinons quels peuvent être les effets négatifs et positifs de l'hybridation. Seront successivement examinés ce que les conflits de logiques peuvent provoquer comme effets négatifs pour le développement des organisations puis à l'opposé ce qu'ils peuvent entraîner comme effets positifs.

3.3.3.1 Dangerosité des conflits de logiques

Dans l'impossibilité de recenser toutes les formes de conflits possibles résultant de la plus ou moins sévère opposition des logiques existantes dans une organisation, il est toutefois possible d'en identifier quelques-unes en utilisant la classification opérée relative aux origines de l'hybridation (figure 12) :

- Conflits potentiels de logiques dus à la présence dans la même organisation de systèmes de valeurs différents et par exemple, l'opposition des logiques des valeurs mutualistes et des valeurs capitalistes. Il ne s'agit pas là seulement de conflits théoriques et abstraits mais bien d'oppositions réelles défendues par des individus intégrés à l'organisation et susceptibles d'entraîner de graves conséquences pour cette dernière. Le Crédit Agricole en est un exemple, parmi d'autres. Bovais (2014) montre, à ce propos, comment un équilibre s'était établi entre centralité et périphérie, la première estimant défendre les intérêts du Groupe en privilégiant les valeurs de rentabilité et en s'aventurant dans les zones dangereuses des marchés financiers mondiaux, la seconde défendant au nom du même Groupe et plus subtilement les valeurs du mutualisme : coopération, proximité, responsabilité économique et sociale. Or, *« Durant la*

[86] Soulignons ici le phénomène bien connu de filtrage de l'information ascendante vers les dirigeants que pratiquent pour des raisons variées les échelons intermédiaires de la hiérarchie.

[87] De manière plus triviale, telle la langue d'Esope, l'hybridité organisationnelle peut être la meilleure et la plus mauvaise chose du Monde, sentiment qu'ont dû ressentir certains dirigeants des banques mutualistes quand après être rentrés dans le domaine de la banque d'affaires ils ont assumé de très sérieuses pertes.

décennie, le groupe Crédit agricole vécut un épisode de conflictualité intense qui déstabilisa pour un temps son modèle d'hybridation négociée ». Soulignons que la conflictualité était bien incarnée par des décideurs réels, H. Bovais montrant que ce n'est pas tant le fait de coter l'organisme de tête en 2001, que l'arrivée des équipes du Crédit Lyonnais en 2004 qui déclencha un grave conflit centralité-périphérie : *« Le groupe était au bord de l'implosion lorsqu'en 2009, les caisses régionales reprirent en main les postes clés de la S.A. et restaurèrent les modes de coopération antérieurs »*. L'étude approfondie de cet exemple montre que plusieurs issues étaient possibles : l'éclatement du Groupe autrement dit le triomphe définitif d'une logique sur l'autre, ou ce qui s'est produit, un retour à l'hybridité. Pourquoi cette résilience du système hybride ? Constatons pour le moment que dans ce cas, les effets positifs de l'hybridité l'ont emporté sur ses effets négatifs. Mais soulignons également que le rôle du management a été essentiel dans cet épisode, et que l'équilibre des pouvoirs qu'il a su établir entre les défenseurs respectifs des deux logiques a été décisif.

En analysant dans une société de capital-risque les conflits entre logique financière et logique solidaire P. Chateau Terrisse (2012) fournit un autre exemple de conflits portant sur les systèmes de valeurs en y ajoutant le rôle intercesseur que peuvent y jouer les outils de gestion[88].

- Conflits potentiels de logiques dus à la présence dans la même organisation d'agencements structurels différents. La question de la cohabitation d'agencements structurels différents au sein du même Groupe est une situation fréquente dans les entreprises. Elle se retrouve classiquement dans les périodes de croissance externe (problèmes d'homogénéisation structurelle), dans les périodes de restructuration interne (persistance d'anciennes structures parfois silencieusement, le conflit des logiques institutionnelles n'en est alors que plus sournois), innovations structurelles (phases d'expérimentation : lancement d'unités autonomes temporaires)… . Les conflits de logiques susceptibles de se produire dans de telles situations sont multiples, s'exprimant le plus souvent au travers de comportements humains.

  Antagonismes opposant les collaborateurs entre eux mais aussi les communautés de travail entre elles. Les exemples étant nombreux tant dans les grandes entreprises que dans les PME, l'idée ici est plutôt de porter l'attention sur certaines solutions apportées aux conflits de ce type et qui peuvent se regrouper sous la dénomination de « découplage ». Mais ces découplages structurels, observés dans la thèse par exemple à travers la dissociation des départements qualité et production, ne constituent-ils pas une tentative d'évitement des conflits et un renoncement à l'hybridité ?

  Catherine Lallemand (2013) évoque cette question notamment dans les conclusions de sa thèse. Après avoir fait une étude approfondie dans le temps d'une grande Compagnie d'Assurance française qu'elle désigne par « la MA », elle constate que dans les périodes de forte croissance les tensions de logiques au sein d'une organisation sont moins préoccupantes pour une organisation hybride. Il n'en va pas de même en longue période où l'organisation hybride a alors peut-être intérêt à devenir *« une organisation hybride différenciée, c'est-à-dire « susceptible de découpler sa mission sociale de son activité de marché et de distinguer ses clients des bénéficiaires de son rôle social »* (p. 300). L'auteur considère que la création, dans les années 1990, de la Fondation MA peut être interprétée comme un premier pas dans le sens du découplage, concluant sur ce point par l'idée que *« cette hypothèse permettrait de*

[88] C'est là un thème très attractif à souligner sur lequel les publications restent encore peu nombreuses mais apparaissent peu à peu. Voir par exemple (Boitier & Rivière, 2016).

considérer sous un nouvel angle les enjeux de l'évolution des organisations hybrides, leur caractère intégré ou différencié étant généralement considéré comme structurel ».

- Conflits potentiels de logiques dus à la présence au sein de la même organisation de parties prenantes différentes : la modification de la composition des parties prenantes dans une organisation peut prendre plusieurs formes mais insistons sur celle intervenant au sein même de l'organisation et, à son plus haut niveau, celui du Conseil d'Administration. Il peut s'agir d'abord de l'Etat et de ses prolongements locaux mais aussi des mondes associatif, syndical ou professionnel et enfin d'autres entreprises. Quand ces nouveaux entrants modifient les majorités au sein du conseil, l'effet est majeur qu'il s'agisse de prise de contrôle minoritaire en cas de dispersion du capital ou de majorités légales qualifiées. Même si l'arrivée de nouveaux administrateurs n'a pas de conséquences au niveau des majorités, elle peut exercer une influence sur la prise de décision en raison de la force de conviction des nouveaux entrants. Signalons que ces changements au niveau du Conseil d'Administration ne sont pas toujours faciles à déchiffrer. Cela peut provenir de l'entrant. Par exemple en France deux autorités interviennent parallèlement dans l'entrée de l'Etat dans les Conseils d'Administration des entreprises privées : l'Agence des Participations de l'Etat (APE) et la Banque Publique d'Investissement (Bpifrance). Or ces deux structures n'ont pas le même passé ni les mêmes stratégies, la répartition de leurs rôles respectifs n'est pas évidente. Parfois le manque de clarté vient des Conseils eux-mêmes. Ainsi dans le réseau des Banques Populaires on apprécie de recruter comme administrateur des personnes venant du monde syndical et professionnel (par exemple un président de Chambre des métiers) mais cet administrateur n'est pas considéré comme intervenant à ce titre.

  Quoiqu'il en soit ces nouveaux entrants sont animés dans leur façon de penser et d'agir de logiques spécifiques, accroissant la difficulté des processus de prise de décision et plongeant les intéressés dans des cas fréquents de dédoublement (ou plus) fonctionnels. Les conflits de logiques peuvent alors croître au niveau du Conseil, le principal étant celui opposant la logique des intérêts que représente l'administrateur à la logique des intérêts du Groupe. C'est là d'ailleurs toute l'ambigüité de la notion d'administrateur indépendant. Notons que ces conflits de logiques viennent s'ajouter aux conflits plus habituels entre logique des dirigeants et logique des actionnaires conférant ainsi toute sa complexité au fonctionnement des Conseils d'Administration (Charreaux & Pitol-Belin, 1991).
- Conflits potentiels de logiques entre des activités réalisées en interne et d'autres réalisées à l'extérieur de l'organisation, du fait notamment de pressions contextuelles. Il ne s'agit plus ici de l'entrée dans l'organisation de nouvelles parties prenantes internes ou externes qui sont donc intégrées, mais de recours aux alliances stratégiques ou à la sous-traitance, qu'elle soit fermée ou ouverte c'est-à-dire relevant du crowdsourcing et/ou de l'Open Data. Toute relation de ce type faisant intervenir de nouveaux liens externes introduit forcément la possibilité de conflits de logiques institutionnelles, chaque situation étant un cas particulier. Evoquons par exemple les liens susceptibles de naître dans le cadre d'alliances avec des concurrents fortement innovants. L'un des cas typiques est celui de l'innovation et de l'introduction d'une nouvelle logique dans un espace traditionnel. L'exemple de la néo-banque est à cet égard significatif. Cette dernière est très innovante puisqu'elle se définit par des services bancaires uniquement accessibles par une application mobile, elle s'appuie donc sur des logiques de pensée et d'action nouvelles. Elle se développe rapidement concurrençant la banque en ligne

qui elle-même concurrençait la banque traditionnelle[89]. Les banques traditionnelles ont dû réagir et après les tentatives d'AXA, c'est BNP Paribas qui vient d'acquérir, pour 200 millions d'euros, Compte Nickel [90] (la banque des bars-tabacs), riche de ses 540000 clients [91], reconnaissant implicitement par-là que sa nouvelle banque en ligne « Hello Bank » ne suffisait pas. La solution est donc dans ce cas l'intégration de la nouvelle logique. Dans le domaine de l'innovation signalons le cas de la plateforme de crowsourcing Innocentive qui « transforme des savoirs académiques en solutions opérationnelles pour les entreprises » et se trouve qualifiée « d'hybride, naviguant entre innovation ouverte et innovation fermée, entre biens communs et biens privés » (Liotard & Revest, 2015).

En conclusion sur ce premier point relatif à la dangerosité des conflits notons deux remarques :

- Les conflits de logiques et les contradictions qu'ils expriment laissent leurs traces dans les décisions prises et font partie intégrante de la dynamique organisationnelle. A ce titre leur flux quotidien s'écoule sur la complexité institutionnelle de l'organisation la modifiant lentement comme l'eau qui s'écoule sur la roche en modifie la forme au cours du temps. Le cas « VCS, organisme du tourisme social » présenté dans l'étude de Battesti-Richez, Oswald (2010) en est une illustration : les auteurs montrent en effet, par quels mécanismes *« Le projet opère une alchimie permettant d'intégrer la contradiction… Il ne l'élimine pas, il l'englobe »*
- Dans le tableau des risques liés aux conflits de logiques, l'entrepreneur apparaît comme un acteur au destin théorique controversé. Ou bien, il apparaît comme échappant au déterminisme de la théorie institutionnaliste ou bien il est réintégré par elle et devient « l'entrepreneur institutionnel » créateur de logiques institutionnelles nouvelles (Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009). Quelle que soit l'issue du débat théorique (repris dans la troisième partie), l'entrepreneur réel existe et participe incontestablement à la dynamique de l'organisation hybride et plus largement à la dynamique institutionnelle.

Le schéma ci-dessous en donne une idée, en positionnant explicitement l'entrepreneur et les logiques qu'il insuffle par l'innovation de rupture dont il est porteur, aggravant potentiellement les prises de décision conflictuelles. Ces dernières ensuite s'institutionnaliseront ou pas dans la dynamique organisationnelle.

[89] On cite le cas de la banque mobile Mondo qui en 96 secondes a levé 1 million de livres de capital par crowdfunding :https://marianne2.fr/neo-banque-definition-exemples.html
[90] https://mon.compte-nickel.fr/identifiez-vous
[91] BNP Paribas Réplique aux néo-banques Challenges 6 avril 2017 N° 516p. 39.

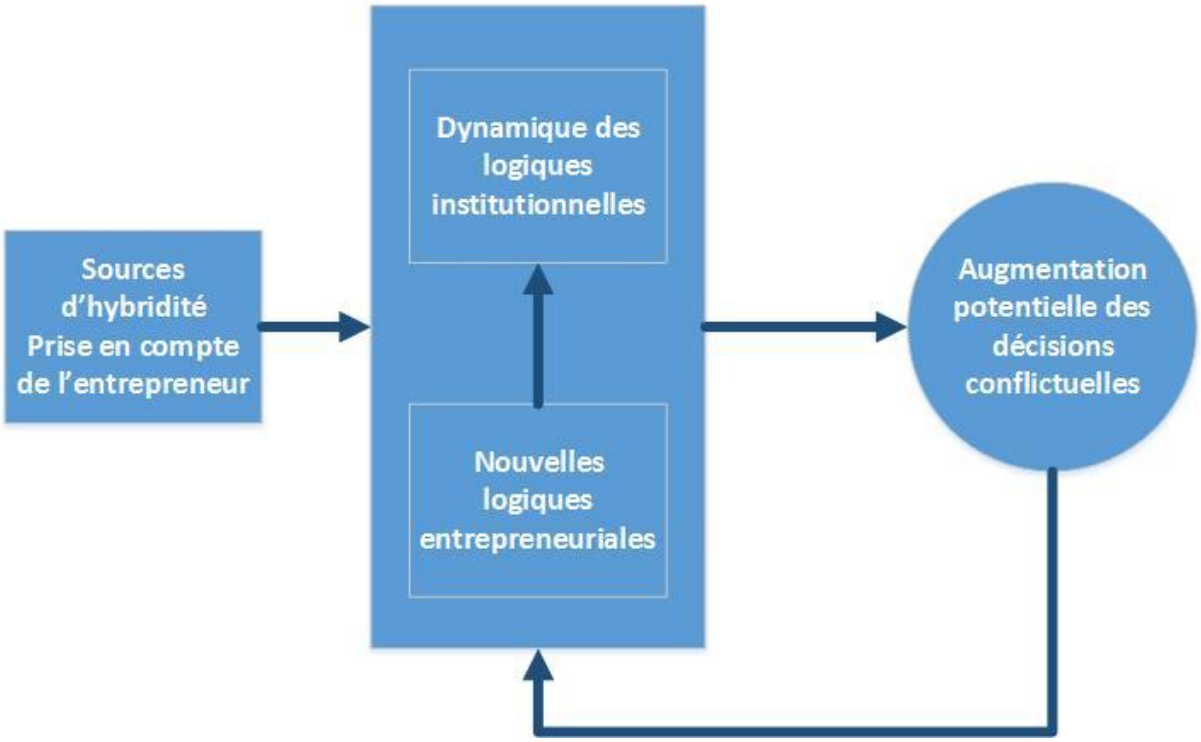


Figure 14 - Dynamique des logiques institutionnelles

Le heurt en tous sens et à tous niveaux des logiques d'action, générateur de tensions et conflits peut alors fragiliser la robustesse de l'organisation jusqu'à mettre en cause sa pérennité. Faut-il en conclure que l'Organisation à hybridité majeure est fragile et qu'il convient donc de l'éviter ? Apparemment non puisqu'elle peut être paradoxalement choisie pour renforcer la solidité et la vigueur de l'organisation en s'appuyant sur les mêmes mécanismes, analysés ci-dessus comme des conflits de logiques[92].

3.3.3.2 L'hétérosis pour traiter des Conflits de logiques

- **Constat : les conflits de logiques n'empêchent pas la performance**

De multiples exemples fournissent une base inépuisable de recherches futures, sur la pérennité de l'organisation hybride et sur ses performances, qu'il s'agisse d'entreprises mais aussi d'organisations moins étudiées telles que orchestres, institutions religieuses (Maire, 2015), syndicats. Trois secteurs fournissent sur des plans différents de significatives illustrations à cet égard : le secteur financier, celui de la santé et celui de l'ESS qui tous trois font apparaître des cas d'opposition flagrante (Pache & Santos, 2010) de logiques.

Dans le secteur financier les banques mutualistes ont plus d'un siècle d'existence, leur hybridité majeure quant à elle est beaucoup plus récente[93], et depuis ces banques ont encore à démontrer leur stabilité et à assumer les mécanismes qui les sous-tendent (Brown, 1997; van Gestel & Hillebrand, 2011). Déjà, certaines décisions ont montré les limites de l'hybridation (recul des fonctions assumées en matière d'activité de la banque d'affaires par exemple). Néanmoins, les banques mutualistes qui ont dû adapter l'ensemble de leurs structures pour s'efforcer de stabiliser leur hybridité ont mis en place une organisation originale combinant trois systèmes (capitaliste, coopératif, fédératif).

[92] Selznick (1948) montre que cette hétérogénéité peut être destructrice mais que certaines organisations peuvent prospérer et gérer le pluralisme institutionnel .

[93] Rappelons que l'adjonction d'un véhicule coté capitaliste, dépendant des marchés financiers à l'organisation coopérative de ces établissements constitue le tournant stratégique d'entrée dans l'hybridité majeure (début des années 2000).

Récemment le groupe BPCE, suivi par le Crédit Agricole ont corrigé leur schéma de gouvernance de manière à lui donner plus de lisibilité dans l'attachement au caractère coopératif de leur organisation[94]. En outre, comme cela a été montré dans mes travaux (*document 27*), l'hybridité majeure a exigé pour fonctionner un certain nombre de particularités notamment, en matière de gouvernance (Shipilov, Greve, & Rowley, 2010). Toutefois, la part de marché croissante que ces banques mutualistes ont pu acquérir dans la banque de détail et leur degré de résilience durant la crise financière de 2008 plaident pour le caractère durable voire irréversible de leur hybridité majeure et pour la qualité de leurs performances.

De leur côté, les établissements hospitaliers peuvent être significativement approchés sous l'angle de l'hybridation organisationnelle. En effet, l'hôpital illustre parfaitement la présence de logiques institutionnelles très variées. Les ensembles des médecins, des infirmières, des kinésithérapeutes, des administratifs, des administrateurs, des ingénieurs, pour ne citer que les principaux, obéissent à des types de logiques différents. De plus ils travaillent dans un milieu lui-même parcouru de logiques décisionnelles enracinées dans des pratiques hospitalières routinières, ou créées par la technostructure, avec ou sans la consultation des parties prenantes. Cette hétérogénéité se traduit prioritairement par un fort besoin de langage commun. La réalité hospitalière constitue de ce point de vue un terrain d'investigations privilégié pour le chercheur s'intéressant à l'hybridité. Chaque CHU pourrait ainsi être étudié dans ses différentes composantes avec le prisme d'une hybridation en constante évolution. De ce point de vue les Hospices Civils de Lyon constituent un ensemble significatif. On y trouve une véritable constellation de logiques institutionnelles due à la variété de nature du personnel et aux pratiques et croyances enracinées déterminantes ou non des comportements, une grande mixité structurelle et la présence de mixage d'intérêts publics et privés (par exemple, chirurgie des yeux à l'hôpital Edouard Herriot par le biais de PPP). Là encore la dynamique de l'hybridation apporte sa contribution à la durabilité de l'établissement et à ses performances.

Enfin des recherches opérées sur l'ESS conduisent également à d'intéressantes remarques.

La première recherche porte sur les secteurs sociaux et ceux du développement durable et a concerné 244 PME (Hervieux et al., 2016)[95]. Cette étude tend à montrer que :

- Pour poursuivre en permanence plusieurs objectifs contradictoires (économiques et financiers, sociaux, environnementaux), ces entreprises acceptent de fonctionner en continu avec un niveau de tension dû aux conflits de logiques. Tout se passe au fond comme si elles avaient intégré les tensions dans leur business model[96].
- « *Dans la mesure où elles adoptent également une orientation entrepreneuriale solide, les organisations hybrides semblent agir de manière plus proactive que les autres PME et par la même occasion privilégier l'innovation et la prise de risque* ». Cela s'accompagne d'une large autonomie laissée aux membres de l'organisation et les auteurs concluent : *« Par conséquent, même si l'adoption des triples résultats peut être conçue comme une source de tensions pour l'organisation, les réponses mises en place par les organisations hybrides durables pourraient être interprétées comme un effort en vue de travailler avec ces tensions par le biais de liens avec le marché et en conservant une longueur d'avance sur leurs concurrents* ».

[94] Opération intéressante au niveau symbolique car témoignant de l'idée qu'au moins formellement, le conflit possible entre logique capitaliste et coopérative est résolu au profit de la prééminence de la seconde sur la première (*document 27*).
[95] Pour les questions méthodologiques voir (André, 2015).
[96] La poursuite d'objectifs multiples pose des problèmes délicats de mesure. Voir sur ce point (Pai, Chen, & Lin, 2016).

La seconde recherche porte sur le secteur du tourisme social et sur un cas particulier d'entreprise :

- Les auteurs montrent la significative évolution, des Villages Club du Soleil (VCS) (Richez-Battesti & Oswald, 2010), adaptation organisationnelle progressive d'une association de l'ESS au monde concurrentiel du tourisme. En effet, cette association s'est progressivement dotée d'une SA puis d'une Fondation. Etait ainsi créée une forme hybride de production de services.
- L'hybridité s'est traduite par la mise en présence de trois logiques qui n'ont pas manqué de susciter plusieurs crises opposant association et SA, mais aussi opérant une *« fertilisation réciproque émergeant donc d'une conjonction de contradictions »*. La conclusion tirée de ce cas : *« L'hybridation exprime de fait l'idée selon laquelle ce métissage, rendu possible par l'existence d'organisations différentes et encadré par une gouvernance affûtée, tend à dépasser les frontières organisationnelles et fonctionnelles pour révéler et renforcer les ressorts de l'action et de la transformation dans le groupe ».*

Qu'il s'agisse des établissements mutualistes, des hôpitaux, ou des entreprises de l'ESS, qui ne représentent que trois exemples parmi beaucoup d'autres, l'observation montre que ces organismes hybrides peuvent, non seulement durer mais aussi se développer et réaliser de brillantes performances. Au-delà de ces trois exemples de nombreuses études empiriques, utilisant tous types de méthodologies se sont développées ces dernières années montrant la viabilité d'organisations hybrides sur un large éventail de secteurs (Greenwood et al., 2011; Smets, Morris, & Greenwood, 2012).

- **Questionnement sur la combinaison des logiques**

Doit-on trouver dans le mixage des logiques, dont on a relevé les risques liés aux conflits générés, l'explication paradoxale qu'il générerait en même temps les succès de l'organisation hybride ? Et pourquoi l'hybridation de l'entreprise, mouvement continu, réussirait-elle certaines fois et échouerait-elle d'autres fois ?

La pensée institutionnaliste a abordé ces questions. Les auteurs de ce courant ont tenté de comprendre comment pouvaient se combiner les logiques institutionnelles souvent contradictoires et quels résultats en émergeraient. Les nombreuses recherches trouvées sur ces points ont pour point commun leur caractère partiel donnant une vision pointilliste de la combinaison des logiques, et donc difficilement généralisable. On a pu montrer ainsi que le secteur dans lequel l'organisation opérait avait son importance (Dacin, Munir, & Tracey, 2010). Et si certains secteurs parviennent mieux que d'autres à rendre compatibles entre elles les logiques, c'est par exemple parce que des « acteurs collectif » type associations professionnelles, y contribuent (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002). On apprend que joue également le degré de maturité du mélange des logiques en présence. On observe en effet que les difficultés naissent plus fréquemment de Groupes émergents que matures (Déjean, Gond, & Leca, 2004). L'une des explications serait que dans les Groupes matures une logique finit par prédominer sur les autres (Reay & Hinings, 2009). En ce qui concerne les pressions externes, sources d'hybridation, d'autres chercheurs ont montré que le niveau de structuration de la demande concernant une organisation exerçait également une influence et plus généralement : *« Les pressions émergeant de la complexité institutionnelle n'affectent pas également toutes les organisations. Les logiques institutionnelles qui traversent les champs organisationnels, sont filtrées par les différentes caractéristiques de l'organisation elle-même, en particulier son positionnement dans le secteur, sa structure, la répartition de sa propriété, sa gouvernance et son identité »* (Greenwood et al., 2011).

Enfin, la notion d'opposition entre les logiques n'a pas été suffisamment approfondie, selon d'autres chercheurs, et les oppositions n'apparaissent pas toujours clairement aux individus qui travaillent dans l'organisation. De ce point de vue des travaux ont été conduits sur le rôle de l'ambiguïté et tendent à monter que cette dernière atténue les conflits de logiques institutionnelles au sein des organisations (Goodrick & Salancik, 1996) et facilite même leur réconciliation (Chateau Terrisse, 2012, 2013).

Il existe donc de nombreuses contributions sur le thème : comment se mélangent les logiques institutionnelles et avec quels résultats ? L'accumulation de travaux ponctuels parviendra peut être à fournir une vision globale de l'hybridité et de ses effets, il faut l'espérer. Dès maintenant cependant essayons d'échapper à une analyse pointilliste en centrant la réflexion sur un concept, celui d'hétérosis.

- **L'effet d'hétérosis comme réponse globale possible**

Plutôt que tenter d'analyser un à un les effets potentiels positifs de l'hybridité ou d'envisager cas par cas les situations dans lesquelles l'hybridité s'est révélée viable, opérons un recadrage, celui du renforcement de la robustesse de l'organisation ? Utilisant alors l'analogie biologique conférant au terme d'hybridité sa signification originelle, considérons que l'hybridité apporte à l'organisation sa robustesse en raison d'un effet bien connu des botanistes : l'effet d'hétérosis (*document 17*). Cet effet est compris comme créant les conditions de situations dans lesquelles les effets positifs de l'hybridation l'emportent sur les effets négatifs. Poursuivre l'analogie revient simplement à dire qu'une plante plus vigoureuse se trouve en situation de mieux se défendre contre ses prédateurs, de mieux saisir les opportunités bénéfiques pour elle et ainsi de parvenir à se développer parfois spectaculairement. Insistons sur le changement de point de vue qui n'est plus la simple constatation que dans certains cas les effets positifs de l'hybridité l'emportent sur les effets négatifs, mais qui apporte un principe explicatif positif pour expliquer pourquoi. En d'autres termes, l'effet d'hétérosis agit indirectement : par la robustesse croissante qu'il apporte à l'organisation il joue le rôle d'un filtre laissant plus facilement passer les effets favorables de l'hybridité. Du point de vue managérial, l'hybridation de l'organisation serait une recherche volontariste de la rendre plus vigoureuse, plus vivante. Remarquons que cette recherche n'entre pas en concurrence avec le management traditionnel qui abonde en méthodes visant à accroître la résilience de l'organisation[97].

Comment alors définir l'effet d'hétérosis ? Il s'agit là d'un concept biologique plus spécialement utilisé dans la biologie végétale et animale. Le terme est employé dès le début du XX^{ème} siècle notamment par un botaniste américain (G. H. Shull) connu pour avoir été l'un des premiers à produire une variété de maïs hybride avec des rendements accrus de près de 50% et des possibilités élargies d'adaptation aux sols et aux climats. Gallais (2009) définit l'hétérosis comme « *l'augmentation de vigueur observée au niveau de la descendance du croisement entre deux individus génétiquement éloignés. De façon plus précise il correspond à la supériorité de l'hybride par rapport au meilleur parent »…« C'est une manifestation biologique universelle chez les organismes supérieurs qui traduit un avantage de l'hétérozygotie du génome »*. La transplantation (c'est le cas de le dire !) de ce concept dans la théorie des organisations doit toutefois être prudente. Rappelons en effet ce qu'écrivait K Boulding (1956) de l'analogie par nature métaphorique, et de son utilisation à titre explicatif se révélant souvent tautologique. Ceci dit, la question de la robustesse d'un organisme hybride reste une question

[97] Protection du patrimoine de l'entreprise et du niveau de son exploitation, stratégies de consolidation des acquis, constitution de réserves, etc.

pertinente pour laquelle l'analogie même métaphorique avec l'hétérosis est intéressante, les débats qui la nourrissent ayant un fort écho dans le domaine des Sciences Sociales. En se rapportant au domaine biologique, en effet, l'affirmation de la supériorité universelle des hybrides doit être nuancée. D'abord parce que malgré les progrès de la génétique, l'hétérosis reste pour certains encore mystérieuse : « *Bien que les grandes hypothèses pour expliquer cet avantage (de l'hybridité), dominance et superdominance, aient été formulées au début du XX° siècle, il est encore difficile aujourd'hui de conclure avec précision sur l'importance relative de ces deux mécanismes ; l'hétérosis est même parfois considérée comme un phénomène mystérieux »* (Gallais, 2009). Ensuite parce qu'au-delà des controverses sur sa nature véritable, l'hétérosis suscite deux types de problèmes : elle est coûteuse (renouvellement des semences, dommages collatéraux possibles, notamment sur l'environnement), et elle est aussi difficile à gérer, tri et choix des espèces, veille sur les innovations, estimation économique des résultats. De tous ces points de vue, l'analogie avec le domaine des organisations sociales hybrides est intéressante. L'aspect mystérieux d'abord. Malgré une recrudescence de travaux récents sur les formes hybrides d'entreprises le phénomène reste paradoxalement encore peu connu et dans sa nature et dans ses effets. Cela s'explique par l'idée que l'effet recherché d'hétérosis dans les organisations consiste à extraire des conflits de logiques le meilleur c'est-à-dire vise à réaliser une heureuse alchimie entre synergie, augmentation de la résilience et baisse de la vulnérabilité. Par ailleurs, il semble exister un a priori positif sur les avantages de l'hybridité ; c'est ce qu'on perçoit à travers le peu de travaux qui prennent explicitement en compte les coûts de l'hybridité organisationnelle et analysent en profondeur les risques qu'elle implique. Enfin, ajoutons que peu de travaux ont été consacrés aux difficultés de ces organisations du fait de leur caractère hybride. Certes, en ce qui concerne l'entreprise, on s'est intéressé au management paradoxal mais sans lien direct avec la question de l'hybridité. Dans tous ces domaines, il manque d'études empiriques, ce qui constitue autant de pistes de recherches ; et par exemple, en matière de management, la direction d'une entreprise hybride exige-t-elle des qualités spécifiques des dirigeants qui en ont la responsabilité ? On se rappelle, à ce propos la remarque formulée sur le caractère historique de la pérennité dans la cohabitation Etat-Marché. Cette pérennité ne suffit pas à elle seule à expliquer les performances. Aussi peut-on avancer l'hypothèse que sans leadership des dirigeants mais aussi sans savoir-faire dans le mixage des logiques pour en tirer le meilleur et éliminer le pire, l'hybridation risque de devenir plus un handicap qu'un avantage pour affronter la complexité institutionnelle[98].

C'est cette complexité institutionnelle qui semble la voie la plus appropriée pour comprendre pourquoi l'hétérosis pourrait constituer un principe explicatif intéressant des avantages de l'hybridité majeure dans les organisations. Ces dernières se trouvent plongées dans un monde de plus en plus complexe, les interrelations qui s'y développent finissant globalement par le rendre indéchiffrable. Les organisations ne peuvent survivre et se développer en fonctionnant sur la base d'un principe de mono-rationalité qui manifestement ne correspond plus à l'enrichissement continu de la systémique dans le cadre de laquelle elles fonctionnent. Ce cadre devient de plus en plus dangereux pour leurs survies. L'organisation hybride majeure apparaît alors comme une « réponse[99] » complexe, tentative pour rendre l'organisation plus solide en exigeant de son management, une lucidité sur l'enjeu que représente le jeu complexe des logiques, et un savoir-faire pour faire émerger les effets d'hétérosis gages de survie.

[98] Voir dans le même sens et à propos de la surestimation des risques de l'hybridité (Brandsen & Karré, 2011).
[99] Le terme est de (Greenwood et al., 2011).

Pour conclure, résumons les idées développées dans cette troisième section :

1. L'hybridité d'une organisation est l'état dans lequel elle se trouve à une période donnée du mouvement continu de changement qui caractérise toute organisation.
2. L'hybridité manifeste la prise de conscience par les dirigeants de l'importance des conflits de logiques parcourant leur organisation et leur volonté de les maîtriser. Ces conflits conditionnent en effet, l'ensemble des processus de décision, y compris les outils choisis pour les mener à bien.
3. L'hybridité, s'alimente principalement à quatre sources : la nature et le nombre des parties prenantes, les agencements structurels, les influences contextuelles et les valeurs. L'hybridité majeure est celle mettant en jeu ces quatre sources.
4. Les logiques de pensée et d'action sont assimilables à des rationalités spécifiques, trouvant leurs origines dans une institutionnalisation (sédimentation) de croyances, de coutumes et de routines auxquelles s'ajoutent des pressions contextuelles de toutes natures
5. L'hybridité majeure voulue par les dirigeants d'une organisation vise à obtenir un effet d'hétérosis de manière à bénéficier des aspects positifs des tensions et conflits qui caractérisent leurs organisations

Dans tous les cas l'hybridité en elle-même n'apporte aucun avantage particulier à l'équipe dirigeante et se trouve même cause de difficultés. C'est le management de l'organisation qui donne un sens à cette hybridité de deux façons : par une maîtrise des conflits de logiques existant pour en faire une force de robustesse et en apportant un ensemble de logiques nouvelles, qui dans le temps peuvent aussi s'institutionnaliser.

En conclusion de cette deuxième partie, observons que les nombreuses recherches évoquées montrent que, tant le concept que les mécanismes de l'hybridité commencent à être explorés. La plupart des chercheurs estiment cependant qu'il reste encore de nombreux terrains vierges constituant autant de pistes de recherche. Ces travaux futurs exigeront en préalable, comme j'ai tenté de le faire ici, une réflexion conceptuelle sur l'idée d'hybridité et sur les mécanismes de sa dynamique. Ils devront notamment tenter d'apporter des méthodes permettant d'évaluer la qualité de la réponse organisationnelle à la complexité institutionnelle, en effet, *« ces réponses sont importantes car elles peuvent fortement conditionner la légitimité sociale de l'organisation et donc son accès aux ressources critiques* » (Greenwood et al., 2011). Ces réponses sont étroitement liées à la qualité du management et aux conditions qui la favorisent. Tel est l'objet de notre troisième partie.

Partie 3 - Nécessité d'un contrôle spécifique de l'Organisation Hybride

La deuxième partie a souligné l'hétérogénéité croissante de l'organisation en développement ainsi que son management visant à lui donner un sens. La vision de l'hybridité m'est ainsi apparue comme lucidité des dirigeants à percevoir les conflits de logiques parcourant leur organisation et influençant les décisions qui y sont prises. Mais au-delà l'hybridité m'est également apparue comme manifestation de la volonté des dirigeants à prendre en compte ces conflits, non pas forcément pour les éliminer mais plutôt pour les intégrer à leurs perspectives stratégiques, enrichissant ainsi la profondeur de leur management. Cette conception de l'hybridité m'a conduite à admettre l'approche récente de chercheurs, appartenant au courant néo-institutionnaliste, pour lesquels la réponse à la complexité des champs organisationnels, consiste pour une organisation hybride donnée, à se hisser au niveau pertinent de leurs multi-rationalités. En d'autres termes, il s'agit là d'un accommodement intelligent des logiques institutionnelles et de leurs combinaisons. Accommodement parce que, quel que soit le nom qu'on leur donne, ces logiques existent, ne s'inspirent pas toutes du même type de rationalité et qu'il faut bien en tenir compte ; intelligent parce que jouer sur les tensions et conflits nécessite beaucoup de savoir-faire. En effet, le choix voulu d'une rationalité multiple dans une organisation est difficile à maintenir dans la durée tant la situation d'hybridité est instable et les dérives fréquentes. Dès lors, une stratégie fondée sur l'hybridité exige un contrôle permanent spécifique de la dynamique d'hybridation, contrôle vérifiant et anticipant des distorsions telles que par exemple, l'alternance de logiques dominantes (Greenwood et al., 2011) ou pire la cannibalisation des logiques entre elles (*document 17*, (Richez-Battesti & Oswald, 2010)).

La conception d'un tel contrôle n'est pas évidente car, si elle peut partiellement s'inspirer de l'existant (audit, contrôle de gestion, contrôle stratégique, veilles concurrentielles), elle s'en distingue nettement par sa problématique et cela pour deux raisons au moins.

- La première est que ce type de contrôle n'existe pas, en tant que tel, dans les organisations. Il est en fait éparpillé entre plusieurs organes (comité stratégique du Conseil d'Administration, Comité Directeur de l'instance de direction, département de contrôle et d'audit, etc..). Cet éparpillement prive les dirigeants de toute vision d'ensemble de ce qui constitue pourtant le soubassement essentiel de leur action [100]. C'est ce type de considération qui a suscité de la part des dirigeants une demande d'outils de gestion mieux adaptés à la prise des grandes décisions notamment dans le domaine stratégique.
- La seconde, plus technique, réside dans le fait qu'il ne s'agit pas seulement de contrôler une organisation qui aurait plusieurs objectifs à la fois ; une telle situation est en effet courante dans la plupart des organisations (Cyert & March, 2011b) et les techniques habituelles du contrôle de gestion y parviennent fort bien. Il s'agit par contre, et ce n'est pas la même chose, de contrôler une organisation qui, pour prendre ses décisions, fonctionne avec des rationalités multiples. Autrement dit, si comme dans toute organisation, la réalisation des objectifs doit être vérifiée, dans une organisation hybride, la manière dont ces objectifs ont été ou non atteints doit l'être également, car elle

[100] Cette situation a conduit à la proposition de méthodes cherchant à faire de l'outil comptable un instrument de connaissance plus synthétique du fonctionnement de l'organisation, de manière à mieux préparer les dirigeants à leurs responsabilités décisionnelles. Parmi ces outils le tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard)* imaginé dans le début des années 9O (R. Kaplan & Norton, 2003) a suscité beaucoup d'intérêt mais aussi de critiques. S'agissant ici de tracer les grandes lignes du contrôle de la dynamique d'hybridation, je réserve à de futures recherches ces aspects de mise œuvre technique des idées qui seront présentées ici.

témoigne de la pertinence et de la durabilité de la réponse hybride à la complexité institutionnelle. Ainsi, supposons que deux groupes bancaires coopératifs souhaitent augmenter, pour tel produit d'assurance vie, leurs parts de marché de X %, et leurs marges bénéficiaires d'Y % et qu'elles y parviennent. Si dans l'une des deux, la réalisation de ces objectifs est obtenue par une banalisation commerciale de son réseau coopératif de distribution, et si dans l'autre la combinaison des logiques coopérative et capitaliste est restée réelle, il devient évident que leur degré relatif d'hybridité n'est plus le même. C'est ce genre de dérive que le contrôle doit pouvoir détecter et si possible anticiper.

Dès lors, cette partie a pour objet d'esquisser ce que pourrait être un contrôle de l'organisation hybride, en insistant sur les points critiques de ce contrôle, regroupés en deux catégories :

1. Le contrôle de la dynamique d'hybridation et les distorsions qu'elle peut provoquer dans le degré et la nature de l'organisation hybride. Pour cela je me reporterai au schéma des sources de l'hybridité en m'efforçant d'ajouter au niveau de l'analyse un essai d'appréhension de la complexité caractérisant les composantes des champs organisationnels. Cela signifie qu'après avoir examiné séparément le contrôle à exercer sur chacune des sources d'hybridation, seront mis en évidence un certain nombre d'axes transversaux d'observation qui conduiront à recommander d'autres formes de contrôle.
2. L'adaptation de la gouvernance aux finalités des logiques de pensée et d'action parcourant l'OH et non pas seulement à la multiplicité des objectifs qui la caractérise. Ainsi, le Conseil d'Administration, dont la responsabilité première est le contrôle stratégique, peut trouver dans l'examen de ces logiques l'une des rares occasions s'offrant à lui de discussions sur une vision globale et profonde du destin de l'organisation. Autrement dit, la gouvernance devra être adaptée non seulement au contrôle des résultats mais aussi à la manière dont ils ont été obtenus. Par exemple, il est important de savoir si les produits bancaires vendus par le département commercial d'une banque permettent d'atteindre les objectifs de vente qui lui ont été fixés, mais il est tout aussi important de savoir si les produits vendus correspondaient bien aux profils et aux besoins des clients. Problème classique d'éthique dont l'importance apparaît quand on souligne que, s'ils ne sont pas pris en compte, l'équilibre des logiques dans une organisation à hybridité majeure risque de s'en trouver profondément bouleversé.

L'examen de ces deux points n'épuisera certes pas une réflexion exhaustive sur le contrôle de l'organisation hybride, mais présentera un double avantage : mettre en avant les points critiques de ce contrôle d'une part, et faire émerger d'autre part, un large projet de recherche sur une hybridation organisationnelle moins conceptuelle, plus concrète, grâce aux exigences du contrôle[101].

1 Le contrôle de la dynamique d'hybridation

Une façon simple de contrôler la dynamique d'hybridation peut consister à se reporter à la sélection opérée dans les sources alimentant en permanence l'hybridation, et à scruter les changements les affectant. Cette approche fragmentée conduit à exercer un contrôle sur les systèmes de valeurs, les parties prenantes, les aménagements structurels et les pressions contextuelles. Outre les questions techniques de choix d'indicateurs, d'un point de vue méthodologique, les choses ne sont pas aussi évidentes du fait des liens complexes pouvant exister entre ces quatre sources. Or, analyse et complexité ne font généralement pas bon ménage. Ne faudrait-il donc pas aborder la question du contrôle de l'hybridité en utilisant les outils de la complexité ? Par exemple, en recourant aux techniques dérivant de théories telles que celle du chaos, permettant de mettre l'accent sur les

[101] Un tel projet pourrait s'intégrer à un autre encore plus large, celui du retour à la matérialité du courant institutionnaliste (Boxenbaum et al., 2016).

conditions initiales des sources de l'hybridation ou encore celle des structures dissipatives[102], illustrant l'importance des bifurcations stratégiques ? Ne faudrait-il pas plus généralement sélectionner dans l'ensemble des théories scientifiques de la complexité celles permettant de formaliser le comportement des systèmes évolutifs et dynamiques ? Trop peu de chercheurs en Sciences de Gestion s'y sont risqués pour que cette voie soit empruntée ici, elle constitue néanmoins une perspective très riche de recherches futures. Par contre un effort a été réalisé pour compléter l'examen du contrôle fragmenté des sources de l'hybridation par un essai de vision holistique reposant sur le choix d'axes transversaux à l'organisation, et représentant des oppositions fortes de logiques (point 1.5).

Ainsi, seront d'abord dégagées ici les formes particulières de contrôle que requièrent chacune des sources de l'hybridité (Valeurs, PP, Structures et Pressions Contextuelles) compte tenu de leurs spécificités respectives. Cette analyse sera ensuite complétée par un essai de vision globalisée du contrôle de la dynamique d'hybridation, mettant l'accent non plus sur les spécificités de chacune des sources d'hybridité, mais sur ce qui peut les réunir. L'idée qui va être développée ici est celle d'un contrôle reposant sur une veille des sources d'hybridation, en révélant les flux qui les affectent et les conséquences qui en résultent sur la nature et l'intensité du caractère hybride de l'organisation. Notons l'existence d'un différentiel de temporalités selon la nature des sources concernées, il est bien évident que les mouvements observés sur la source « valeurs » n'auront pas le même tempo que ceux observés sur la source « parties prenantes » par exemple.

1.1 Le contrôle de la source : Valeurs

Cette partie s'attachera essentiellement ici à l'aspect système de valeur (au sens éthique) laissant de côté la création de valeur (au sens financier) et cela pour trois raisons :

- Ne pas surcharger l'exposé de considérations techniques qui sont réservées à des recherches ultérieures. La nature et l'évaluation de la valeur créée relève en effet d'outils de gestion (Boisselier et al., 2013). La question est intéressante car, rappelons-le, différents chercheurs cités dans la deuxième partie (Chateau Terrisse, 2012, 2013) par exemple, considèrent à juste titre que les outils de gestion véhiculent des logiques institutionnelles et donc que leur évolution et/ou leur introduction dans l'organisation est susceptible de provoquer de nouveaux confits de logiques. Or, dans un Groupe, il peut exister une différenciation des méthodes de calcul de la valeur notamment sous l'effet de réalisation d'opérations de partenariat ou de sous-traitance, introduisant une variété des méthodes de définition et de calcul de la valeur. D'ailleurs, dans certaines entreprises les managers sont à la recherche d'approches holiste de calcul de la valeur comme le montre des notions telles que celles de « valeur partagée »(Dembek, Singh, & Bhakoo, 2016; Porter & Kramer, 2011) ou de « valeur organisationnelle »(Cappelletti & Khouatra, 2002). Ce thème de « la variété des concepts de création de valeur dans un groupe hybride » sera donc réservé à des recherches futures.
- Ensuite, certains chercheurs se sont penchés sur les illusions créées par les systèmes de contrôle classiques. Notamment deux experts en comptabilité ont insisté sur l'erreur consistant à croire que tout est contrôlable et que des systèmes d'incitations matérielles pouvaient suffire à motiver les membres d'une organisation à atteindre leurs objectifs. S'appuyant sur des considérations de phénoménologie personnaliste ces auteurs ont montré la nécessité de recourir à des valeurs de technicité et de morale pour conférer au contrôle de long terme une efficacité réelle (Rosanas & Velilla, 2005).

[102] Ilya Prigogine physicien et chimiste connu surtout pour sa présentation sur les structures dissipatives et l'auto-organisation des systèmes https://fr.wikipedia.org/wiki/Ilya_Prigogine.

- Enfin dans une autre perspective, mes travaux sur l'ISR soulignent le rôle fondamental de la similarité des valeurs entre l'investisseur et le fond d'investissement pour générer de la confiance dans le fond (*document 35*). Ce qui a également conduit à privilégier ici la question des systèmes de valeurs.

Sur la base de quels principes alors pourrait-on organiser le contrôle du système de valeurs ?

La plupart des organisations, même de taille réduite, sont attachées à un système de valeurs sensé traduire les finalités de l'organisation et inspirant les différents objectifs qu'elles se donnent. Cet attachement est de plus en plus revendiqué grâce notamment aux moyens de communication dont dispose l'organisation, notamment par la voie des réseaux sociaux. Il devient donc possible de suivre l'évolution du système de valeurs par ce qu'en dit l'organisation, par ce qu'elle met en place réellement et par ce qu'en pensent ses PP. Quel que soit le degré d'hybridation de l'organisation, cette dernière se trouve affectée par la modification de son système de valeurs, cela étant encore plus vrai si l'organisation se trouve en état d'hybridité majeure c'est-à-dire avec plusieurs systèmes à compatibiliser. Dans cette dernière hypothèse il est particulièrement important que le contrôle s'en préoccupe au travers d'un diagnostic permanent détectant les mouvements et anticipant les incohérences pouvant se manifester dans les différentes entités du Groupe.

Comment donc contrôler le ou les systèmes de valeurs sur lequel s'appuie l'organisation ? Une possibilité consiste à examiner l'évolution qu'en fournit l'organisation elle-même dans ses présentations publiques et par exemple sur Internet, où une méthodologie du type de celle utilisée par V. Singh et S. Point (2004) peut être appliquée sur des données chronologiques. Il est intéressant de noter alors les invariants dans le temps, les nouvelles valeurs qui apparaissent et celles qui disparaissent. Par ailleurs, lorsque l'organisation concerne un Groupe structuré d'entreprises il peut être également utile d'établir une cartographie générale des valeurs du Groupe en localisant ces dernières dans l'ordre établi entre les filiales ou, dans le cas d'une entreprise en réseau, dans l'ordre où elles se situent dans les mailles de ce réseau. Ce type de recherches peut conduire à des analyses sémantiques interprétatives approfondies.

Revenons par exemple sur le cas de La Poste française. Son site Internet met l'accent sur son système actuel de valeurs représenté par six valeurs fondamentales[103] : Ouverture, considération, équité, accessibilité, proximité, sens du service. Choisir ces six valeurs c'est mettre l'accent sur les finalités de la Poste ce qui appelle plusieurs remarques :

- Le sens des valeurs affichées évolue dans le temps, même si les valeurs elles-mêmes restent identiques. Ainsi, la valeur « accessibilité » signifie aujourd'hui avec l'évolution des technologies et de l'éthique sociale, la volonté de garantir au client une politique multicanal de distribution de ses services (banque en ligne et applications mobiles comprises), mais aussi la transparence des offres et la prise en compte du handicap. Ça n'était pas le cas il y a quelques années, on observe donc un enrichissement de valeurs.
- Cet enrichissement du contenu des valeurs conduit à évaluer la pertinence « environnementale » des valeurs sélectionnées, au sens de l'adéquation des valeurs choisies à l'environnement de l'organisation. Mais cet enrichissement accentue également les risques de décalage entre le dire et le faire (entre les valeurs affichées et la perception qu'en ont les PP) décalage qui s'il croît, discrédite l'organisation.
- Certaines absences sont également à relever. On peut s'étonner par exemple de ne voir figurer aucune valeur sociétale alors que par ailleurs la Poste revendique une grande politique de

[103] http://legroupe.laposte.fr/profil/le-groupe-en-bref/les-valeurs-du-groupe-la-poste

RSE[104] qu'elle range dans les objectifs stratégiques qu'elle se donne. De même alors que certaines filiales font allusion à leurs valeurs spécifiques qu'elles symbolisent par un logo spécifique[105], d'autres ne le font pas[106].

- L'enrichissement ou l'appauvrissement du système de valeurs est à surveiller car en tant que condensé des débats internes il a forcément une signification. Ainsi la liste des six valeurs qui vient d'être rappelée se réduisait à cinq en 2008[107]. Entre 2008 et 2016 une valeur nouvelle apparaît : le sens du service. Du point de vue chronologique, une autre variable est intéressante à observer, elle concerne l'évolution du logo qui résume, au niveau de la marque, les valeurs portées par l'organisation[108].

2008	2012
Image de la Poste ensemble de métiers	*La première image « corporate » de la Poste*

Tableau 3 : Evolution du logo de La Poste entre 2008 et 2012

En résumé, le contrôle de l'évolution du ou des systèmes de valeurs de l'organisation doit être poursuivi sur la longue période et interprété à chaque évolution, pour en dégager le sens et en déterminer l'impact sur l'hybridation organisationnelle.

1.2 Le contrôle de la source : parties prenantes

L'intensité et le contenu de l'hybridation sont fortement influencés par le nombre et la qualité des parties prenantes (PP) intervenant à des degrés divers dans l'organisation et dans les processus décisionnels qui s'y déroulent (Freeman, 2010; Missonier & Loufrani-Fedida, 2014). Là encore il est important que le contrôle puisse faire le point périodiquement de ce qui se passe à ce niveau, car les évolutions peuvent être très apparentes (l'Etat prend une participation au capital de l'entreprise, par exemple) ou plus silencieuses (des coalitions d'intérêts se nouent au sein du Conseil d'Administration ou des leaders d'opinion se révèlent au sein du personnel tendant à privilégier certains types de « logiques d'action ou de pensée » sur d'autres).

L'ambition se limite ici à tracer les principes de construction d'un système permettant de suivre l'évolution de l'ensemble PP sans entrer dans le détail de la construction des indicateurs précis pouvant le constituer. La théorie des PP s'est largement développée depuis Freeman (1984), comportant deux difficultés importantes :

- Une extension continuellement d'inclusion de nouvelles catégories de PP à relier avec la pertinence accrue d'une vision systémique de l'organisation. Le grand nombre de nouvelles typologies imaginées pour classifier les PP en témoigne (Damak-Ayad & Pesqueux, 2005).
- Une vision généralement peu dynamique des parties prenantes négligeant ainsi l'étude des séries chronologiques. En effet dès le début des années 2000, de nombreux auteurs

[104] http://legroupe.laposte.fr/profil/les-engagements-rse/la-politique-rse-du-groupe-la-poste
[105] C'est le cas de Poste Immo : http://www.poste-immo.fr/fr/Poste-Immo/Identite-visuelle
[106] Par exemple l'une des filiales importantes de la Poste : la Banque Postale
[107] http://stagelaposte.2010.free.fr/wp-content/documents/synthese_valeurs.pdf
[108] Voir pour le Groupe La Poste : http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/78/groupe-la-poste-des-racines-et-des-ailes.php

> « appellent à des études améliorant la façon de montrer comment les entreprises conduisent leurs relations dans le temps avec les PP, c'est-à-dire à des analyses longitudinales… « *L'analyse en termes de PP n'est pas seulement un processus de dernière période (front-end) mais aussi un processus longitudinal* » (Missonier & Loufrani-Fedida, 2014).

Ajoutons que dans le langage économique, la dynamisation de l'analyse d'un ensemble de données va au-delà de la seule prise en compte du temps, mais inclut aussi l'étude des déformations structurelles de l'ensemble. En d'autres termes, il ne suffit pas de savoir qu'à telle période un représentant de l'Etat est entré au Conseil d'Administration d'une organisation donnée, l'analyse devient véritablement dynamique quand on détermine aussi dans quelle mesure l'équilibre (ou le déséquilibre) qui régnait au Conseil a été modifié.

Quels sont donc les principes qui pourraient guider l'établissement d'une veille de la source « parties prenantes » de l'hybridation ? Deux étapes peuvent être envisagées : définir le périmètre des parties prenantes puis retracer l'évolution de l'ensemble retenu des PP.

Première étape : Définir le périmètre des parties prenantes. L'énumération des PP a donné lieu à de multiples typologies dessinant chacune des espaces à contours variés (Damak-Ayad & Pesqueux, 2005). Il y a donc nécessité pour une utilisation opérationnelle de la théorie des PP à « prioriser » ces dernières pour ne retenir que l'essentiel. Dans ce but, le concept de saillance qui a attiré l'attention des chercheurs (Shahzad, 2015), est mobilisé. Imaginée par Mitchell et alii (1997), l'idée de saillance visait à aider les managers à établir un ordre de priorité dans la prise en compte des PP d'une organisation. Ces auteurs proposaient en effet de recourir à trois critères permettant d'évaluer trois attributs des PP : le pouvoir, la légitimité et l'urgence[109]. *« Ce cadre suggérait que plus une partie prenante possédait ces trois attributs, plus elle attirait sur elle l'attention des managers » (Shahzad, 2015).*

Cette analyse sera utilisée pour délimiter le cœur de cible sur lequel devra porter l'attention dans le contrôle des sources de l'hybridation. Si l'on reprend le schéma construit par Mitchell et alii (1997), c'est la zone 7 qui sera retenue, intersection des trois critères de priorisation des PP.

[109] Le troisième attribut désigne : "The third attribute urgency—i.e., the degree to which stakeholder's claims demand immediate attention of the mangers—covers two aspects. Firstly, the time sensitivity which shows the extent to which delay in attending the claims is unacceptable to a stakeholder and secondly, the criticality which represents the worth that a stakeholder assigns to a claim" (Shahzad, 2015) p. 7.

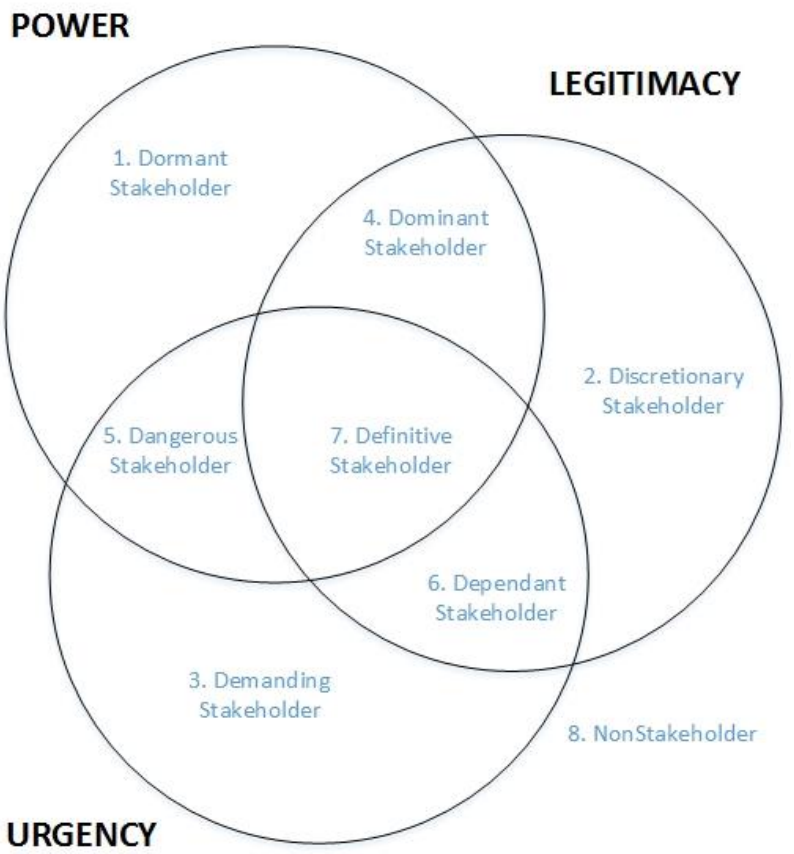


Figure 15 – Stakeholders identification and salience model (Mitchell et al., 1997)

Il appartient dès lors à chaque organisation de dresser, par période, une liste des « *Définitive Stakeholder* » (espace 7) qui lui soit propre.

Deuxième étape : Retracer l'évolution de l'ensemble retenu des PP. Ce suivi, établi avec une périodicité variable selon le type d'organisation concerné, devra attirer l'attention sur les mouvements susceptibles d'avoir une influence sur les logiques institutionnelles existantes. Plusieurs exemples peuvent être évoqués pour illustrer l'utilité de ce genre d'analyse : l'entrée dans le Conseil d'Administration d'un représentant de l'ESS, l'intégration au sein de la DG du directeur du département communication, l'acquisition d'une nouvelle clientèle, ou encore le développement de communautés. Ce dernier exemple est particulièrement intéressant par l'influence qu'il peut exercer sur les modes d'action et de réflexion. Ainsi le développement de communautés épistémiques ou de pratiques (Cohendet, Créplet, & Dupouët, 2003), ou encore l'intégration de porteurs de projets ou d'entrepreneurs dans des communautés collaboratives (De Vaujany, 2016) peut progressivement modifier les modes de raisonnement et d'action à l'intérieur même de l'organisation. Plus spécifiquement, l'appel à la foule au cours d'opérations de crowdsourcing peut de son côté constituer un apport en logiques nouvelles de pensée et d'action, et peut même être réalisé dans ce but (*document 34*). Il y a là indiscutablement un domaine de recherches à explorer dans l'avenir dans un cadre néo institutionnaliste ou pas.

Précisons ce que pourrait être le suivi d'une des PP relevant des critères retenus et exposés ci-dessus : le comité d'audit d'une banque coopérative et son président. Les observations faites ici sont extraites de mes travaux sur ce thème (*documents 27 et 30*).

- *Suivi de la dérive centralisatrice*. J'ai attiré l'attention au cours de mes travaux, sur la dérive centralisatrice pouvant atteindre les groupes bancaires mutualistes les plus importants en taille. En effet, la *« tendance renforcée à l'autocontrôle a introduit une tentation à l'accentuation du pouvoir décisionnel de l'interface fédérale. Jusqu'ici l'attention des chercheurs s'est concentrée sur l'antagonisme entre logique coopérative et logique capitalistique, laissant dans l'ombre la troisième logique, d'ordre fédéral. Or celle-ci peut également se dénaturer »* (*document 27*). Le rôle que pouvaient tenir les comités d'audit pour contenir ce tropisme centralisateur a alors été souligné, si tant est que leur importance continuait à croître. En effet, j'ai montré au cours de mes travaux que le contrôle des instances délibératives mieux informées, du fait de la mise en place des comités d'audit, pouvait devenir un élément d'équilibre dans la tentation centralisatrice des pouvoirs au niveau fédéral. D'où l'intérêt de suivre l'évolution de ces PP que constituent les comités d'audit qui contribuent à maintenir dans le groupe une logique de fonctionnement coopérative par tradition décentralisatrice. Dans cet esprit, l'idée de créer une rencontre périodique des présidents des comités d'audit des banques coopératives dans un groupe fédéral n'est pas anodine (c'est le cas dans le groupe BPCE).
- *La contribution à la confiance par la communication*. En se situant non plus au niveau de l'ensemble des comités d'audit mais au niveau de chacun d'entre eux j'ai montré l'intérêt d'études comportementales de ses membres en rattachant mes observations aux développements de la finance comportementale. Une des conclusions importantes de cette étude tient au rôle de communication joué par le comité entre le Conseil d'Administration autorité élue et la Direction Générale autorité nommée. Autrement dit le comité d'audit se révèle comme facilitateur de circulation de l'information entre l'instance délibérative et l'instance exécutive : *« les deux instances se réjouissent du rôle joué par le comité d'audit entre contrôle interne et Conseil d'Administration. Il y a là une occasion de dialoguer qui est bien perçue »* (*document 30*). J'ai insisté sur le fait que bien assurer ce rôle constituait un des fondements de la création de confiance entre les dirigeants d'une organisation (ici la banque coopérative régionale). Or, *« la confiance apparaît à l'évidence comme le facteur clé de succès. Elle ne se décrète pas, elle se construit toujours sous la menace d'une spirale de défiance surtout lors des premiers pas du comité ».* Cette observation permet d'insister sur l'importance du dialogue notamment dans les cas où apparaissent des conflits nés de l'affrontement de deux logiques ; ainsi cet affrontement a pu se produire dans le cas étudié, sur le thème du périmètre de contrôle et des moyens utilisés. La technostructure avait une vue beaucoup plus restrictive que ne l'avait le Conseil d'Administration. Cela pouvait constituer une difficulté au fonctionnement du comité d'audit. En fait ce ne fut pas le cas parce qu'avec le dialogue, la confiance a peu à peu été construite.
- *L'intercession de logiques institutionnelles*. Ces travaux m'ont conduite à une considération plus générale concernant les organisations en situation d'hybridité majeure. Dans de telles organisations parcourues de logiques de pensée et d'action très différentes, la notion d'interface joue un rôle fondamental comme facilitateur localisé du jeu de l'ensemble de l'organisation. Or, « *toute la construction mutualiste est fondée sur la construction d'interrelations au sein de toute l'organisation depuis le niveau de base : le sociétaire, jusqu'au niveau le plus éloigné : la ou les filiales cotées du groupe. La fonction d'interface dans un groupe animé d'une telle philosophie devient alors stratégique…. L'intérêt du concept ne réside pas tant dans son aspect apparemment séparateur, mais dans le fait que cette limite est lieu*

d'action, « d'objets frontières » en fait, de mécanismes de transformation des flux entrants en flux sortant de manière à faciliter le but global de l'entreprise… » (*document 30*). Il y a là une piste intéressante pour des recherches futures concernant le rôle de certaines PP, considérées comme facilitatrices du fonctionnement d'une organisation hybride. Ce rôle peut être qualifié en termes systémiques de convertisseur de logique[110].

En résumé, la construction d'un système de contrôle dynamique des PP implique en premier lieu une délimitation spatiale de ces dernières, guidée par leur importance évaluée en termes de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Ces trois caractéristiques, variant en intensité dans le temps, impliquent un suivi des déformations pouvant affecter l'ensemble retenu des PP ainsi qu'une attention corrélative aux effets de ces déformations sur les logiques de pensée et d'action des membres de l'organisation. En termes plus imagés on peut dire que ce n'est pas une surface qu'il convient de contrôler dans le temps mais un volume, une épaisseur (Damak-Ayad & Pesqueux, 2005).

Remarquons enfin que l'étude des PP comme source d'hybridation amène à faire quelques incursions dans le domaine structurel (par exemple avec la notion d'interface). C'est bien maintenant cette troisième source d'hybridité qu'il s'agit d'aborder.

1.3 Le contrôle de la source : structures

Qu'il s'agisse des systèmes de valeurs ou des parties prenantes les évolutions détectées se déroulent dans un environnement interne, lui aussi en mouvement et constitué de l'armature structurelle de l'organisation. Cette armature, qui se présente comme un ensemble de configurations pas toujours cohérentes entre elles, évolue soit assez brusquement (intégration d'un réseau de distribution acquis au cours d'une opération de croissance externe), soit plus lentement (mise en place progressive d'une opération de restructuration). Bien sûr ce type d'opération est attentivement suivi par les dirigeants afin de vérifier si les objectifs qu'ils se sont fixés (par exemple, l'augmentation de la productivité ou encore un repositionnement concurrentiel) se réalisent et à quel rythme. Dans la situation envisagée ici, il s'agit d'une toute autre question : examiner dans quelle mesure les changements structuraux affectent l'état d'hybridation de l'organisation ? Or la modification d'agencements structurels revêt une importance particulière de ce point de vue. D'abord parce que les structures existantes incorporent des sédimentations de comportements, d'habitudes, de routines, de points de vue partagés qui vont se heurter à de nouvelles logiques. Ces heurts généralement qualifiés de l'expression peu précise de « résistance au changement » vont pouvoir mieux s'éclairer grâce au concept de conflit de logiques. Le contrôle spécifique de l'hybridation trouve donc là un terrain privilégié d'exercice. Comment donc organiser un système de veille spécialement dédié à l'observation des effets d'évolutions structurelles sur l'hybridité sans entrer dans le détail de toutes les variations d'agencements possibles au cours du fonctionnement d'une organisation ? Autrement dit, comment s'en tenir à l'essentiel ?

Dans ce but, j'ai choisi de me référer aux fondements théoriques qui avaient été dégagés pour expliquer l'hybridité et plus précisément au principal d'entre eux : la mixité voulue hiérarchie-marché. A la suite des publications de Ronald Coase et notamment de son analyse sur la nature de la firme (Coase, 1937), un vaste courant de réflexions se manifesta, se diversifiant dans de multiples directions, générant de nombreux travaux sur le rôle du marché, la nature des coûts de transaction, les mouvements méso économiques pouvant résulter de l'application de la théorie… Mais un point commun les rassemblait : généralement ces discussions émanaient d'économistes et s'inséraient dans

[110] De la même façon qu'existent en informatique des convertisseurs de fichiers. Le logiciel qui convertit un fichier Word en fichier PDF n'altère nullement le sens du fichier converti mais permet à deux lecteurs ne disposant pas du même langage de se comprendre.

une problématique d'économie générale. Or Claude Ménard (2004) fait observer à juste raison que ces études, et notamment celles empiriques concernant les coûts de transaction, attirèrent de plus en plus l'attention des gestionnaires. Historiquement dès les années 90 on a pu constater que le nombre de publications émanant de gestionnaires (point de vue managérial et marketing) dépassait largement celui des économistes. *« Dans un survol daté de 1995, Grandori et Soda passent en revue 167 publications (mais seulement 16 publiées dans des revues économiques) concernant les réseaux inter firmes et pour une grande partie d'entre elles inspirées des coûts de transaction* » (Ménard, 2004).

Plusieurs raisons expliquent ce basculement de point de vue, dont certaines, fort intéressantes, concernent les rapports de l'Economie et des Sciences de Gestion mais sortent du cadre du sujet traité ici. Deux considérations plus directement liées aux questions de veille structurelle seront donc exposées ici :

- Ronald Coase avait attiré l'attention des théoriciens de l'Economie sur deux formes pures représentées par les concepts de marché et de hiérarchie. Mais assez vite les chercheurs qui travaillaient sur la transposition des idées de R. Coase aux organisations réelles, et notamment aux entreprises, constatèrent qu'ils ne rencontraient pratiquement que des formes intermédiaires non seulement mélangeant hiérarchie et marché, mais de surcroît le faisant au travers d'une combinatoire de forme extrêmement large ; et cela à tel point que l'on pouvait se demander si l'on ne se trouvait pas là face à une « collection de bizarreries ? » (Ménard, 2004). Claude Ménard mentionne une liste qu'il précise non exhaustive de ces dernières : sous-traitance (avec une infinité de nuances dans les contrats), firmes en réseaux, franchises (avec le cas particulier de marques collectives dont le contrôle se révèle délicat), partenariats, coopératives (empruntant certaines caractéristiques à la marque collective et d'autres au partenariat), alliances… Il n'est donc pas étonnant que les gestionnaires se soient intéressés à cette gamme de possibilités structurelles pouvant être le support de stratégies organisationnelles et nécessitant donc un contrôle adapté pour en mesurer les effets (Holland & Lockett, 1997).
- La notion de coûts de transaction, clé de l'hybridation hiérarchie-marché, s'est également trouvée au centre de l'attention des gestionnaires qui se sont très vite demandés si ces coûts étaient définissables avec assez de précisions pour être mesurés. Une très vaste littérature s'est développée à ce sujet fin des années 80, généralement sceptique sur la possibilité d'opérationnaliser la théorie des coûts de transaction. La conclusion généralement adoptée étant que cette théorie aidait à comprendre le processus de choix hiérarchie-marché mais possédait peu de potentialité d'utilisation stratégique notamment en raison d'une trop grande difficulté à mesurer avec précision les coûts de transaction (Broussoau, 1989).

Cette double réflexion trace les lignes directrices du contrôle des changements de structures qui suppose donc : un suivi et un contrôle de l'évolution topologique de l'organisation hybride, et un suivi et un contrôle d'indicateurs des coûts de transaction.

Première ligne directrice du contrôle : l'évolution topologique

L'emploi du terme de topologie a pour but de mettre l'accent sur la structuration spatiale des différentes composantes de l'organisation hybride, et sur les questions de frontières de l'organisation dans une perspective voisine de celle adoptée par l'architecte Philippe Bonnin (2010) en anthropologie

sociale[111]. A l'évidence les dernières années du XX^{ème} siècle et les premières du XXI^{ème} ont été marquées par l'accélération des innovations organisationnelles et l'apparition de ces formes hybrides « bizarres ». Cette accélération a eu pour conséquence de rendre de plus en plus floues les limites de l'organisation, en d'autres termes, ses frontières, avec une triple implication : rendre pour les chercheurs de plus en plus difficile le décryptage d'un secteur industriel ou commercial donné mais également pour les dirigeants et les managers, provoquer des problèmes de contrôle de partenaires plus ou moins dépendants, et au-delà d'identité (qui sommes-nous devenus ?) et de méconnaissance de ceux et celles travaillant dans la même organisation[112] (qui sont nos collègues ?). Ainsi une vision topologique d'un groupe organisationnel hybride peut-elle contribuer à un essai de mise en ordre et donc une meilleure appréhension holistique des constituants de l'ensemble qu'il représente. Par exemple, les grands constructeurs automobiles ont tendance à avoir une telle vision des milliers de sous-traitants avec lesquels ils sont liés. Les relations d'ordre qu'ils établissent entre ces sous-traitants leur permettent de mieux visionner ceux qu'ils écarteront lors d'une rationalisation de leur sous-traitance et à l'autre bout ceux avec lesquels ils tisseront de véritables liens de partenariat.

Il pourrait donc être très utile que les Directions Générales élaborent, au besoin avec l'aide de spécialistes du mapping, une véritable cartographie de leur groupe, cartographie régulièrement mise à jour et présentant au moins trois niveaux : celui des partenaires, des sous-traitants et des alliances avec dans chaque cas une estimation du degré de dépendance mutuelle, et une mention particulière quand la partie concernée fonctionne avec des systèmes de valeurs très différents de l'organisation centrale[113].

Deuxième ligne directrice du contrôle : les coûts de transactions

Il ne s'agira ici que d'indicateurs de contrôle des coûts de transaction, car il faut bien reconnaître une certaine légitimité aux innombrables critiques portant sur la non mesurabilité exhaustive et directe de ces coûts de transactions.

Partant donc de l'idée qu'il ne faut pas rechercher une complète mesure de ces coûts, mais seulement détecter systématiquement les dépenses effectives qui leur sont liées et qui sont de deux ordres :

- Coûts de recherches et de passation de contrats liés à l'évolution de la topologie organisationnelle telle qu'elle vient d'être définie,
- Coûts engendrés par le contrôle du respect de ces contrats et des conséquences qui peuvent en résulter (par exemple renégociation)[114].

Les indicateurs proposés, certes loin d'être exhaustifs, paraissent néanmoins significatifs pour indiquer, si on les suit régulièrement, les tendances du coût inhérent à la modification du périmètre organisationnel. Précisons que sur ce point il y a place à de nombreuses recherches ultérieures théoriques et empiriques.

---

[111] « *…c'est la discipline qui se consacre à l'étude des espaces d'un point de vue qualitatif (c'est-à-dire non métrique, mais n'excluant pas la définition de relations d'ordre), s'appuyant en particulier sur les notions de continuité et de limite. Passe-t-on continûment d'un point de l'étendue à tout autre, ou doit-on franchir une limite? L'ensemble des points connexes qui sont liés continûment entre eux, mais qui sont séparés par une limite des autres points de l'étendue constitue alors une aire…* » (Bonnin, 2010).

[112] Cette remarque ne concerne pas que la grande entreprise, ainsi les PME membres d'un réseau peuvent avoir malgré leur taille les mêmes réactions que les plus importantes.

[113] A nouveau, sur ce point les méthodologies présentées par S. Trébucq peuvent se révéler très utiles (Trébucq, 2012).

[114] Sont délibérément exclus certains coûts, trop difficiles (mais pas impossibles) à mesurer, tels que : « les coûts d'opportunité que représentent l'immobilisation de certains actifs destinés à garantir le respect par les deux parties des clauses du contrat (par exemple une caution) » (Broussoau, 1989).

1.4 Le contrôle de la source : pressions contextuelles

Enfin, l'ensemble de ces mouvements ne se déroule pas en vase clos, et les pressions contextuelles doivent être considérées pour avoir une vue d'ensemble de la dynamique d'hybridation. Il est par exemple assez clair de se demander si une nouvelle réglementation, si de nouvelles normes en matière environnementales vont ou non être compatibles avec les logiques de production d'une organisation. De même, il peut paraître normal pour les dirigeants d'une organisation de se demander s'ils doivent ou non céder à une tendance dont ils se demandent si c'est une mode passagère ou une tendance lourde qui rendrait dangereux de se trouver à la traîne. De ce point de vue, les idées de veille concurrentielle, technologique, juridique et institutionnelle paraissent s'imposer.

Parmi ces quatre types de contrôle de la source externe d'hybridation, seul le dernier sera développé ici, dans la mesure où les trois autres sont normalement alimentés par des données périodiquement recueillies par l'organisation. En effet, les veilles concurrentielle, technologique et juridique existent dans toute organisation mais il est vrai, mises en place de manière plus ou moins élaborée. Dans certains cas (TPE notamment) c'est le dirigeant à lui seul qui assure ces trois fonctions, de manière très rudimentaire, voire inconsciente. A l'opposé, certaines organisations sous-traitent ces fonctions à des consultants spécialisés et/ou les organisent elles-mêmes en les dotant de puissants outils. Un tri et une sélection des informations provenant de ces trois types de veille doit donc être mis en place pour en extraire celles concernant l'hybridation de l'organisation. Dans ce cadre les technologies de l'information et les pratiques qu'elles suscitent, Open Data et Big Data (*documents 18 et 20*) par exemple ont un rôle majeur à jouer qui constitue autant de pistes de recherche à explorer. En matière concurrentielle il s'agira, par exemple, d'informations sur des concurrents pouvant faire l'objet d'une OPA ou OPE ou encore de partenariats possibles. Il sera intéressant d'estimer à l'avance les difficultés qui pourront naître de différences culturelles ou organisationnelles. En matière technologique l'information filtrée concernera par exemple des nouveaux processus de production impliquant des changements organisationnels profonds tels que technologie des matières plastiques à la place de l'acier, ou production d'habitations avec imprimante trois D. Dans le domaine juridique également les exemples sont nombreux, ainsi il sera intéressant de suivre la jurisprudence des régulateurs nationaux ou européens sur l'abus de position dominante et sur les actifs dont il faudrait se séparer en cas de projet de fusions-absorption.

Il est donc possible de créer des filtres sur les veilles concurrentielle, technologique et juridique alimentant les responsables du contrôle d'hybridation. Par contre, l'idée d'une veille institutionnelle est plus originale et concernerait notamment tout ce qui entoure les effets de mimétisme tant au niveau individuel que collectif.

Ligne de contrôle de la pression institutionnelle :

Le mimétisme est un des piliers de la pensée institutionnaliste, dès ses origines, en ce qu'il constitue un obstacle de choix à l'existence d'un comportement individuel purement rationnel. Sans reprendre toute l'argumentation propre à ce mouvement soulignons deux niveaux du mimétisme qui intéressent ces développements : les niveaux individuel et collectif.

Le niveau individuel est le plus connu. Il résulte simplement du caractère social de l'être humain. La conséquence en est que ce dernier pense souvent que sa décision est le produit de son propre cerveau alors qu'en réalité elle a pris naissance dans le cerveau d'un autre, dans une conformité sociale, voire pire dans une idéologie. Cette banale constatation qui relève du quotidien a été récemment étayée, d'un point de vue physiologique, par certains psychiatres. Par exemple, dans ses travaux Vasily Klucharev (2009) (professeur de neurologie à l'Université de Moscou) a soutenu la thèse selon laquelle notre cerveau serait câblé pour le conformisme. Il résulte de ses recherches que notre cerveau est

doté d'un « senseur » de l'idéologie dominante du milieu dans lequel il vit. Tant que nous suivons la pensée commune (on pourrait dire trivialement le politiquement correct), notre cerveau n'émet aucun signal. Dans le cas contraire deux zones cérébrales s'activent, celles de détection des erreurs (noyau accumbens et gyrus cingulaire) envoyant une sorte de message d'erreur nous incitant à rentrer dans le rang. A noter que ces deux zones, notamment la première sont génétiquement anciennes dans la formation du cerveau témoignant donc de dispositions profondément ancrées quand on les situe dans l'évolution millénaire de notre cerveau[115].

Le niveau organisationnel est par essence de nature collective, en ce sens que la conformité sociale qui s'y établit concerne, au-delà des individus, des organisations en voie d'homogénéisation dans ce que les institutionnalistes qualifient de champ organisationnel. « *Dans cet esprit, DiMaggio et Powell soutiennent que le concept le plus adapté à la description de la dynamique d'homogénéisation est celui d'isomorphisme. Il permet en effet d'identifier le processus qui conduit l'unité d'une population à ressembler aux unités affrontant les mêmes conditions environnementales. Une telle démarche suggère que les caractéristiques organisationnelles se modifient pour devenir progressivement compatibles avec les traits dominants de l'environnement* » (Huault, 2009). Parmi les forces d'isomorphisme en jeu on retrouve l'isomorphisme mimétique, tendance dynamique qui « *prend la forme de l'imitation des comportements les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations apparaissant comme légitimes dans un champ* ».

Compte tenu de l'importance des forces en jeu une veille institutionnelle des tendances mimétiques individuelles ou organisationnelles paraît utile à côté des veilles concurrentielles, technologiques et juridiques classiques. L'importance de cette prise en compte tient principalement au fait que ces forces mimétiques qui puisent leurs sources à différentes origines (média, désir de légitimation…) représentent toute la pesanteur s'opposant à l'esprit d'entreprise. Mais comment contrôler la présence de telles forces ?

Si difficile soit-il, le contrôle du mimétisme est possible et nécessiterait la construction de trois batteries d'indicateurs :

- Des indicateurs d'ordre général, tels que variété plus ou moins large des sources d'information, degré de liberté de circulation interne des informations, dispositifs et outils pour les exploiter, attachement à une culture de créativité[116]…
- Des indicateurs d'ordre individuels tels que la fréquence du recours personnel aux services de R&D, la fréquence de solutions originales proposées au sein des équipes de direction (notamment du CODIR), l'attachement à un certain nombre de routines…
- Des indicateurs organisationnels collectifs tels que nombre de brevets déposés, l'évolution de l'image de marque de l'organisation et de celles de ses composantes et les dissonances pouvant survenir entre elles…

[115] Dans un récent séminaire (mai 2016) du « Center for cognitive neuroscience Berlin » consacré à ce psychiatre, on peut lire : « *Yet, neuroscience research has only recently focused on the neurobiological mechanisms underlying conformity to group norms. A number of functional magnetic resonance imaging (fMRI) studies demonstrated that being exposed to a group opinion conflicting with one's own opinion triggered activity in the medial prefrontal cortex (MPFC) and ventral striatum. Interestingly, the MPFC has been also implicated in the generation of a so-called "reward predication error" signal when the outcome of an action differs from the expected one. This signal presumably guides future action selection by updating predictions of action values. These findings suggest that some forms of social conformity may be based on general action-monitoring and reinforcement-learning mechanisms* ».
http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/en/v/ccnb/research-center/seminar/20160504.html

[116] De ce point de vue les possibilités sont nombreuses et par exemple la sensibilisation à la création artistique.

Rappelons surtout à propos de ce dernier aspect du comportement mimétique qu'il ne s'agit pas forcément de mesures précises mais plutôt de détection de tendances[117] et qu'en ce domaine le recours à l'analyse qualitative est tout à fait légitime. A cet égard, le terrain des grandes écoles françaises (et notamment de gestion) fournit un bon exemple d'évolution mimétique détectable grâce à l'analyse qualitative et permet d'approfondir une différence entre isomorphisme mimétique et isomorphisme compétitif (Greenwood, Oliver, Suddaby, & Sahlin-Andersson, 2008) traduisant la tension entre pression institutionnelle à l'homogénéisation et besoin de différenciation, qui sera développé dans l'essai de vision organisationnelle globale.

1.5 Essai de vision holistique de la dynamique d'hybridation

Rappelons l'impossibilité où je me suis trouvée d'utiliser les théories de la complexité pour avoir une vision globale du contrôle des sources de l'hybridation. J'ai néanmoins tenté une approche holistique en choisissant un certain nombre d'axes transversaux, représentatifs d'importants conflits de logiques que l'on retrouve dans l'organisation hybride. Ces axes ont une double caractéristique : ils manifestent tous la présence de logiques en tension, dont la coexistence symbiotique est pourtant la condition d'obtention des avantages procurés par l'hybridité. Il s'agit respectivement des tensions entre les logiques d'exploitation et d'exploration ; de conformité et de singularité ; d'hybridation opérationnelle et d'hybridation majeure et moins spécifiquement, du dire et du faire

1.5.1 La tension Exploitation-Exploration

Se retrouve ici la question soulevée par l'ambidextrie et le contrôle des coûts qu'elle génère. La tension exploitation-exploration a donné lieu à une vaste littérature tant l'idée sous-jacente paraît fondamentale (voir par exemple le dossier spécial consacré à ce sujet en 2008 (Mothe & Brion, 2008) ou tout récemment (Brion & Mothe, 2017). Exprimée en termes d'analyse institutionnelle cette tension revient à affirmer que logique de gestion et logique d'innovation sont d'un ordre différent, et donc apparaissent conflictuelles quand elles cohabitent au sein de la même organisation. Les raisons du conflit sont multiples : la gestion relèverait du court terme, l'innovation du long terme, gestion et innovation nécessiteraient des compétences différentes et surtout des organisations différentes, les cultures environnant les deux logiques seraient très dissemblables, etc… Et pourtant, les deux fonctions d'exploitation et d'exploration sont à l'évidence toutes deux indispensables à l'organisation pour assurer pérennité et développement. Paradoxalement, les exemples ne manquent pas d'organisations qui seraient parvenues à rendre compatibles les deux fonctions au sein de la même organisation, qu'il s'agisse de très grandes organisations (Microsoft) ou de PME (Cerinnov[118] par exemple et bien d'autres). Si le débat est néanmoins toujours d'actualité c'est bien parce que précisément le fait de faire fonctionner efficacement les deux fonctions est en lui-même une performance qu'il n'est pas évident de réaliser.

S'il existe un consensus autour de la définition de l'ambidextrie comme la capacité à rendre compatibles les logiques d'exploitation et celles d'exploration, les avis divergent ensuite sur le « comment » réaliser cette compatibilité (Mothe & Brion, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008). Les solutions suggérées sont multiples, de même que les typologies proposées pour les décrire, ainsi par exemple :

[117] Même si cette mesure est possible comme le montre certains domaines qui ont approfondi les questions de mesure du mimétisme, par exemple dans le domaine financier et plus particulièrement boursier, voir Bikhchandani,S., D. Hirshleifer, et I. Welch (1998).

[118] Entreprise fabricant de machines complexes pour le travail du verre (dépolissage, marquage, émaillage, moulage), de la porcelaine.

- Ben Mahmoud Jouini, Charue-Duboc, & Fourcade (2007) à partir d'une distinction entre innovation incrémentale et radicale mettent en évidence trois situations organisationnelles : l'alternance de « *longues périodes de stabilité interrompues par de courtes périodes de changements radicaux »,* le maintien permanent et parallèle de *« la possibilité de développer des activités radicalement innovantes… développées au sein des divisions structurées* »… La « *structuration d'entités dédiées spécifiquement à des activités exploratoires et séparées du reste de l'organisation* ».
- S. Brion V. Fabre-Bonté et C. Mothe (2008) proposent un tableau comparatif des différents types d'ambidextrie (structurelle : faire confiance au « rôle intégrateur des dirigeants » qui définissent une structure séparant activités d'exploitation et d'exploration (O'Reilly & Tushman, 2004), contextuelle : faire confiance aux capacités cognitives des ressources humaines grâce à une organisation adéquate permettant aux individus de combiner activités d'exploitation et d'exploration (Gibson & Birkinshaw, 2004), et de réseau : qui permet la conciliation des activités d'exploitation et d'exploration via le réseau (Mc Namara & Baden-Fuller, 1999)). Ils observent une ambidextrie mixte au niveau de l'innovation au sein du groupe SEB et soulignent la nécessaire mise en place de modes de management spécifiques pour limiter les risques de dérive de l'organisation ambidextre.
- P-J. Barlatier et O. Dupouët (2009) parlent d'ambidextrie contextuelle comme d'une « *approche bottom-up qui fait porter aux membres de l'organisation la charge de réaliser cette articulation et (…) l'ambidextrie structurelle approche top-down qui considère que c'est le top-management qui structure l'organisation de manière à ce qu'exploration et exploitation puissent y cohabiter* ».

Il est hors de propos ici d'entrer dans ce débat qui pourtant méritait d'être rappelé, pour en venir à la question principale : comment contrôler l'évolution structurelle sous la facette « ambidextrie » ? Ce contrôle pourrait suivre deux lignes directrices : diagnostic et état d'esprit

Première ligne directrice du contrôle : le diagnostic périodique de positionnement

Admettons pour résumer qu'il existe du point de vue de l'ambidextrie deux modèles extrêmes d'organisation : le premier représente le cas de l'organisation entièrement tournée vers l'exploitation, ne se souciant que d'optimiser à chaque période les ressources dont elle dispose, et l'entreprise sans cesse innovante et dépassant le point de vue purement comptable soucieuse avant tout de parier sur l'avenir. L'observation montre que la grande majorité des organisations se trouve entre ces deux extrêmes. Le premier type de contrôle portera donc sur le positionnement de l'organisation entre ces deux extrêmes et sur son évolution par rapport à trois pôles intermédiaires :

- L'intégration de l'exploration, par exemple dans une division R&D de l'organisation,
- La séparation complète des fonctions exploitation-exploration, par exemple par création d'une organisation autonome dédiée à la recherche
- Les solutions innovantes telles l'organisation d'une plateforme de recherche (Ben Mahmoud Jouini et al., 2007).

Quels que soient ce positionnement et la solution structurelle qu'il implique, l'important reste le résultat en termes d'ambidextrie : dans quelle mesure l'organisation est-elle parvenue à réussir l'intégration exploitation-exploration dans les esprits de ses membres et de façon pérenne dans sa culture ?

Deuxième ligne directrice du contrôle : L'enquête périodique interne

Les nombreux perfectionnements techniques du recueil d'informations internes (notamment l'amélioration de la détection des biais statistiques ou cognitifs) doivent pouvoir permettre d'estimer

ce que l'on pourrait qualifier de « *logique institutionnelle d'exploration maîtrisée* ». Il faut entendre par là un état d'esprit des membres de l'organisation du type : pourrai-je faire mieux avec de nouveaux outils que l'organisation dans laquelle je travaille pourrait me fournir. En fait c'est une attitude qu'il s'agit de détecter, si elle existe, puis de suivre dans son évolution. Il faut souligner que pour que cet état d'esprit se développe, les dirigeants doivent préparer le terrain à une telle évolution. Il est bien évident que dans une organisation donnée, si l'information est avant tout conçue comme un signe de pouvoir et en conséquence à garder pour soi, il y a peu de chance de voir se sédimenter une logique *institutionnelle d'exploration maîtrisée.* A ce propos, un frein à la circulation de l'information et une opposition à l'égard d'une philosophie Open Data peut aussi résulter des risques réels ou supposés de cette dernière. A ce propos, j'ai montré (*document 18*) que le mouvement OD s'étendait dans la sphère du secteur privé :

- Par le biais d'entreprises qui agissent en délégation de service public, qui de ce fait sont concernées par l'obligation légale d'ouverture des données comme le groupe Suez environnement par exemple,
- Mais aussi et surtout dans le cadre d'une stratégie volontariste d'entreprises privés, stratégie liée à l'analyse d'opportunités en termes commerciaux, d'image ou d'innovation (on peut citer en exemple pour la France la SNCF ou encore le groupe Poult spécialisé dans la production de biscuits en marque de distributeur (Bluenove, 2011).

Or à ce jour, il existe peu de travaux académiques de management consacrés à ce thème, abordé à notre connaissance, plutôt par les disciplines scientifiques. En Sciences de Gestion, quelques articles professionnels s'intéressent plus particulièrement aux potentialités positives de l'OD, sans aborder « la face sombre du concept ». Cette dernière revêt de multiples aspects : fiabilité des informations, compréhension de ces dernières, problèmes de confidentialité… J'ai montré que si certains de ces risques étaient assez facilement maîtrisables, d'autres l'étaient moins et le contrôle des sources d'hybridation doit en tenir compte.

1.5.2 La tension conformité-singularité

On retrouve sur ce point une tension fondamentale pour toute organisation hybride qu'on l'aborde avec ou non une vision institutionnaliste. Cette tension est vécue différemment selon l'environnement dans lequel se trouve l'organisation. Ainsi lorsque le Crédit Coopératif était indépendant, ses dirigeants vivaient déjà une tension entre l'esprit coopératif qui l'animait et l'activité commerciale qu'il exerçait. Cette tension s'est accrue considérablement lorsque le Crédit Coopératif s'est trouvé intégré au Groupe des Banques Populaires car se sont alors ajoutées des pressions internes à l'isomorphisme, adopter par exemple le même système d'information que les autres entités du Groupe.

Mais cette tension conformité-singularité peut être illustrée dans d'autres domaines : le champ organisationnel des établissements enseignant les Sciences de Gestion par exemple. Il s'agit d'un domaine qui a donné lieu à de nombreux écrits, en particulier sur le processus d'extension mondiale du modèle MBA, ainsi que sur l'inventivité déployée par chaque établissement pour se différencier dans un climat de concurrence exacerbée (Sharkey & Beeman, 2008). L'exemple utilisé ici est celui, très significatif du système français des grandes écoles de gestion[119]. Il est inutile de revenir sur leur caractère également très concurrentiel, ouvertement reconnu au travers des nombreux classements hiérarchiques caractérisant ce champ. Non seulement la concurrence interne est forte mais la concurrence externe l'est aussi devenue, d'une part avec le monde universitaire public mais aussi avec

[119] Les statuts des établissements d'enseignement du management en France sont très hétérogènes et leur degré d'hybridité très variable, tenant tant à l'origine des fonds avec lesquels ils fonctionnent, que des parties prenantes concernées par leur existence ou encore des logiques différenciées qui les parcourent.

les universités d'entreprises et peut-être demain avec l'univers des GAFA. Il est aussi frappant de constater les efforts consentis pour se singulariser en promouvant soit leur excellence pour tel ou tel domaine du management, l'ampleur de leur implantation internationale, l'efficacité du réseau de leurs anciens élèves… ou encore de multiples autres caractéristiques réelles ou amplifiées. Bien souvent on constatera que le mimétisme aura vite raison de tous ces efforts pour se singulariser, ce qui est le cas par exemple du caractère revendiqué par tous les établissements de leur internationalité. La pensée institutionnaliste explique assez bien, ce genre de phénomène comme en rend compte l'idée d'isomorphisme compétitif (Greenwood et al., 2008).

Illustrons ces idées sur un cas particulier choisi parce qu'il est relativement récent, qu'il a été abordé sous l'angle institutionnaliste souvent utilisé dans la deuxième partie de ce mémoire de HDR et enfin parce qu'il illustre bien la tension conformité-singularité. Cet exemple est celui de la réaction des écoles de management à la pression contextuelle de « l'ouverture sociale » (Buisson-Fenet & Draelants, 2010).

On peut déduire des recherches d'Hélène Buisson-Fenet et Hugues Draelants (2010) plusieurs constatations :

- Il existe en France une pression externe à l'ouverture sociale des écoles dont le caractère élitiste est souvent dénoncé (renforcé par le coût de plus en plus élevé des études).
- En réaction, sont apparues des initiatives pionnières d'ouverture dans les années 2000 largement relayées par tous les médias. Les initiatives prises en ce domaine par le directeur de l'Institut Politiques de Paris, Richard Descoins reste dans toutes les mémoires du fait de leur caractère clivant.
- Stratégiquement, toutes les écoles se sont trouvées alors devant l'injonction : conformisme ou pas ? « *L'injonction à davantage de démocratisation fait en quelque sorte l'effet d'un choc exogène, semblable à celui que produit l'innovation technique sur un marché d'entreprises. La concurrence statutaire pourrait bien alors se fonder sur la capacité des organisations à répondre aux attentes de l'opinion ou aux pressions de type politique, en arbitrant entre le maintien d'une position de rente de qualité fondée sur la réputation d'accès à des compétences rares et l'élargissement du vivier des « élèves à fort potentiel* » écrivent Hélène Buisson-Fenet et Hugues Draelants. En fait l'arbitrage mentionné par les auteurs portait sur le conflit entre deux logiques celle de l'ouverture ou de la fermeture, avec le bonus d'une légitimation sociale pour la première.
- Ajoutons qu'un peu de prospective permettait à certains responsables d'établissements de bien percevoir le côté d'injonction paradoxale qui se présentait à eux, car si tous finissaient par céder à la pression sociale, le caractère innovateur de l'ouverture disparaîtrait et la recherche d'autres singularités devrait se poursuivre ! On comprend alors pourquoi cette ouverture s'est répandue mais avec des modalités spécifiques tentant de préserver par là un minimum de singularité.
- La résultante de ces tensions est loin d'avoir accru la transparence du champ organisationnel des écoles de management en France, ce qui explique la conclusion mitigée d'Hélène Buisson-Fenet et Hugues Draelants : « *Au final, la question du « statut » et de l'ordonnancement hiérarchique relatif au champ des grandes écoles révèle que le signalement de l'excellence demeure incertain et que la définition des « élites » de l'école est certes affaire de reproduction mais aussi de prospective* ».

Bien d'autres champs organisationnels auraient pu être pris en exemple et je pense notamment à celui de l'automobile où les constructeurs sont en tension permanente entre conformisme et singularité,

imposant historiquement à leurs équipementiers de multiples certifications, en particulier celle aux normes de la série ISO 9000 dont le rôle sur la tension conformité-singularité reste controversé (*documents 4 et 15*).

La question reste de savoir sur quels éléments doit se porter le contrôle de l'OH pour diagnostiquer son positionnement sur l'axe conformité-singularité et surtout pour pouvoir en suivre l'évolution ?

La conformité est difficile à contrôler directement, tout du moins dans l'une de ses composantes. On peut en effet distinguer deux formes de conformisme, la première de nature juridique est imposée par la réglementation, la seconde de nature sociologique résulte du conformisme institutionnel. En ce qui concerne la première, elle est assez facilement détectable. En effet, le non-respect de la législation et des normes obligatoires est systématiquement relevé par les services d'audit et de contrôle interne de l'organisation et par les autorités externes qui les assistent (experts comptables, commissaires aux comptes, conseillers juridiques et fiscaux). La seconde, est représentée par le comportement organisationnel conditionné par les institutions telles que les conçoit la pensée institutionnaliste. Le conformisme institutionnel est lui, plus difficilement détectable. Il peut par contre être estimé comme reliquat des singularités de l'organisation. Ces dernières sont plus facilement détectables par effet de saillance, l'organisation, ou ses utilisateurs ayant tendance à les mettre en évidence.

1.5.3 La tension hybridation opérationnelle-hybridation majeure

La deuxième partie de ce mémoire de HDR a déjà souligné cette opposition. Le passage de l'une à l'autre de ces deux formes d'hybridation représente un véritable saut stratégique.

Rappelons que l'hybridation opérationnelle (ou de gestion, exploitation) se caractérise par le mélange de logiques de fonctionnement de l'organisation liées à son exploitation courante, par exemple le mélange de centralisation et de décentralisation, le mélange de technologies de production différentes, la coexistence de systèmes d'information variés… L'hybridation majeure quant à elle ajoute la différenciation au niveau des valeurs à la différenciation opérationnelle. Le mélange concerne alors des systèmes de valeurs s'inspirant de fondements différents : capitaliste, coopératifs, collaboratifs, autogestionnaires, fédéralistes…

Cette distinction explique pourquoi les événements organisationnels que sont les opérations de fusion-acquisitions sont aussi délicats et parfois hasardeux. Toute fusion-acquisition introduit en effet des éléments d'hybridation, certaines d'entre elles d'intensité mineure d'autre d'intensité majeure. C'est le cas du Groupe Banque Populaire qui en absorbant le Crédit Coopératif a introduit des éléments d'hybridation mineure mais en absorbant Natexis a introduit des éléments d'hybridation majeure. Les conséquences sont fort différentes car si l'absorption du Crédit Coopératif n'a entrainé chez l'absorbant que peu de transformations, elle a impliqué pour l'intégration de Natexis un bouleversement structurel général du Groupe absorbant. Ajoutons que dans ces cas de fusions d'organisations, viennent s'ajouter des phénomènes de différences culturelles, comportant implicitement des éléments de valeurs, rendant encore plus difficile le rapprochement des organisations. C'est par exemple le cas du rapprochement Renault Nissan qui nécessité beaucoup de savoir-faire de la part des dirigeants.

Comment peut-on alors concevoir le contrôle du caractère majeur de l'hybridation ? Compte tenu des remarques précédentes, le contrôle doit comporter deux phases : ex ante et ex post.

Le contrôle ex ante

Ce cas concerne par exemple l'hypothèse de fusion-acquisition mais peut aussi se retrouver dans d'autres situations comme celles où une organisation veut entrer en bourse ou souhaite qu'y entre l'une de ses filiales[120]. C'est aussi le cas où une organisation sous-traite une partie de son activité à une organisation s'inspirant de valeurs différentes (recours à des compagnies low cost, à des organisations ubérisées ou communautaires…). La condition première de ce contrôle ex ante tient donc avant tout à la prise de conscience par les dirigeants de l'importance du changement stratégique dans lequel ils s'engagent, changement impactant le système de valeurs de l'organisation, et qui ne doit pas occulter une opportunité financière exceptionnelle qui s'offre à eux.

La seconde question tient à l'estimation rigoureuse qui doit être faite du coût immédiat et futur de l'opération compte tenu de l'introduction de systèmes de valeurs nouveaux pour l'organisation. Sur ce point d'ailleurs, les coûts de transaction prennent toute leur importance.

Le contrôle ex post

Le problème essentiel ici sera de suivre l'effet sur le comportement organisationnel de l'introduction de nouvelles logiques, dont l'importance tient aux valeurs introduites. Cette introduction peut modifier les situations déjà évoquées dans la deuxième partie de logiques dominantes. De même, des phénomènes répertoriés de cannibalisation de logiques peuvent se produire. C'est le cas dans un sens de la banalisation du comportement bancaire coopératif et du rapprochement souvent dénoncé[121] du mutualisme avec la logique purement commerciale. C'est aussi en sens inverse le cas des organisations de l'ESS, qui emportées par leurs logiques solidaires en oublient toute considération de rentabilité finissant par disparaître ou survivant au prix de subventions publiques.

A cet égard, un cas intermédiaire intéressant que j'ai abordé dans mes travaux est celui de la RSO qui a eu tendance à gagner du terrain aussi bien dans les organisations industrielles et commerciales que dans les organisations financières (*document 26*). Dans l'abondance des définitions de la RSO a été rappelée celle choisie par l'ISO (2010) dans le cadre de la norme ISO 26000 « *la responsabilité sociétale se définit comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui en particulier prend en compte les attentes des parties prenantes et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

Par ailleurs j'ai souligné le positionnement intermédiaire de toute organisation entre deux extrêmes :

- « *La RSO constituerait le fondement même du modèle d'affaires de l'organisation. Conformément à l'analyse de Porter et Kramer (2006) la démarche serait stratégique, transversale et holiste. Cela signifie qu'elle se déploierait à tous les niveaux de la chaîne de valeur de l'organisation. Mais plus encore cela voudrait dire que l'entreprise a basculé vers un modèle organisationnel original fondé sur un système de valeurs préfigurant de nouvelles formes d'organisation sociétales*.
- *La RSO serait considérée comme non stratégique. Elle ne constituerait qu'un vernis et un discours destiné à procurer une image socialement responsable de l'organisation portant attention aux parties prenantes traditionnellement négligées. Elle n'engagerait dès lors qu'un minimum de ressources de l'organisation. De ce fait, elle génèrerait un décalage entre le*

[120] On peut considérer qu'une organisation privée qui entre en bourse modifie son système de valeurs ne serait-ce que parce qu'elle accepte que ses dirigeants soient à l'avenir évalués par les marchés financiers relevant de logiques de valorisation différentes de celles qu'ils considéraient jusqu'alors comme dépendantes de leur libre arbitre.
[121] Par exemple par les autorités européennes.

« dire » et le « faire », un découplage, qui selon les néo-institutionnalistes permettrait aux dirigeants d'assoir leur légitimité sans mettre en cause leurs pratiques. Remarquons que cette forme de RSO s'apparente au « green », ou « blue washing » (Delmas & Burbano, 2011) mis en évidence dans le domaine du marketing ».

Envisageant le cas du monde bancaire coopératif j'ai montré au niveau des valeurs une parenté significative entre principes de la RSO et monde coopératif (solidarité, proximité, démocratie, indépendance, transparence, positionnement vis à vis du profit). Malgré cela j'ai aussi relevé une pression constante à la banalisation. *« Les impératifs de productivité, la recherche de rentabilité des capitaux utilisés, la diminution des marges réalisées sur les opérations courantes bancaires ont peu à peu entraîné le secteur mutualiste dans une logique capitalistique. Mieux encore, on peut constater, ces dernières années, qu'à bien des égards (coefficient d'exploitation et rentabilité des capitaux propres) le secteur mutualiste s'est trouvé en pointe du secteur bancaire privé traditionnel en France. Ces performances ont été obtenues au prix d'une banalisation du comportement bancaire qui s'est traduite, notamment, par une attention particulière portée aux comportements des clients, par l'utilisation souvent très avancée des TIC, par une politique habile et intensive de communication, par un marketing direct très actif et plus récemment par une politique de croissance externe particulièrement bien menée. Au fil de ses succès, l'identité du secteur bancaire mutualiste est devenue plus floue ce qui a contribué à plonger ce secteur dans une situation ambiguë au niveau de son positionnement concurrentiel ».* Cet exemple est d'autant plus intéressant que l'on « *a vu alors se développer un écart croissant entre « le dire » (affirmation des valeurs mutualistes) et « le faire » (installation silencieuse de principes implicites de fonctionnement) ».* Et tel est bien le dernier type de tension qui sera évoqué pour en terminer avec les aspects transversaux du contrôle de la dynamique d'hybridation.

1.5.4 La tension entre le Dire et le Faire

Ne seront pas développées ici les questions relevant des aspects généraux de la fonction de communication des organisations. Aussi il s'agit essentiellement de souligner ici que la tension entre le Dire et le Faire prend, dans le cas de l'OH, une importance particulière. La raison en est simple, plus une organisation gagne en intensité d'hybridation et plus son identité devient floue, les banques mutualistes qui viennent d'être évoquées en constituent une excellente illustration. Or l'identité de l'organisation n'est pas un paramètre à négliger, il est même fondamental au niveau stratégique ; d'ailleurs, le plus souvent sur son site internet, une organisation commence par l'onglet : « Qui sommes-nous ? ». On comprend donc que la communication à propos de l'identité d'une organisation à hybridité majeure doive être particulièrement soignée. On comprend aussi que le décalage entre le Dire et le Faire contribue à brouiller plus encore une image déjà rendue floue par l'hybridation.

Dès lors, le contrôle entre le Dire et le Faire peut se concevoir assez facilement par le suivi d'une triple question :

- Comment l'organisation parle-t-elle d'elle-même ?
- Comment ses PP parlent-elles de l'organisation ?
- Comment les médias et notamment les réseaux sociaux parlent de l'organisation[122].

Pour conclure, soulignons que cette partie n'avait pas pour objet de présenter un panorama exhaustif du contrôle des phénomènes d'hybridation, accompagné d'une série de batteries d'indicateurs

[122] Sur tous ces points des méthodologies robustes d'enquêtes ont été mises au point notamment pour le travail sur les sites internet des organisations (Singh & Point, 2004) et sur l'exploitation des tweets émis durant une période voir par exemple (*document 18*).

autorisant la mesure de ces phénomènes. Ces aspects renferment toutefois de nombreuses perspectives de recherches dans la mesure où la constitution d'indicateurs concrets est un travail difficile mais possible. Une preuve en est donnée par l'initiative récente de la Fédération Nationale des Banques Populaires (FNBP). *Cette fédération a créé un outil particulier de mesure de l'engagement dans la RSO : le « Dividende Coopératif et RSO » en s'appuyant sur la norme ISO 26000 définissant les fondamentaux en matière d'engagement sociétal des organisations. « L'ensemble de cet engagement pour l'année 2012 est détaillé, expliqué et illustré dans une publication appelée : Bilan coopératif & RSE du réseau des Banques Populaires » (Communiqué à la presse de la FNBP)* (*Document 26*).

Dans le cadre de ce mémoire de HDR, mon ambition s'est limitée à mettre l'accent sur les lignes directrices de ce contrôle en expliquant leur importance. Pour aider à la récapitulation de l'essentiel des idées émises un tableau et une figure sont présentés ci-dessous.

Le tableau 4 rassemble les principaux aspects du contrôle fragmenté, et la figure 16 résume les tensions choisies pour tenter de donner une vision plus globale du contrôle de la dynamique d'hybridation.

Source de l'hybridation à contrôler	Forme particulière de contrôle à réaliser
Contrôle du système de valeurs (SV)	- Historique de l'évolution du SV de l'organisation - Historique des évolutions des SV des composantes et cohérence - Communication organisationnelle sur le SV - Ce que dit la foule du SV de l'organisation
Contrôle des Parties Prenantes (PP)	- Détermination (période t) périmètre des PP saillantes (Pouvoir, légitimité, urgence) - Evolution (t+ 1) du périmètre de saillance
Contrôle des structures	- Topologie évolutive de l'OH - Coûts évolutifs de transaction - Diagnostic périodique de positionnement Exploitation-exploration - Enquête périodique culturelle
Contrôle pressions contextuelles	- Veille concurrentielle (filtre) - Veille technologique (filtre) - Veille juridique (filtre) - Veille institutionnelle

Tableau 4 : Contrôle fragmenté de la dynamique d'hybridation

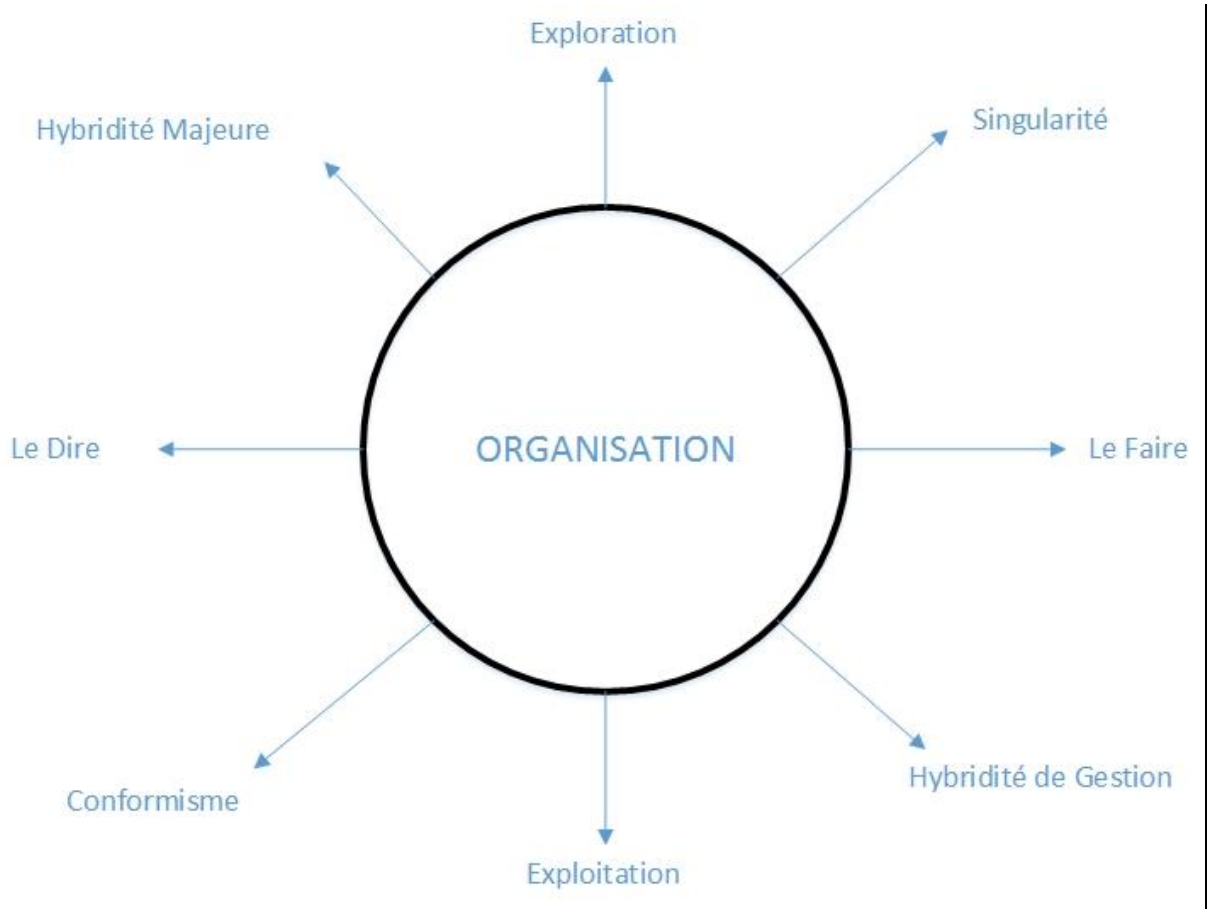


Figure 16 – Contrôle holistique de la dynamique d'hybridation

2 Le contrôle de l'organisation en situation d'hybridité majeure

La question des rapports entre gouvernance et contrôle dans une organisation hybride a déjà été abordée dans mes travaux (*document 27 et 30*). L'attention était alors attirée sur quelques points sensibles de l'OH et sur les conséquences en résultant au niveau du contrôle et de la gouvernance. Ces travaux insistaient notamment sur la situation créée par la juxtaposition de systèmes de valeurs différents au sein de la même organisation et le questionnement qui s'en suivait : *« En quoi consistent fondamentalement ces valeurs ? Doivent-elles évoluer ? Qui les porte et les défend ? Qui arbitre ? Comment prévenir les phénomènes de cannibalisation des valeurs les unes par les autres ? … Ainsi, pour prendre l'exemple le plus large, comment organiser la coexistence de valeurs orientées vers le profit des actionnaires et vers la juste rémunération de l'ensemble des parties prenantes ? Comment le faire savoir aux différentes parties prenantes (quelle communication) ? »*. Disons-le franchement, à l'époque j'avais plus de questions à poser que de réponses à donner ! Non seulement en effet je m'interrogeais sur la nature des valeurs coexistant dans l'OH, mais en plus je me demandais comment se combinaient les droits de propriété découlant de chacun des systèmes cohabitant, à quelles adaptations devaient consentir les entités composant un Groupe pour marquer leur appartenance à ce dernier, ou encore, comment pouvaient être régulées les croissances différentielles des composantes du Groupe, causes possibles de déséquilibres ? Les réponses données à ces avalanches de questions restaient très embryonnaires et générales, et surtout ne parvenaient pas à préciser quel type de contrôle permettrait à l'organisation de conserver son caractère d'hybridité et les conséquences souhaitées en résultant. Oui, *« la coexistence de différents systèmes de valeurs imposait un équilibre des pouvoirs, (…) une*

condition minimale étant que tous les pouvoirs dérivant des droits de propriété au sens large soient séparés de ceux résultant de la mise en œuvre des décisions prises (…) l'idéal étant l'existence d'un contrôle réciproque ». Oui, il fallait veiller aux aspects interstitiels de l'OH c'est-à-dire aux mécanismes d'interface pouvant faciliter le dialogue interne et, point important, rester très vigilant sur la communication externe de l'OH : « *Certaines situations peuvent alors se révéler délicates dans la mesure où les mêmes administrateurs peuvent siéger, dans des CA du même Groupe, relevant de logiques antagonistes (capitalistique vs coopérative), avec des obligations différentes en matière de communication externe* » (*document 27*). Cette recherche se terminait par le souhait d'un approfondissement dans le cas de l'OH des liens unissant OH, contrôle et gouvernance. C'est précisément cet approfondissement qui est proposé ici, en plusieurs étapes. Dans un temps préalable, il semble utile de revenir sur la problématique générale caractérisant les relations entre hybridité, gouvernance et contrôle. Ce détour permettra de mieux situer les trois aspects que j'ai choisis de privilégier dans la gouvernance de l'OH et dans son contrôle : le contrôle de la performance globale, le contrôle processuel et le contrôle d'identité.

2.1 Problématique des rapports hybridité - contrôle - gouvernance

La gouvernance des organisations a donné lieu à une immense littérature et cela se comprend tant les dérives ont été nombreuses en ce domaine. L'objectif d'une « bonne gouvernance » s'est donc assez vite imposé même si l'explicitation du qualificatif « bonne » n'a pas toujours été facile. Les organisations hybrides n'ont pas échappé à ces débats, plus même, elles les ont accrus et cela pour au moins deux raisons :

- La prise en compte explicite, dans toute organisation hybride, de conflits de logiques comme caractéristique centrale rend plus malaisée la réalisation d'une bonne gouvernance et l'énumération des conditions pour y parvenir. L'accent a déjà été mis à plusieurs reprises sur le savoir-faire exigé des dirigeants pour combiner hiérarchie et marché, exploration et exploitation, centralisation et décentralisation, motivations antagonistes des parties prenantes etc… Les grandes entreprises hybrides comme peuvent l'être Renault ou la SNCF représentent dès lors du point de vue de la gouvernance un concentré de difficultés.
- Il est bien évident que dans le cas où l'hybridité porte aussi sur les systèmes de valeurs, les difficultés de gouvernance atteignent alors un niveau très élevé de complexité.
  La première raison en est l'inévitable prise en compte d'un nouveau paramètre, celui de l'éthique. Les liens profonds unissant gouvernance et éthique ont fait l'objet de recherches approfondies concernant toute organisation. Evoquons, entre autres, les travaux de J. Dionne-Proulx et G. Larochelle (2010) analysant les grands courants reliant éthique et gouvernance dans une triple perspective financière, cognitive et juridique. Les enjeux sont en effet importants, ces auteurs expliquent « *qu'il ne s'agit plus de rechercher l'obtention d'un objectif unique (maximiser la valeur pour les actionnaires), mais la coexistence de plusieurs objectifs (ceux des différentes parties prenantes), susceptibles de rendre pérenne un système qui est par nature conflictuel. Or, la résolution des conflits de valeurs est l'essence même de l'éthique* ». La conclusion de ces analyses les conduit à suggérer l'élaboration d'un grand programme éducatif de formation à la gouvernance. Evoquons également des recherches plus spécifiques concernant par exemple une grande entreprise se prévalant explicitement du lien religion-gouvernance (Wirtz & Laurent, 2014), ou plus largement des travaux permettant de mieux comprendre les origines des systèmes de gouvernance à l'allemande fondés sur la cogestion (Gomez & Wirtz, 2008).

Mais une seconde raison explique également la complexité particulière du conflit des logiques quand il touche aux valeurs dans une OH. Les tensions qui se développent deviennent alors créatrices d'ambiguïtés sur l'identité de l'organisation. Ces ambiguïtés se révèlent notamment quand l'organisation augmente sa taille pouvant alors menacer la persistance de son caractère d'hybridité majeure. Cela a été noté pour le cas des grandes banques mutualistes menacées de banalisation commerciale mais peut aussi concerner de grandes entreprises du secteur de l'ESS[123].

Les difficultés qui viennent d'être soulignées permettent d'entrevoir combien il est délicat de définir ce que peut être une « bonne gouvernance » pour l'organisation en situation d'hybridité majeure. D'abord parce que l'OH comme toute organisation doit tenir compte des principes généraux définissant la « bonne gouvernance ». Ensuite parce que l'organisation en situation d'hybridité majeure doit se doter d'une gouvernance permettant d'identifier correctement les principales logiques en jeu et les conflits qu'elles suscitent, tout en intégrant les mécanismes de gestion de ces logiques pour en tirer les effets positifs sans que soit mis en péril la pérennité de l'organisation. On retrouve à ce propos l'idée déjà émise plus haut selon laquelle le choix des équipes dirigeantes se succédant dans le temps devient crucial. En effet, les conflits de logiques relatifs aux valeurs constituent un facteur permanent de fragilisation de l'organisation hybride et le maintien des équilibres réalisés implique un grand savoir-faire des dirigeants. Le premier de ces savoirs faire concernera le contrôle de la réalisation d'une performance globale.

2.2 Le contrôle de la performance globale

Il existe un rapport naturel entre les notions d'hybridité et de performance globale (PG). En effet la coexistence au sein du même Groupe de structures s'inspirant de principes d'agencement différents, la présence de parties prenantes aux intérêts divergents, le mélange de systèmes de valeurs à la compatibilité incertaine et pour couronner le tout la pression constante d'un contexte perturbateur de logiques internes, toutes ces caractéristiques de la dynamique d'hybridation ne peuvent se résumer à la poursuite d'un objectif unique qui serait le profit.

Le débat sur la performance globale, tel qu'il se présente aujourd'hui, est le produit d'une complexification croissante de la problématique le concernant. Sans trop schématiser on peut résumer cette évolution en trois phases. La première a pris naissance dans la sphère financière avec deux questions de base : quel résultat ? Profit, création de valeur, accroissement des fonds propres… ? Et pour qui ? Actionnaires, parties prenantes… Ces questions introduisaient déjà l'idée de performances multiples, mais les problèmes posés étaient alors assez bien maîtrisés par les systèmes comptables traditionnels. La seconde phase a découlé d'une controverse sur la possible réalisation concomitante de performances de nature différente : financières, économiques et sociales. Cette interrogation en partie d'origine politique a poussé les théoriciens à tenter de définir une vision holiste de l'organisation. Enfin, la troisième phase a été le désir d'intégration de performances environnementales dans la logique de cette vision holiste de l'organisation, sous la pression d'une écologie de plus en plus prégnante et alarmiste sur l'avenir de la planète. Les efforts pour mettre au point une comptabilité environnementale ont alors mobilisé beaucoup d'énergie ; la tâche des

[123] A cet égard, on peut penser à des entreprises comme celle du charismatique dirigeant Jean-Marc Borello, créateur du Groupe SOS (plus de 11000 salariés) dont R. Soubie disait de lui : « *Il a construit un modèle hybride, qui connaît une croissance extraordinaire. Il a un parcours impressionnant* ».
http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/04/26/20002-20170426ARTFIG00179-jean-marc-borello-le-grand-patron-social-qui-murmure-a-l-oreille-d-emmanuel-macron.php

chercheurs et praticiens s'en est trouvée fortement complexifiée à tel point que pour certains la mesure d'une performance globale relèverait aujourd'hui de la mythologie[124]. Sans aller jusque-là il faut bien reconnaître que : *« … les connaissances théoriques intégrant les aspects sociétaux demeurent encore largement insuffisantes* »(Germain & Trébucq, 2004).

L'idée de performance globale pose donc un immense problème mettant en jeu la conception même que l'on a de l'organisation, et notamment celle d'une vision contractuelle ou institutionnelle. Il paraît hors de propos d'aborder ici ce débat dans toutes ses dimensions[125]. Par contre, je souhaite présenter une facette particulière de la performance globale quand elle est relative à l'organisation en situation d'hybridité majeure et poser la question des conditions de son contrôle dans ce cadre particulier.

En partant de l'hypothèse généralement admise que la mise en évidence de la performance globale d'une organisation relève d'une vision holiste de cette dernière ; les travaux et pratiques se concentrent sur le choix de méthodes d'évaluations quantitatives et/ou qualitatives de mesure, et sur celui d'indicateurs mixant les mesures de variables financières, économiques, sociales et environnementales[126]. Ces choix présentent d'importantes difficultés comme cela a déjà été souligné, notamment concernant l'intégration des différentes composantes de la performance. Aussi j'ai choisi une autre voie, en cohérence avec la vision institutionnelle qui a marqué mes réflexions, et fondée sur l'essai de vision holiste de l'organisation qui a été précédemment proposé. C'est donc sur cette base que j'esquisserai mon idée de ce que pourrait signifier la recherche d'une performance globale pour l'organisation à hybridité majeure. Je la définirai comme « *la recherche d'un équilibre entre les principales tensions de logiques parcourant l'organisation ».* Dès lors j'identifierai la PG de l'organisation au maintien de tensions dynamiques et à la capacité d'en extraire les effets positifs (dont l'hétérosis). Notons qu'une telle définition n'est pas en contradiction avec l'idée de compatibiliser résultats financiers, économiques, sociaux et environnementaux, elle se situe seulement en amont car ce sont ces tensions qui génèrent ces résultats. Autrement dit plutôt que de tenter de définir la performance globale de l'organisation hybride, je m'efforce de préciser les conditions permettant de la réaliser.

L'idée du contrôle de la PG qui serait réduite à l'obtention, d'un seul chiffre la résumant reste utopique. Par contre, l'établissement d'une situation évolutive des conditions permettant la réalisation d'une PG me semble possible grâce à une représentation synthétique datée d'estimations des équilibres réalisés.

Cette représentation peut être construite à l'aide de quatre évaluations des arbitrages réalisés sur chacun des quatre axes de tensions, choisis rappelons-le, pour figurer les quatre types de logique de pensée et d'action principaux transversaux à l'OH en situation d'hybridité majeure (cf. figure 16).

- Premier axe : *positionnement d'intensité*, hybridité majeure vs hybridité de gestion, pour indiquer où l'organisation en est de sa capacité à faire coexister des systèmes de valeurs différents. Ces derniers concernant tant les systèmes généraux de référence (capitalisme, coopérativisme, fédéralisme) que des systèmes communautaires (nationalités, ethnies,

[124] « Finalement, certains auteurs se demandent si « *la PG ne serait pas un mythe (Capron & Quairel, 2006; Chauvey, Naro, & Seignour, 2015) utopique, car impossible à réaliser tant il semble complexe d'intégrer véritablement les performances entre elles pour concevoir une PG réelle* » écrivent A. Rambaud et J Richard (2016).

[125] On aura une idée de l'ampleur du débat en consultant les 6ème Etats Généraux de le Recherche Comptable 12 décembre 2016 www.anc.gouv.fr et en particulier (Escraffre & Kuszla, 2016; Rambaud & Richard, 2016).

[126] Voir outils et méthodes type GRI, SBSC, IR abordés ci-après.

communautés épistémiques…) ou encore des systèmes managériaux (différentes cultures d'entreprises des entités composantes de l'organisation).

- Deuxième axe : *positionnement d'ambidextrie* visant à évaluer la capacité de l'organisation à réaliser une symbiose entre les logiques d'exploitation et d'exploration
- Troisième axe : *positionnement de mimétisme,* conformisme vs singularité*,* ayant pour finalité de montrer l'aptitude de l'organisation à se différencier tout en ne s'éloignant pas trop des standards de la profession.
- Quatrième axe : *positionnement communicationnel* montrant à quel niveau se trouve l'organisation par rapport à la position choisie entre le dire et le faire[127].

Bien entendu, la difficulté d'évaluation de ces quatre positionnements ne tient en aucun cas à la recherche des chiffres précis ce qui aurait peu de sens[128]. Outre le fait que ces quatre points feront l'objet de recherches futures, ajoutons que les solutions d'évaluations sont à rechercher plus du côté des méthodologies de diagnostics organisationnels et d'évaluations qualitatives[129], que du côté d'évaluations comptables. Ces méthodologies sont par exemple développées par les analystes extra-financiers dans le cadre de leur travail de notation extra-financière des entreprises pour la constitution des fonds d'investissement socialement responsables (*document 36*). La tâche sera certainement facilitée par la mise en place de sous-systèmes d'informations ad hoc, intégrés au système général d'information de l'organisation et fournissant des informations triées en vue des évaluations des positions d'équilibre. Il y a là tout un domaine de recherche qu'on retrouve dans d'autres disciplines dont on peut s'inspirer (par exemple la physique), domaine concernant la mesure des tensions et des différences de potentiels.

Ajoutons que quelles que soient les méthodes choisies les indicateurs retenus doivent être stables pour que les comparaisons dans le temps aient un sens. Par ailleurs, la qualité de ces évaluations sera appréciée non pas en fonction d'évaluations optimales, difficiles à concevoir, mais en fonction d'objectifs fixés pour une période de temps donné. En d'autres termes, la phase des diagnostics de positionnements devra se conclure par une série de recommandations destinées à corriger les équilibres réalisés au moment de l'évaluation de la performance globale.

Enfin, l'évolution d'année en année de ces évaluations pourra être complétée d'une série d'éclairages particuliers, selon les besoins de l'organisation, tirés du suivi de combinaisons binaires entre les 8 variables au sommet des quatre axes de tensions. Par exemple, on pourra vouloir approfondir les relations pouvant exister entre « hybridité majeure » et « exploration », entre « singularité et « Exploitation » ou encore de combinaisons binaires entre deux axes. Ainsi il peut être intéressant d'approfondir la signification des espaces définis par l'axe « Le Dire-Le Faire » et par l'axe « Conformisme-Singularité ».

Poursuivons à présent avec les deux autres aspects que j'ai choisis de privilégier dans la gouvernance de l'OH et dans son contrôle : le contrôle processuel et le contrôle d'identité. En effet, le contrôle d'une

[127] Dans un premier temps j'avais été tentée de parler de cohérence communicationnelle en considérant que suivre l'adage bien connu « *dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit* » exprimait une position idéale. Mais, comme cela sera précisé plus bas dans le paragraphe concernant l'identité organisationnelle, j'ai été, en partie au moins, convaincue de l'intérêt de la « polyphonie communicationnelle » (Christensen et al., 2015).

[128] Mais, comme le rappelle S. Trébucq (2011) « *le fait qu'il faille mesurer pour gérer n'enlève rien à la pertinence de ce que l'on ne peut mesurer* ». Par ailleurs, la pertinence de ce qu'on ne peut mesurer reste néanmoins évaluable et analysable , par exemple en matière culturelle (Henri, 2006).

[129] Par exemple en s'inspirant de travaux comme ceux de (Mair, Mayer, & Lutz Heinrich, 2015).

performance globale implique non seulement de la définir comme je me suis efforcée de le faire, mais suppose aussi un autre type de contrôle qualifié de processuel.

2.3 Le contrôle processuel[130]

L'idée de départ est simple : le résultat qu'il soit unique ou pluriel est une chose, la manière de l'atteindre en est une autre. Cette constatation résulte de deux idées :

- Deux organisations ayant atteint le même résultat ne peuvent être considérées comme équivalentes, même si l'on s'en tient au seul aspect performance, quelle que soit la définition que l'on donne de cette dernière. La manière la plus simple de le montrer est de confronter les deux courbes suivantes :

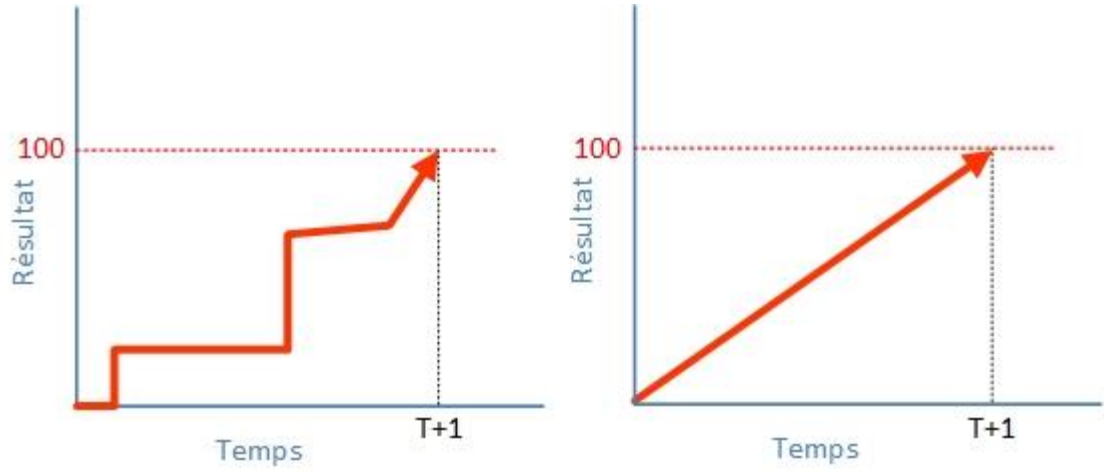


Figure 17 - Processus et résultat

- Si les deux courbes parviennent à 100 dans le même temps le processus qu'elles retracent ne peut être comparé. La première peut par exemple porter trace d'un mauvais climat social ayant entraîné une production par à-coups ce qui n'est pas le cas de la seconde. Un autre exemple aussi caractéristique peut être celui de deux organisations ayant atteint le même résultat mais dont l'une a violé la loi et la seconde l'a respectée. Restons sur ce second cas qui suggère la question suivante : que penser de l'hypothèse dans laquelle ce ne serait plus la loi qui serait violée mais l'éthique ? D'où la seconde idée :
- L'organisation en situation d'hybridité majeure, c'est-à-dire acceptant les oppositions de logiques sur les valeurs se trouve, dans ses rapports à l'éthique, dans une posture spécifique dont le contrôle s'avère particulièrement nécessaire. Non seulement, en effet, une telle organisation est concernée par le débat général sur l'éthique, mais en outre elle l'est doublement, parce qu'elle manipule des systèmes de valeurs en opposition plus ou moins vive, et parce qu'elle agit parfois en contradiction des valeurs qu'elle proclame et qui sont censées qualifier son identité. Les exemples d'une telle posture sont nombreux et peuvent concerner aussi bien un individu, qu'un collectif. Vendre à un client un produit ne correspondant pas à sa demande dans le seul but d'accroître son profit, n'est pas très éthique, et l'est encore moins quand le vendeur est un mutualiste. Ou encore pour le chauffeur d'une entreprise de transport routier conduire dans le respect du civisme au volant est nécessaire mais l'est encore plus

[130] Ce concept n'est pas sans rapport avec la notion de droit processuel mettant l'accent non pas sur le seul but de l'action judiciaire mais aussi sur les moyens d'y parvenir (Jeuland, 2003).

quand il transporte des écoliers ou des matières inflammables et toxiques. Le domaine politique fournit de son côté d'excellents exemples de ce type de circonstances aggravantes !

Le problème du contrôle de l'OHM implique donc une double exigence de la part des contrôleurs : la capacité à vérifier au-delà des objectifs poursuivis, les processus y conduisant et par ailleurs, à contrôler le caractère éthique des processus suivis. Ce sont ces considérations qui m'ont poussée à mettre l'accent sur le caractère processuel du contrôle.

2.3.1 Système d'information comptable (SIC) et contrôle des processus

Dispose-t-on aujourd'hui de SIC non seulement apte à contrôler les processus de formation d'un résultat complexe (car élargi), mais en outre qui puisse permettre une évaluation de la qualité de ces processus, notamment du point de vue éthique ?

Dans ces versions originelles, le contrôle de gestion est apparu comme la construction d'un outil permettant de mieux comprendre la nature des résultats comptables et financiers ainsi que leurs composantes (Boisselier et al., 2013). Cet outil permettait notamment une étude des coûts, tant au niveau de leur contenu que de l'incidence qu'ils pouvaient avoir sur le résultat global. Toute une série de raisons (scandales financiers, crises économiques et financières, évolutions sociétales, importance de la stratégie, progrès de la théorie comptable, notamment) ont conduit à donner au contrôle de gestion classique de plus grandes ambitions. On a vu ainsi se développer de nombreux modèles de dépassement des premières versions du contrôle de gestion. Ces dépassements se sont orientés dans plusieurs directions et notamment : d'une part, répondre aux besoins des managers en matière de contrôle stratégique (R. Kaplan & Norton, 2003; R. S. Kaplan & Norton, 1992) et d'autre part, intégrer au domaine du contrôle de nouvelles dimensions sociales, économiques, environnementales incluses dans ce que l'on entend aujourd'hui par (RSE) et (RSO) responsabilité sociétale de l'entreprise ou de l'organisation. Les extensions proposées par ces modèles ont déclenché un vaste courant de recherches, parfois axé sur l'élaboration d'une comptabilité environnementale (CE) et plus généralement orientés vers la conception et la mise au point de véritables Systèmes d'Informations Comptables (SIC). Dans leur rapport aux 6ème Etats Généraux de la Recherche Comptable (2016) Alexandre Rambaud et Jacques Richard donnent un aperçu de ces nouveaux modèles en analysant leurs principales caractéristiques et en particulier leur capacité à intégrer la dimension environnementale. Ils présentent ainsi la GRI (Global Reporting Initiative, le SBSC (Sustainable Balanced Scorecard), la TBL (Triple Bottom Line), l'IR (Integrated Reporting[131]).

Certains de ces SIC constituent d'ailleurs des prolongements de recherches existantes, le SBSC développant les initiatives pionnières de Kaplan et Norton[132]. Ces derniers avaient en effet dès le début des années 90, proposé dans leurs travaux initiaux de compléter la vision traditionnelle de la performance financière de l'entreprise, en l'orientant vers des finalités stratégiques et une utilisation communicationnelle parfois mal comprise (ce fut le cas dans notre pays (Trebucq, 2011)).

Il est assez difficile de se forger une vision globale de l'ensemble de ces recherches en pleine évolution, si ce n'est en constatant que l'attirance qu'elles ont provoquée dans la pratique des organisations n'a

[131] Cadre de référence international portant sur le reporting intégré. Le cadre de référence <IR> international : www.theiirc.org.

[132]« *Ce sont les premières publications sur le balanced scorecard (Kaplan et Norton, 1992, 1993 et 1998) qui ont véritablement entraîné l'aggiornamento des systèmes de mesure de la performance, notamment aux États-Unis où prédominait jusqu'alors le concept de « responsibility accounting* » (Germain & Trébucq, 2004).

pas été suivie d'une adhésion planétaire[133] et que du point de vue qui nous intéresse ici leurs progrès ont semble-t-il été plus marqués en horizontalité qu'en verticalité. C'est-à-dire que la préoccupation dominante a été d'étendre le champ de pertinence des SIC, au-delà de la gestion courante, aux domaines stratégiques, sociaux, économiques et environnementaux, plutôt que d'approfondir dans leur nature la qualité des moyens utilisés pour atteindre les objectifs fixés dans ces différents domaines d'activité. On peut à ce propos souligner que, parmi les recommandations faites par A. Rambaud et J. Richard (2016) à propos de la conception de « la valeur comptable », ces chercheurs plaident pour l'approche d'un « *construit institutionnel ni purement objectif, ni purement subjectif, où la question ne serait pas de savoir si un nombre est objectif (concept difficilement compatible avec la complexité écologique), mais par quel processus sommes-nous arrivés à ce nombre, qui a participé à sa conception et surtout, est-il re-discutable régulièrement afin de clarifier sa nature ?* »[134]. Certes l'étude des processus internes faisait partie des objectifs de méthodologies innovantes telles celle du BSC mais plus dans le désir d'établir des causalités montrant le lien mesures non financières-résultats financiers que dans l'intention d'établir une séquence décisionnelle analysable sous plusieurs aspects et notamment celui de l'éthique.

2.3.2 SIC et éthique

Certes, on a pu proposer des systèmes comptables dont le soubassement théorique était entièrement conçu autour du concept de processus, compris comme ensemble d'activités, système désigné par l'appellation « comptabilité par activités » (Lorino, 1991). Il serait hors de propos d'en faire ici une analyse détaillée, remarquons seulement que ces propositions, du fait de leur complexité, n'eurent que peu de succès dans les entreprises d'une part, et que d'autre part, le but de la méthode était essentiellement orienté vers une reformulation des notions de coûts et de leurs genèses.

Finalement si l'on peut reconnaître globalement tout l'intérêt de ces développements sur les SIC et la légitimité de privilégier certains d'entre eux selon les objectifs de recherche[135], reconnaissons qu'ils n'apportent pas les bases suffisantes d'une évaluation éthique de l'OH en situation d'hybridité majeure et donc les bases d'un contrôle en ce domaine.

Où se trouvent alors les perspectives de solutions ? Insistons sur deux d'entre elles :

- Remarquons d'abord que tous les efforts entrepris par les chercheurs et praticiens pour imposer et développer la notion de performances globale introduisent déjà des valeurs éthiques, au travers de la prise en compte des variables sociétales et environnementales et du comportement citoyen qu'elles impliquent. Dès lors, un double travail serait à entreprendre, d'une part brancher sur le SIC un sous-système informatif détectant la nature de ces valeurs et permettant de recueillir des évaluations récurrentes les concernant, d'autre part approfondir les processus conduisant à ces valeurs.
- Choisir dans les SIC existant ceux qui sembleraient se prêter au mieux à ces ajustements. A ce propos il peut être intéressant de se reporter à des systèmes tels que le Business Value Score (BVS) utilisés dans quelques entreprises, par exemple en Angleterre, une compagnie

[133] Remarquons que la France avec les lois NRE et Grenelle n'est pas représentative de la situation générale.
[134] (Rambaud & Richard, 2016) page.41.
[135] *« Actuellement, le « balanced scorecard » et le navigateur de Skandia, dans leurs versions les plus récentes, constituent incontestablement les formes les plus abouties en termes d'outils de pilotage intégrant la problématique de la mesure de la performance sociétale* » (Germain & Trébucq, 2004).

aéronautique[136] (Jazayeri & Scapens, 2008). En effet, dans cette méthodologie, la mesure où la vision stratégique traduite par la performance globale, repose sur la conception d'une stratégie émergeant de l'intérieur de l'organisation plutôt que descendant en cascade du sommet. Elle est de ce fait plus proche des comportements de l'organisation dans son ensemble, ce qui représente un point de vue à privilégier sur le plan de l'éthique comportementale. C'est indirectement ce qu'exprime l'un des employés de l'entreprise utilisant le BVS et disant : « *So what happens is that the Business Values Scorecard doesn't shape strategy; strategy shapes the scorecard, wich shapes the results, wich shapes the strategy. So it's a complete continuum as far as we're concerned*."

Conformément aux développements précédents, la performance globale d'une organisation en hybridité majeure ne consiste pas uniquement à atteindre différents objectifs de manière concomitante. Elle consiste aussi à les atteindre dans le respect d'une éthique, conforme aux valeurs de l'organisation. On peut y voir une proposition de redéfinition de l'efficience, ne consistant plus à atteindre un objectif en minimisant les ressources pour y parvenir (idée d'optimisation du résultat), mais à atteindre cet objectif dans le respect des valeurs de l'organisation (idée d'intégration de l'éthique dans la conduite des processus organisationnels).

Mais l'éthique est-elle bien à inclure, comme je l'ai fait, dans la sphère managériale de l'organisation à hybridité majeure ? Rappelons la conception des quatre ordres[137] du philosophe André Comte-Sponville (2009), selon laquelle chaque ordre a sa propre logique et qu'il serait incohérent de puiser dans l'un pour défendre une proposition relevant d'un autre. Une telle conception, à l'évidence normative, est en contradiction avec les idées et les faits. Du premier point de vue, la multiplication mondiale des cours de « Business Ethics » dans les écoles de management et le développement des thèses sur ce thème en témoignent. Dans les faits, on a constaté une légitimation progressive de l'éthique dans les entreprises périodiquement accélérée à la suite de scandales financiers bien connus. Il n'en reste pas moins que beaucoup reste à construire pour mettre en place un contrôle du contenu éthique des processus organisationnels. Outre les problèmes de techniques comptables qui ont été abordés, la question des autorités qui l'assumeront se pose. Naturellement, le Conseil d'Administration ou de Surveillance auront un rôle essentiel à jouer comme cela sera souligné plus bas à propos de leurs comités techniques et des réunions qu'ils pourraient prévoir entièrement dédiées à la dynamique d'hybridation.

Enfin, soulignons pour terminer que les dérives dans le comportement éthique de l'organisation constituent une cause importante de « floutage » de leur identité. Le contrôle d'identité apparaît ainsi comme une opération complémentaire à la fois de la réalisation d'une performance globale et du contrôle des processus permettant d'y parvenir.

2.4 Le contrôle d'identité

La littérature spécialisée sur l'identité organisationnelle est abondante et le plus souvent consensuelle sur l'utilité de ce concept notamment dans le domaine stratégique (Giessner, Horton, & Wong Humborstad, 2016; Rondeaux & Pichault, 2012). Par contre les avis divergent sur bien d'autres points : le contenu même de cette identité (Gioia & Thomas, 1996; Sveningsson & Alvesson, 2003), l'utilisation managériale qui peut en être faite (Olivier & Roos, 2006), ses déterminants internes et externes à

[136] Il existe une parenté entre le BVS et le BSC mais alors que le BSC se concentre sur les liens de causalité entre la performance et ce qui la provoque, le BVS se concentre plutôt sur l'aspect cohérence des processus conduisant à la performance.
[137] ordres technico-scientifique, juridico-politique, de la morale et de l'éthique ou de l'amour.

l'organisation, les rapports qui peuvent s'établir entre identité individuelle et collective (Gomes da Silva, 2009)…

Une chose est certaine : la question de l'identité se pose avec une importance accrue pour l'OH en situation d'hybridité majeure. La raison en est simple et déjà évoquée au cours de ce mémoire de HDR : le mouvement d'hybridation porte en lui-même un gommage de l'identité organisationnelle du fait de l'hétérogénéité des logiques qu'elle accumule. Quand, au cours de la même période, des fusions-acquisitions font entrer dans un Groupe des éléments de cultures différentes, que certaines filiales sont introduites en bourse, d'autres non, qu'un mouvement de centralisation s'amorce alors que jusque-là le principe de décentralisation constituait une des logiques dominantes… On, comprend que l'identité du Groupe se dilue et c'est bien ce qui est en train de se passer pour certains Groupes bancaires mutualistes ou pour d'autres entreprises à croissance rapide appartenant à l'ESS[138]. Ajoutons que dans ces évolutions se manifestent généralement des résistances pour conserver les anciennes pratiques, des oppositions ouvertes ou silencieuses à l'intégration des nouvelles cultures, qui rendent l'identité existante encore plus incertaine par les troubles provoqués et la rumeur externe qui s'ensuit.

Le caractère mouvant de l'identité organisationnelle et les nombreuses typologies qui tentent de les cerner (Chédotel, 2004) obligent à définir ce qu'on entend ici par identité organisationnelle en s'efforçant de rester cohérent avec l'esprit général des analyses conduites jusqu'ici[139]. C'est la direction suggérée par G. Rondeaux et F. Pichault (2012) qui a été suivie, en reconnaissant le caractère hybride de la définition elle-même : « *L'identité organisationnelle se conçoit donc comme hybride : d'une part la logique identitaire dominante ; d'autre part, des logiques identitaires alternatives, constituées des perceptions diversifiées sur ce qui est stable, central et distinctif dans l'organisation, ses valeurs, ses principes de fonctionnement* ».

Cette dualité peut être porteuse de dissonances cognitives et provoquer ainsi des comportements contraires aux intérêts collectifs de l'organisation[140]. Ces dissonances cognitives dues à la multiplicité des identités se rencontrent tant au niveau individuel que collectif. Sur le plan individuel, un cas typique est celui où coexistent pour la même personne deux identités, l'une de spécialiste et l'autre de manager. Cette situation a été étudiée par exemple dans le cas où un médecin se trouve être en même temps investi de responsabilités managériale (Joffe & MacKenzie-Davey, 2012). La première constatation est que son identité devient moins claire voir ambigüe. La seconde est que l'identité managériale est difficile à construire et appréhendée négativement par les autres médecins, d'où la nécessité de maintenir et d'entretenir son identité médicale et donc quelque part l'ambiguïté. C'est ce point de l'ambiguïté que d'autres chercheurs ont développé pour approfondir la question identitaire.

L'une des thèses développée est que si un individu peut se satisfaire d'une ambiguïté sur son identité, il n'en va pas de même d'une organisation. Prenant l'exemple d'une entreprise du secteur social, Hillel Schmid (2013) montre l'opposition des logiques de solidarité (sa raison d'être) et des logiques financières auxquelles elle est confrontée. Si ces dernières finissent par prendre le pas sur les premières sous prétexte de nécessités d'adaptation à l'environnement économique général, le flou identitaire qui en résulte va provoquer une série d'effets négatifs : « *l'ambiguïté a un prix qui va se*

[138] Groupe SOS par exemple.

[139] Afin de réduire le risque d'incohérence dû au mélange dans la même analyse d'emprunts à plusieurs théories ayant chacune leur propre cohérence.

[140] Sur l'importance des dissonances cognitives dans l'interprétation des prises de décision voir (*document 36*).

traduire par une fragmentation organisationnelle et un opportunisme idéologique conduisant à une érosion constante des missions organisationnelles, sociales, civiques et démocratiques ».

A l'opposé, notons plus rarement il est vrai, des thèses mettant l'accent sur les effets positifs du flou identitaire (Christensen, Morsing, & Thyssen, 2015). Dans une contribution au titre évocateur, trois professeurs danois se plaçant au niveau de la communication défendent une opinion originale quant au flou identitaire. Ces auteurs rappellent la grande tendance actuelle de la communication organisationnelle à être précise et transparente sur ce que fait réellement l'organisation pour créer la confiance. Les messages successifs émis par l'organisation devront renforcer dans le temps, l'image précise de son identité et toute déviation, sera considérée comme une absence de cohérence et donc comme une erreur. Une telle position repose sur une confusion, estiment les trois auteurs, celle de l'illusion de croire qu'il est possible de contrôler de façon stricte la communication organisationnelle. Or il émane de l'organisation et de ceux qui en interne la perçoivent, une véritable polyphonie que les auteurs ne jugent pas forcément négative. En effet, elle peut être interprétée comme une invite au changement, en conférant aux visions possibles de l'organisation des réalités alternatives : « *Le manque de précision dans les messages de l'organisation - y compris les incohérences entre ce que les organisations disent et ce qu'elles font - peuvent être un moteur important de changement organisationnel et social puisque ces différences ont le potentiel de susciter des attentes et exercer de la pression sur les acteurs organisationnels pour améliorer leurs pratiques* ». L'argumentation est sommairement résumée ici, mais assez convaincante quand on la justifie longuement comme le font les auteurs.

Dès lors, que conclure de ce débat tout particulièrement important pour l'OH ? Cohérence ou polyphonie identitaire ? Ce débat pose la question du rôle du management dans la gestion de l'identité. En fait, on peut admettre que les deux thèses ne soient pas totalement exclusives l'une de l'autre et que soit souhaitable un certain niveau de polyphonie, s'accompagnant d'un effort progressif pour réduire les dissonances trop criantes des interprétations internes de l'identité collective. Tel est le sens de la solution proposée par les chercheurs du LENTIC, G. Rondeaux et F. Pichault (2012) à partir de l'étude détaillée d'un cas d'entreprise. On peut estimer efficace que cette réduction progressive des incohérences d'identité se réalise au niveau des managers de terrain, par exemple les chefs de projet, durant les réunions des équipes constituées. Cela représenterait une façon intelligente et utile de réduire l'écart entre le « sense making » de Weick et le « sense giving », c'est-à-dire entre le sens que se font les membres de l'organisation de leur identité collective et le sens que cherchent à lui donner ses dirigeants. Ce type de conciliation devient particulièrement crucial dans les périodes de changements stratégiques importants[141], périodes au cours desquelles de nouvelles images risquent de se former en opposition frontale avec l'identité organisationnelle de l'entreprise. Ravasi, D., & Phillips, N. (2011) ont analysé une telle situation qui s'est produite chez Bang & Olufsen. Dans une approche d'alignement stratégique[142], les auteurs insistent sur l'importance du travail fourni par les managers pour préserver un niveau souhaitable de cohérence dans les images identitaires qui évoluent aussi bien en interne qu'en externe. Ils soulignent aussi que ce travail est méconnu dans la littérature sur l'identité organisationnelle : « *On sait peu de choses sur ce qui amène les dirigeants de l'organisation à s'engager dans la gestion de l'identité….* » écrivent-ils.

[141] C'est notamment le cas dans les périodes de fusion acquisitions (Giessner et al., 2016).
[142] Sur l'importance et la place de l'alignement stratégique voir (Renaud, Walsh, & Kalika, 2016).

Les développements ci-dessus conduisent alors à la conclusion suivante : dans une OH en situation d'hybridité majeure, le contrôle périodique d'identité est plus que jamais nécessaire. Il ne peut qu'être d'essence qualitative sans exclure quelques indicateurs construits spécialement à cet effet et issus par exemple d'enquêtes internes et externes d'opinions. Son objectif sera le contrôle d'une identité centrale en alignement stratégique avec les principales options prises sur l'avenir de l'organisation. Ce contrôle s'accompagnera de celui des identités satellites, afin d'éliminer les incohérences d'images les plus négatives mais en laissant perdurer celles présageant d'évolutions souhaitables de l'organisation.

Pour en terminer avec cette deuxième sous-partie sont rassemblées différentes remarques, formulées de manière éparse dans ce qui précède et relatives aux liens entre la gouvernance et les trois formes de contrôle présentées : le contrôle de globalité de la performance, le contrôle de processus et enfin le contrôle d'identité. Ces trois formes de contrôle ont la double caractéristique de concerner fortement l'OH en situation d'hybridité majeure et par ailleurs de relever de la gouvernance des dirigeants.

D'une part soulignons à nouveau que :

- L'OH en situation d'hybridité majeure du seul fait des systèmes de valeurs différenciés qu'elle assume est forcément confrontée à une question de performance globale.
- L'OH en situation d'hybridité majeure ne peut se désintéresser des formes et moyens de réalisation de ses objectifs qui doivent se révéler conformes à son identité profonde et notamment si elle fait de l'éthique une caractéristique saillante.
- Enfin, compte tenu des demandes de nature variée qui s'adressent à elle, et des changements nécessaires pour y répondre, compte tenu également des décisions stratégiques spécifiques qui la concerne (acquisition d'entités de statuts différents, par exemple) la gestion de l'identité d'une organisation en situation d'hybridité majeure est particulièrement cruciale.

D'autre part, il est clair que la conception même d'une performance globale, expression ultime de choix stratégiques spécifiques, ne peut relever que de la compétence des dirigeants, qu'il en va de même du contrôle des voies et moyens de réaliser cette performance globale, et qu'enfin, l'identité de l'organisation, image synthétique de cette dernière, résumant à la fois le dire et le faire ne peut également que concerner au premier titre les dirigeants et donc les formes de contrôle qu'ils peuvent imaginer d'exercer.

Le rôle de contrôle au sommet du Conseil d'Administration (*document 27*) et l'aide compétente qui peut lui être apportée par les comités techniques qu'il a créés (*document 30*) ont été soulignés dans mes travaux. Deux points ont notamment été mis en lumière :

- Ces comités techniques représentent une forme particulièrement pertinente de possibilité de dialogue entre autorités délibératives (élues) et exécutives (nommées). On sait que les occasions de dialogue sont peu fréquentes et souvent difficiles c'est pourquoi « *le comité d'audit est avant tout ressenti comme une interface entre le contrôle interne de la banque et son Conseil d'Administration. Il constitue ainsi une occasion unique de mettre en contact direct les administrateurs et les représentants du contrôle interne, permettant ainsi de mieux se connaître, et favorisant de ce fait un dialogue constructif »* (*document 30*).Or, les questions soulevées à propos du contrôle de l'organisation hybride concernent toutes des thèmes transversaux, relevant à la fois du Conseil d'Administration et de la technostructure. Il semble que les comités techniques soient alors la structure idéale de discussion de l'hybridité. Quelques aménagements pourraient sur ce plan être envisagés et par exemple, la création d'un comité d'hybridité, réunion périodique des présidents de

l'ensemble des différents comités existants avec une représentation un peu renforcée des comités d'audit et stratégique.

- Dans le cas des Groupes j'avais suggéré l'idée de réunions périodiques (biannuelles) des présidents des différents comités d'audit des CA du groupe. Une fois par an ces réunions pourraient se compléter des membres des comités d'hybridité en prévoyant une session destinée à faire le point de l'état du contrôle d'hybridité et notamment des moyens déployés pour y parvenir.

Bien sûr le recours à ces comités a des limites soulignées dans mes travaux : « *la survalorisation du rôle des comités d'audit risque (…) de les mettre face à des difficultés qu'ils n'auraient pas les moyens de diagnostiquer et encore moins de prévoir. Il convient alors de prendre garde à ce que les Conseils d'Administration ne donnent au pouvoir judiciaire les verges pour se faire battre en leur facilitant la recherche rapide de responsabilité » (document 30).*

Mentionnons enfin la nécessité d'un vaste projet pédagogique pour que le concept d'hybridité ne reste pas une affaire de dirigeants. La difficulté du maintien de logiques différenciées dans la même organisation a été soulignée, conférant à cette dernière un caractère d'instabilité reconnu par tous les spécialistes. Des thèmes tels que la nature de l'hybridité, le capital immatériel qu'elle représente, les avantages et inconvénients qu'elle génère, les raisons du choix de la conserver, sont des thèmes qui peuvent et doivent être déclinés à tous les échelons hiérarchiques. En termes de projet d'entreprise ils doivent constituer une assise, un fil rouge donnant du sens à l'organisation. Reconnaissons que sur ce plan les organisations mutualistes ont commencé le travail mais en ne s'attachant qu'à l'un des aspects de la question, l'identité, sans imaginer tout le potentiel qu'accompagnait le concept d'organisation hybride.

Conclusion

Terminant la rédaction de mon mémoire de HDR, et essayant d'en exprimer le ressenti, j'ai le sentiment d'être passée par trois stades. Tout d'abord une phase de satisfaction tenant au défi relevé : établir un bilan de l'état de mes recherches, tracer les perspectives de nouveaux travaux et améliorer mes connaissances. Dans une deuxième phase s'est installé insidieusement un état d'abattement provoqué par le doute. L'autocritique me semblait chaque jour limiter un peu plus la portée de mes travaux. Enfin et heureusement, dans une troisième phase, l'espoir né des perspectives futures de recherches me permettant progressivement de dominer mes doutes.

Revenons quelques instants sur cette cyclothymie (non pathologique, du moins je l'espère).

La satisfaction

J'ai beaucoup appris des nombreux travaux rencontrés tant du fait de leur variété méthodologique, que de la richesse de contenu des thèmes abordés. Du premier point de vue, j'ai eu l'impression au cours de mes lectures d'un recul des certitudes passées sur la méthode ; par exemple, un accord plus large sur la légitimité du mixage des techniques d'investigation, quantitatives ou qualitatives, mixage parfois qualifié de méthode hybride ! Du second point de vue, celui du contenu des thèmes abordés, j'ai constaté une ambition plus grande des chercheurs avec une vision élargie des questions abordées. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne la théorie des organisations qui, partie du postulat d'une entité maximisatrice de profit s'est extraordinairement complexifiée, notamment par l'introduction des concepts de rationalité limitée et par la prise en compte de variables extra financières, sociales et environnementales. Satisfaction également parce que ma recherche m'a permis d'appliquer le principe socratique incitant à mieux se connaître. J'y suis, en partie au moins parvenue, grâce me semble-t-il à l'approche tentée dans la présentation de mes travaux. Leur relecture au travers d'une analyse qualitative décalée dans le temps m'a ainsi permis de vérifier concrètement la pensée poppérienne de la réfutabilité[143], mais aussi l'idée qu'une réalité possède plusieurs facettes. Constatations certes banales, mais expliquant l'extraordinaire difficulté de vouloir « connaître »[144]. En effet, ces facettes sont interreliées, elles évoluent dans le temps, en outre le chercheur lui-même se modifie au cours des années (je l'ai concrètement constaté en relisant mes articles). La conclusion que j'en ai tirée est que les obstacles à une connaissance profonde de la réalité semblent insurmontables quand on prétend s'attaquer à un sujet aussi complexe que peut l'être la réalité organisationnelle. Conclusion qui avant tout incite à une grande humilité, mais qui en l'espèce m'a également conduite à la phase d'abattement.

L'abattement

Le temps de l'abattement est venu avec l'apparition progressive et insidieuse du doute tenant aux limites de mon travail. Il serait trop long (et peut-être imprudent) d'en livrer ici un exposé exhaustif et péremptoire. Ne parvenant pas à faire le tri entre le réel et l'imaginaire, je préfère m'exprimer sous forme de questionnement en me limitant à un double aspect, important à mes yeux.

[143] Je veux dire par là que le caractère scientifique d'une vérité énoncée à une époque ne peut être légitimé que par la possibilité de la remettre en cause à une autre période plus éloignée dans le temps.

[144] Dans le sens où Varela employait ce terme, c'est-à-dire dans une conception de la cognition s'efforçant de dépasser le conflit entre l'objectif et le subjectif.

Suis-je parvenue à un équilibre correct entre ma propre réflexion et les emprunts théoriques de la pensée des autres, glanés au fil de mes lectures (et dûment signalés) ? J'ai sur ce premier questionnement une opinion hésitante. N'ai-je pas trop emprunté au courant institutionnaliste, trop prégnant quand on en découvre sa prétention holiste que ce soit sous sa forme originelle au début du 20ème siècle, ou 70 ans plus tard, dans le jaillissement d'une pensée néo-institutionnaliste aux formulations très variées ? Ai-je, à ce propos assez approfondi l'opposition des deux univers, celui de la rationalité universelle d'un côté et des rationalités spécifiques et locales de l'autre, s'exprimant au travers de logiques institutionnelles contraignantes, clés de décryptage des comportements organisationnels. Ai-je suffisamment creusé la question de l'entreprenariat pour trancher entre les deux qualifications possibles : épine persistante au cœur de la pensée institutionnaliste ou avatar, facilement digérable par elle, sous le couvert d'une nouvelle logique institutionnelle ? Par ailleurs, et en sens opposé, n'ai-je pas trop insisté sur le caractère ontologique de l'hybridité en étendant à toute organisation la potentialité d'entrer dans une dynamique d'hybridation ? Fallait-il comme je l'ai proposé accorder une place aussi importante au saut que représentait le passage à l'hybridation des valeurs ? Ayant étudié, de manière approfondie le mutualisme bancaire français, je suis restée convaincue que le jour où le Groupe des Banques Populaires a acheté Natexis, le saut stratégique accompli a pris un sens inédit. Etait en effet ouvertement reconnue une forme majeure d'hybridité affirmant possible, au sein de la même organisation le mélange de systèmes de valeurs différents, en l'espèce valeurs coopératives originelles et valeurs capitalistes actives au cœur des marchés financiers.

Au-delà de ce questionnement sur le partage entre mes emprunts à la pensée des autres et mes apports originaux éventuels, une question transversale à toutes mes analyses est restée pour moi objet de frustration. Suis-je parvenue à susciter l'intérêt que me semble mériter l'hypothèse selon laquelle l'hybridité organisationnelle peut être interprétée comme une réponse complexe de l'organisation à la complexité croissante de l'environnement institutionnel ? Cette idée était pour moi, une intuition initiale née aussi de mes travaux sur les groupes mutualistes. Il apparaissait en effet clairement dans l'examen du développement historique de ces groupes, que le saut vers l'hybridité majeure était une forme de réponse au désir des clients attendant plus de sophistication des prestations qu'on leur proposait et plus de compétences des collaborateurs qui les conseillaient. J'avais aussi constaté qu'il ne s'agissait nullement là d'un débat théorique mais bien de décisions à prendre, dont la sanction était tout simplement la conservation ou la perte du client ! Cette intuition s'est ensuite nourrie lors de la rédaction de mon mémoire de HDR de plusieurs de mes lectures, notamment de celles émanant de chercheurs reconnus dans le courant institutionnaliste. J'ai pourtant rencontré de gros obstacles dans l'approfondissement de cette idée, et je souhaiterais insister sur deux d'entre eux :

- L'approche se différenciait de celle de la contingence organisationnelle[145]. L'approche « complexité institutionnelle » impliquait que l'organisation soit considérée comme interne à un environnement global. Ce dernier constituait un « champ organisationnel » parcouru transversalement par des logiques institutionnelles communes à toutes les organisations. Dès lors l'examen de la complexité organisationnelle se déplaçait du terrain d'une organisation particulière à un ensemble d'organisations. Si l'on ajoute des phénomènes perturbateurs tels que le mimétisme ou le désir de légitimation, la complexité dans le champ organisationnel devenait plus difficile à interpréter que ne pouvait l'être celle des réactions d'une entité particulière à des variations externes à elle.

[145] Du type Lawrence et Lorsch supposant une organisation, un environnement externe et des réactions adéquates de « cette » organisation à « cet » environnement (telles qu'exprimées par exemple par l'idée « d'intégration-différenciation).

- Cette translation de problématique par rapport aux thèses de la contingence comportait des conséquences méthodologiques. Elle impliquait l'utilisation d'outils adaptés. Si l'on entend par complexité d'un ensemble sa caractéristique d'être inanalysable au sens cartésien du terme, on se trouve devant une réalité difficile à décrypter sans les clés permettant d'y pénétrer. Mes connaissances trop superficielles des méthodes scientifiques d'approche de la complexité me permettent pour le moment une utilisation métaphorique de ces méthodes, mais j'entretiens l'espoir de leur utilisation explicative[146] dans l'avenir pour mettre fin à ma frustration.

C'est peut-être ce genre de limites, l'approfondissement difficile de thèmes importants, qui m'a fait entrer dans un autre temps, celui des perspectives et donc de l'espoir.

L'espoir

L'HDR m'est finalement apparue comme une excellente opportunité pour imaginer et baliser des perspectives raisonnables de recherches partant de mes réflexions sur l'organisation hybride et sur les conflits de logiques de pensée et d'action qu'elle impliquait. Cette perspective s'est renforcée de plusieurs manières. J'ai d'abord mieux compris, en tant qu'universitaire fonctionnant dans une organisation universitaire, combien je pouvais expérimenter in situ, à propos de l'ensemble de mon activité, la pertinence de l'idée de logiques institutionnelles. Ensuite, j'ai réalisé que je n'étais pas seule concernée, qu'une HDR signifiait la possibilité de guider les autres dans une éthique de qualité scientifique et de neutralité méthodologique. Or le travail accompli pour mon HDR me semblait renforcer ma capacité à aider les jeunes chercheurs. Enfin, j'ai pris conscience que si le choix du thème de l'hybridité était en grande partie dû à un phénomène construit, émergent, il témoignait également de préoccupations ancrées en moi avant l'HDR comme en témoigne mes travaux les plus récents.

- Rôle des valeurs dans le processus décisionnel : « Value similarity and overall performance… » (*document 35*) ou encore « La RSE motive-t-elle les investisseurs ?... » (*document 36*)
- Décalages entre le dire et le faire (les dissonances cognitives) : «… Trust in responsible investment » (*document 36*)
- Identité organisationnelle dans les organisations hybrides : « le recours au crowdsourcing : un projet contributeur à l'identité coopérative ? (*document 34*)

A l'avenir le domaine balisé par les concepts de « Valeur, Organisation, Responsabilité, Contrôle », non seulement guidera plus directement mes programmes de recherches, mais également en assurera la cohérence.

Le balisage de ce vaste champ d'investigation, débouche dans l'immédiat sur une double perspective :

- La première m'accompagnera tout au long de mon activité de chercheuse et concerne l'approfondissement d'une réflexion relative à l'épistémologie de la connaissance. Je pense en effet que quel que soit le domaine de recherche et les domaines spécifiques sur lesquels je me trouve actuellement investie, je dois m'interroger en permanence sur le sens de ce que je fais, sur la portée et l'utilité des résultats que j'obtiens. Beaucoup a été écrit sur le thème « du

[146] Ainsi, les théories sur l'auto-organisation m'ont semblé très attractives pour l'aide à la compréhension des phénomènes organisationnels. Le fait que des entités autonomes dotées chacune de règles spécifiques de fonctionnement, puissent une fois réunies et en interrelations et par apprentissages successifs autoproduire des règles collectives de fonctionnement elles-mêmes évolutives, me semblait pouvoir apporter une aide significative à la nature même des organisations. Encore fallait-il pouvoir sortir de la simple analogie et pour cela mieux connaître les théories en question et les instruments mathématiques les accompagnant.

chercheur et sa recherche »[147]. L'inévitable part de subjectivité qu'implique cette relation, relativise beaucoup la prétention à décrire la « vraie » réalité. Mais ne peut-on trouver place entre un objectivisme idéalisé par les tenants d'une science « dure » et un constructivisme extrême, débouchant sur un relativisme généralisé ? Tous ces débats devenus classiques et la vision de la complexité les renouvelant, doivent rester présents au cours de mes recherches, et aussi bien sûr, doivent nourrir la réflexion de ceux ou celles que j'aurai l'opportunité de guider.

- La seconde perspective concerne le contenu du projet de recherche qui devrait occuper mon avenir immédiat. Il découle directement des perspectives ayant émergé de l'écriture de mon HDR. Deux concepts liés en constituent l'épine dorsale : le concept de performance globale (PG) et celui d'identité de l'organisation (IO).

  Le thème de la PG se révèle d'autant plus captivant qu'on l'aborde non seulement par le « comment » mais aussi par le « pourquoi ». Il a toujours été intéressant de calculer un indice composite de la diversité. Les statisticiens s'y sont souvent attelés dans leurs essais de mise au point d'un indice des prix censé refléter la réalité. C'est un travail difficile (surtout la pondération) mais ils y sont parvenus grâce à l'existence d'une unité commune de mesure : le prix. Dans le cas de la performance globale la synthèse de la diversité est d'une difficulté d'un autre ordre, car tout élément social, environnemental ou sociétal n'a pas forcément un prix et paradoxalement c'est parfois… ce qui en fait le prix (Quoi de plus cher que la pureté de l'air que l'on respire !). Mais tout finit par être mesurable, et que ce qui ne l'est pas aujourd'hui le sera demain grâce aux progrès de la Science disait Alfred Sauvy[148] à propos de la mesure des indices démographiques. J'éprouve un peu la même impression pour la mesure de la performance globale et l'évaluation de toutes les variables hétérogènes qui la compose. Les problèmes seront résolus grâce aux efforts et à l'imagination des chercheurs dont j'espère faire partie. Mais n'y a-t-il pas une question préalable à examiner : Pourquoi une performance globale ? Est-il logique de se demander quelle que soit l'action : « comment on va faire » avant de s'être interrogé sur « pourquoi » on va faire ? La première réponse qui vient alors à l'esprit pour répondre au « pourquoi la performance globale » est de dire que le monde du XX^{ème} siècle s'est profondément transformé notamment au niveau des organisations. Cette transformation se manifeste par un double phénomène en partie contradictoire : l'élargissement progressif des frontières de l'organisation, devenues franchement floues pour certaines grandes organisations, et la prise en compte progressive d'un nombre toujours plus élevé de parties prenantes. Ces caractéristiques expliquent pourquoi beaucoup de ces organisations devenues à diverse degrés hybrides ne peuvent plus se satisfaire d'une performance unique, mais se sont imposées par souci de cohérence la recherche d'une performance globale. Par ailleurs, cette organisation aux frontières devenues imprécises, à l'hybridité intégrant les systèmes de valeurs aux logiques de fonctionnement parfois contradictoires, perd peu à peu son identité au moment même où la question des racines revient d'actualité. Et là intervient l'intérêt du second thème, celui de l'identité organisationnelle.

  L'observation montre que lorsque l'identité globale d'un groupe s'estompe, le champ identitaire reste rarement vide. Apparaissent alors des identités morcelées fabriquées localement ou/et sur une base communautaire, renforçant l'effacement de l'identité globale et disloquant le sentiment d'appartenance au même groupe d'organisation.

[147] Notamment les travaux de Jacques Girin.
[148] Théorie Générale de la Population.

Le flou identitaire cumulé au flou des frontières pose alors de gros problèmes. Peut-on laisser alors se créer au sein d'un même groupe, dont on est plus capable de fixer avec précision les frontières, un kaléidoscope d'identités préfigurant l'impraticabilité de toutes formes de gouvernance et d'action stratégique ? La polyphonie (Christensen et al., 2015) ne risque-t-elle pas alors de se transformer en cacophonie ?

Tels sont les thèmes qui m'attirent dans le futur immédiat et que je me propose d'insérer dans un projet collectif de recherche, celui du groupe performance globale de la FNEGE (GPG Fnege) auquel j'appartiens. Cette thématique a en effet émergé du dernier baromètre FNEGE (enquête de 2015) comme la 4ème préoccupation des entreprises en matière de management (Dubois et al., 2016). Elle a ainsi conduit à la naissance d'un groupe en juin 2017, composé de chercheurs et de manageurs. Les objectifs de ce groupe sont notamment de mieux comprendre les problématiques concrètes rencontrées par les entreprises en matière de performance globale, et d'engager des collaborations opérationnelles avec les entreprises participant au groupe. C'est dans ce cadre que j'espère guider prochainement des doctorants.

Liste des travaux de Katia Lobre par numéro et date de parution des documents

1. « Fonction contrôle de gestion et notion de partage : quels enseignements ? », *V*^{ème} *Conférence Internationale pour le Management Stratégique A.I.M.S.*, Lille 13-15 mai, 1996.

2. « Pensée complexe, théorie de l'autonomie et partage : quelques éléments de réflexion pour l'identité du contrôle de gestion », co-auteur S. Alberteau, *3*^{ème} *congrès mondial de l'I.F.S.A.M*., 8-11 juillet, Paris, 1996.

3. « Normalisation et cohésion organisationnelle : une approche conceptuelle et empirique », Journées *Enjeux Scientifiques et Industriels de la Normalisation, C.N.R.S. Latapse*, Nice Sophia-Antipolis, avril, 1997.

4. *« Processus de certification et marge de manœuvre organisationnelle : à propos du cas d'une unité de production industrielle »*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Montpellier, Université Montpellier II (ne délivre pas de félicitations), Mention très honorable à l'unanimité des membres du jury, 2000. Ce document a été actualisé pour une publication sous forme d'ouvrage en 2011 (voir document 15).

5. « Effets paradoxaux de la certification d'entreprise : les enseignements d'un exemple », XV^{èmes} *Journées Nationales des I.A.E*., Bayonne-Biarritz, 6-8 septembre, 2000.

6. « Les agents de maîtrise face à la certification : à la recherche d'interactions positives », co-auteur A. Loubès, 12ème *Congrès de l'A.G.R.H*., Liège Belgique, 13-14 septembre, 2001.

7. « Certification d'entreprise, places de marchés électroniques et relations interentreprises : quelle complémentarité ? », *Colloque de l'A.F.M.E. Cyber Gestion*, Clermont Ferrand 24 juin, 2005.

8. « Crowdsourcing : une nouvelle forme de création de valeur ? Stratégie d'externalisation et innovation », *Journée A.I.M.S. Nouvelles Perspectives en Management Stratégique*, Nice, 26 juin, 2007.

9. « Externalisation ouverte et pérennité: une nouvelle étape dans la vie des organisations », co-auteur J.F. Lebraty, *14*^{ème} *Congrès des IAE*, 11-12 Septembre 2008, Lille.

10. « Création de valeur par le Crowdsourcing : deux voies possibles », co-auteur J.F. Lebraty, *14*^{ème} *colloque de l'Association Information et Management*, Marrakech Maroc, 10-12 juin, 2009

11. « Valorisation du crowdsourcing : une étude de cas », co-auteur J.F. Lebraty, *IFSAM World Conference*, Paris, 8-10 July, 2010.

12. « Contrôle de l'information et crowdsourcing », co-auteur J.F. Lebraty, 2ème édition des *Etats Généraux du Management*, FNEGE, Paris, 22 Octobre, 2010.

13. « Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité », co-auteur J.F. Lebraty, *Systèmes d'Information et Management*, vol.15 n°3, pp. 9-40, 2010.

14. « Les risques de l'Open Data », co-auteur J.F. Lebraty, Oriane, *9ème colloque francophone sur le risque*, Bayonne-Biarritz, 22-23 septembre, 2011.

15. « Certification ISO 9001 : quelle marge de manœuvre organisationnelle », *Editions Universitaires Européennes*, Saarbrücken, janvier, 2011.

16. « L'Open Data en 2012 : panorama des risques », co-auteur J.F. Lebraty, *17ème édition du colloque de l'Association Information et Management*, Bordeaux, 21-23 mai, 2012.

17. « Mutualisme bancaire, Hétérosis organisationnelle et difficultés de gouvernance», co-auteur J.B. Cartier, *Conférence Internationale de Gouvernance d'Entreprise*, Lyon, 24 et 25 mai, 2012.

18. « Open Data, nouvelle pratique managériale risquée ? », *Gestion 2000*, n°4, pp. 103-116, Juillet-Août, 2012.

19. « Crowdsourcing and Authenticity : A Case in Retail Industry in Iran », co-auteur Ataollah Homayoun, *18ème édition du colloque de l'Association Information et Management*, Lyon, 23-24 mai, 2013.

20. « Big Data ou Big Bazar ? », co-auteurs J.F. Lebraty et P. Lépinard, *18ème édition du colloque de l'Association Information et Management*, Lyon, 23-24 mai, 2013.

21. « Du contrôle en univers hybride : le cas des banques mutualistes françaises », *3ème congrès transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts*, Lyon 5, 6 et 7 juin, 2013.

22. « Crowdsourcing : one step beyond », co-auteur J.F. Lebraty, *Edition ISTE-Wiley*, London, September, 2013.

23. « A risques multiples cadres théoriques multiples : le cas des cybers attaques dans les collectivités territoriales », co-auteurs, J.F. Lebraty et R. Février, *18ème édition du colloque de l'Association Information et Management*, Aix en Provence, 20-21 mai, 2014.

24. « Présentation du projet Bold : l'Open Data en France *»,* co-auteur J.F. Lebraty*, journée d'étude Opendata : Nouvelle richesse du web ! Mais pour qui ? Organisée par les centres Magellan et Elico*, Lyon le 27 juin, 2014.

25. « Comités d'audit et Gouvernance bancaire : le cas mutualiste », *27ème colloque d'automne de l'Iséor : gouvernance et Management : quelle coopération ?*, Lyon, 15-16 octobre, 2014.

26. « Banques mutualistes et RSO : Histoire d'un double paradoxe », sous la direction de E. Bayle, J.P. Gond et D. Travaillé : *La Responsabilité Sociétale des Organisations : des discours aux pratiques ?*, co-auteur J.B. Cartier, Vuibert, Paris, Octobre, 2014.

27. « Groupes bancaires coopératifs français : quel contrôle ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°101, pp. 121-144, 2014.

28. « Altruism or profit maximising? Motivations of the demand for extra financial information », co-auteur M. Heimann, *PRI academic network conference*, London, September, 2015.

29. « Crowdsourcing : porté par la foule », co-auteur J.F. Lebraty, *ISTE Edition*, 134 p, Paris, 2015.

30. « Radiographie d'un comité d'audit bancaire mutualiste », *Revue Management & Avenir*, vol 7, n°81, pp 81-100, 2015.

31. «Le crowdsourcing, projet salvateur pour les banques coopératives ? », co-auteurs J.F. Lebraty et S. Loufrani-Fédida, *84ème Congrès de l'ACFAS,* UQAM Montréal, 12 mai, 2016.

32. « La RSE motive-t-elle les investisseurs ? Un essai de réponse par la simulation », co-auteur M. Heimann, *Etats Généraux du Management*, Toulouse 26 et 27 mai, 2016.

33. « Similarity in Values and the Perceived Trustworthiness Of Investment Funds », co-auteurs J.F Bonnefon et M. Heimann, *colloque de l'ADERSE*, Lyon 13 et 14 juin, 2016.

34. « Le recours au crowdsourcing un projet contributeur à l'identité coopérative », co-auteurs J.F. Lebraty et S. Loufrani-Fédida, *in Cahier de recherche « Les enjeux actuels de la gestion de projet » de la Chaire de Gestion de projet* de l'UQAM, Montréal, pp 73-79, 2016. https://chairegp.esg.uqam.ca/cahiers-de-recherche/

35. « Value similarity and overall performance: Trust in Social Responsible Investment », co-auteur M. Heimann ,*Society and Business Review*, Vol 12, Issue 2, pp 200-215, 2017.

36. « La RSE motive-t-elle les investisseurs ? Un essai de réponse par la simulation », co-auteur M. Heimann, article au 2ème tour de révision de la *Revue Management & Avenir.*

Bibliographie

Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*. Cambridge University Press.

André, K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales : Le cas du social business Grameen Veolia Water. *Revue Française de Gestion*, *41*(247), 71–83.

Bardin, B. (2013). *L'analyse de contenu* (2nd ed.). PUF.

Barlatier, P.-J., & Dupouët, O. (2009). Ambidextrie organisationnelle et structure de la firme : une approche dynamique. In *XVIIIème Conférence de l'AIMS* (p. 28). Grenoble.

Barone, E. (1936). *Le opere economiche - Volume II : Principi di Economia politica*. Bologna: Zanichelli Editore.

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, *3*(1), 65–107.

Ben Mahmoud Jouini, S., Charue-Duboc, F., & Fourcade, F. (2007). Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle. Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas. *Finance Contrôle Stratégie*, *10*(3), 5–41.

Bezançon, X. (1995). Une approche historique du partenariat public-privé. *Revue D'économie Financière*, *5*(1), 27–50.

Bezançon, X. (2004). *2000 ans d'histoire du partenariat public-privé pour la réalisation des équipements et services collectifs*. Presse de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., & Welch, I. (1998). Learning from the behavior of others : conformity, fads, and informational cascades. *Journal of Economic Perspectives*, *12*(3), 151–170.

Binet, J. (2004). *Explication et reconstruction du « Capital »*. Presses Universitaires de France.

Bluenove. (2011). *Open Data : quels enjeux et opportunités pour l'entreprise ?* Retrieved from http://www.bluenove.com/

Böhm-Bawerk, E. (1890). The Historical vs. the Deductive Method in Political Economy. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *1*, 244–271.

Boisselier, P., Chalençon, L., Doriol, D., du Jardin, P., Mard, Y., & Mayrhofer, U. (2013). *Contrôle de Gestion*. Vuibert.

Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, *22*(3), 47–79.

Bonnin, P. (2010). Pour une topologie sociale. *Communications*, *2*(87), 43–64.

Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, *14*(2), 234–249.

Boulding, K. (1956). General System Theory. The skeleton of science . *Mangement Science*, *2*(3), 197–208.

Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris - France: Editions de Minuit.

Bournois, F., Point, S., & Voynnet Fourboul, C. (2002). L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur. *Revue Française de Gestion*, *01–02*(137), 71–84.

Bovais, H. (2014). Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. *Revue Française de Gestion*, *3*(240), 98–114.

Boxenbaum, E., Huault, I., & Leca, B. (2016). Le tournant matériel dans la théorie néo-institutionnaliste. In *Théorie des Organisations nouveaux tournants* (pp. 227–238). Economica.

Brandsen, T., & Karré, P. M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration*, *34*(13), 827–836.

Braudel, F. (2014). *La Dynamique du capitalisme*. Flammarion.

Brion, S., Fabre-Bonté, V., & Mothe, C. (2008). Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration ? *Management International*, *13*(3), 29–43.

Brion, S., & Mothe, C. (2017). Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre. La créativité comme chaînon manquant ? *Revue Française de Gestion*, *3*(264), 101–115.

Broussoau, E. (1989). L'approche néo-institutionnelle des coûts de transaction. *Revue Française D'économie*, *4*(4), 123–166.

Brown, C. V. (1997). Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence from a Single Case Site. *Information Systems Research*, *8*(1).

Buisson-Fenet, H., & Draelants, H. (2010). Réputation, mimétisme et concurrence : Ce que « l'ouverture sociale » fait aux grandes écoles. *Sociologies Pratiques*, *2*(21), 67–81.

Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2002). La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. In *Thechnologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit* (p. 22). France.

Capron, M., & Quairel, F. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilistratrice de la performance globale. *Revue de L'organisation Responsable*, *1*, 5–17.

Chancellier, E. (2006). L'analyse des baromètres économiques de Persons et Wagemann instrument de prévision – instrument de théorisation, 1919-1932. *Revue D'économie Politique*, *116*(5), 613–632.

Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1991). *Le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires*.

Chateau Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, *4*(54), 145–167.

Chateau Terrisse, P. (2013). *Les outils de gestion, transporteurs et regulateurs des logiques institutionnelles : Cas de deux organisations de capital-risque solidaire*. Université Paris Est.

Chauvey, J., Naro, G., & Seignour, A. (2015). Rhétorique et mythe de la Performance Globale L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative. *Critical Perspectives on Accounting*, *33*, 79–91.

Chédotel, F. (2004). L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche. *Management & Avenir*, *1*(1), 59–75.

Chevallier, J. (2014). *L'État post-moderne* (4ème). LGDJ.

Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2015). The polyphony of values and the value of polyphony. *Journal for Communication Studies*, *8*(1), 9–25.

Coase, R. (1937). *The Nature of The Firm*. New York: Economica.

Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux. *Revue Française de Gestion*, *5*(146), 99–121.

Comte-Sponville, A. (2009). *Le capitalisme est-il moral ?* (E. Doc, Ed.). Paris: Albin Michel.

Cour des comptes. (2017). *L'État actionnaire*. Retrieved from www.ccomptes.fr - @Courdescomptes

Cyert, R. M., & March, J. G. (2011a). *A Behavioral Theory of the Firm* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Cyert, R. M., & March, J. G. (2011b). *Behavioral Theory of the Firm* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Dacin, M. T., Munir, K., & Tracey, P. (2010). Formal Dining at Cambridge Colleges: Linking Ritual Performance and Institutional Maintenance. *Academy of Management Journal*, *53*(6), 1393–1418. http://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318388

Damak-Ayad, S., & Pesqueux, Y. (2005). stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, *5*(2), 5–21.

De Vaujany, F. (2016). *Les communautés collaboratives dans la cité : de politiques pour à des politiques par les tiers lieux ?* (Version Al). Livre blanc RGCS. Retrieved from https://collaborativespacesstudy.files.wordpress.com/2016/04/livre-blanc-rgcs_version-alpha-bis.pdf

De Vaujany, F., & Vaast, E. (2013). If these walls could talk: The mutual construction of organizational space and legitimacy. *Organization Science*, *25*(3), 713–731.

Déjean, F., Gond, J. P., & Leca, B. (2004). Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry. *Human Relations*, *57*(6), 471–764.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, *54*(1), 64–87.

Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, *137*(2), 231–267.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*, 147–160.

Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir*, *2*(32), 36–53.

Dubois, P.-L., Abdessemed, T., Savall, H., Zardet, V., Babeau, O., & Lamarque, É. (2016). Dossier : Baromètre FNEGE sur les préoccupations managériales. *Recherches en Sciences de Gestion*, *112*(1), 23–34.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative - Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Dumoulin, R., & Gauzente, C. (2009). Les facteurs d'institutionnalisation de la franchise et leurs conséquences sur la performance. *Management & Avenir*, *22*(2), 150–170.

Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, *55*(1), 114–149.

Elsner, W., Hocker, G., & Schwardt, H. (2010). Simplistic vs. Complex Organization : Markets,Hierarchies, and Networks in an Organizational Triangle - A Simple Heuristic to Analyze Real-World Organizational Forms -. *Journal of Economic Issues*, *XLIV*(1), 1–30.

Escraffre, L., & Kuszla, C. (2016). Les indicateurs de performance communiqués par les entreprises (Non-GAAP Financial Measures) sont-ils représentatifs d'une gouvernance stratégique. In *6ème Etat généraux de la recherche comptable de l'ANC* (p. 34).

Feyzioglu, O., & Pierreval, H. (2009). Hybrid organization of functional departments and manufacturing cells in the presence of imprecise data. *International Journal of Production Research*, *47*(2), 343–

368.

Finger, M. (1996). *Le New Public Management : reflet et initiateur d'un changement de paradigme dans la gestion des affaires publiques*. IDHEAP Swiss Graduate School of Public Administration in Lausanne Sion.

Forgues, B., Greenwood, R., Marti, I., Monin, P., & Walgenbach, P. (2012). New institutionalism: roots and buds. *M@n@gement*, *15*(5), 460–467.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In, Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–263). University of Chicago Press.

Gallais, A. (2009). *Hétérosis et variétés hybrides en amélioration des plantes*. (Synthèses, Ed.). Paris: QUAE Editions.

Gelder, K. (2007). *Subcultures: Cultural Histories and Social Practice*. Routledge.

Germain, C., & Trébucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine Sociale Lamy*, (1186), 35–41.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209–226.

Giessner, S. R., Horton, K. E., & Wong Humborstad, S. I. (2016). Identity Management during Organizational Mergers: Empirical Insights and Practical Advice. *Social Issues and Policy Review*, *10*(1), 47–81.

Gioia, D., & Thomas, J. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, *41*(3), 370–403.

Godé-Sanchez, C. (2005). Confiance et performance dans les organisations : l'impact des technologies de l'information et de la communication. *Revue Ethique et Entreprise*, *11*(22), 23–33.

Godé, C., Melkonian, T., & Picq, T. (2016). Performance collective. Quels enseignements des contextes extrêmes ? *Revue Française de Gestion*, *4*(257), 73–78.

Gomes da Silva, J. R. (2009). La relation entre l'identité organisationnelle et les identités des individus dans des contextes de changement : les cas de cinq organisations brésiliennes. In *XYIIIeme conférence de l'AIMS*. Grenoble.

Gomez, P. Y., & Wirtz, P. (2008). *Institutionnalisation des régimes de gouvernance et rôle des institutions socles : le cas de la cogestion allemande* (No. 1080601).

Goodrick, E., & Salancik, G. R. (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*, 1–28.

Grassi, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, *1*(1), 37–60.

Grawitz, M. (2000). *Méthode des Sciences Sociales*. Dalloz.

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lousbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, *5*(1), 317–371.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, *45*(1), 58–80.

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion, vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint Etienne: Publications de l'Université de St Etienne.

Guo, C. (2015). Cultural Convergence, Divergence, and Crossvergence. *International Management*, *6*.

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work & Employment*, *20*(1), 19–33.

Hédouin, C. (2013). *L'institutionnalisme historique et la relation entre théorie et histoire en économie*. garnier.

Helmhout, A., Deeg, R., & Greenwood, R. (2016). The MNE as a Challenge to Institutional Theory: Key Concepts, Recent Developments and Empirical Evidence. *Journal of Management Studies*, *53*(1), 1–11.

Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, (31), 77–103.

Hervieux, C., Fallu, J. M., & Turcotte, M. F. (2016). Les organisations hybrides. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy*, *7*(1), 5–21.

Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures et Organisations*. Pearson Education.

Holland, C. P., & Lockett, A. G. (1997). Mixed Mode Network Structures: The Strategic Use of Electronic Communication by Organizations. *Organization Science*, *8*(5), 475–488.

Huault, I. (2009). *Paul DiMaggio et Walter W. Powell - Des organisations en quête de légitimité* (2nd ed.). Paris - France: Editions EMS.

Hultin, L., & Mähring, M. (2014). Visualizing institutional logics in sociomaterial practices. *Information and Organization*, *24*(3), 129–155.

Huré, M. (2012). Une action publique hybride ? Retour sur l'institutionnalisation d'un partenariat public-privé, JCDecaux à Lyon (1965-2005). *Sociologie Du Travail*, *54*(2), 233–253.

ISO. (2010). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Paris: Afnor.

Jazayeri, M., & Scapens, R. (2008). The Business Values Scorecard within BAE Systems: The evolution of a performance measurement system. *The British Accounting Review*, (40), 48–70.

Jenks, C. (2009). *Subculure. The fragmentation of the social*. Sage Publications.

Jeuland, E. (2003). *Le droit processuel*. LGDJ.

Joffe, M., & MacKenzie-Davey, K. (2012). The problem of identity in hybrid managers: who are medical directors? *International Journal of Leadership in Public Services*, *8*(3), 161–174.

Kalika, M. (1985). L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure ? *Revue Française de Gestion*, (50), 93–100.

Kalika, M. (1991). De l'organisation réactive à l'organisation anticipative. *Revue Française de Gestion*, (86), 46–50.

Kalika, M., Blanchot, F., Isaac, H., Josserand, E., de Montmorillon, B., & Romelaer, P. (2000). Décloisonnée et transversale, l'organisation change. *L'Expansion Management Review*, (98), 68–80.

Kantorovitch, L. (1963). *Calcul économique et utilisation des ressources*. Paris - France: Dunod.

Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *Le tableau de bord prospectif*. Editions d'Organisation.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, *70*(1), 71–79.

Karré, P. M., & Ribeiro, T. C. (2005). The social profit of hybrid service delivery. In *EGPA Conference*. Bern.

Klastorin, T. D., Moinzadeh, K., Diehr, G., & Han, B. (1993). Optimal file management in a hybrid storage system. *European Journal of Operational Research*, *64*(3), 370–383.

Klucharev, V., Hytönen, K., Rijpkema, M., Smidts, A., & Fernandez, G. (2009). Reinforcement learning signal predicts social conformity. *Neuron*, *61*(1), 140–151.

Koppell, J. (2006). *The Politics of Quasi-Government. Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control*. Cambridge University Press.

Lallemand Stempak, N. (2013). *Capitalisme, Mutualisme et Démocratie dans le Secteur de l'Assurance : Rôle d'un dispositif d'Elaboration Stratégique dans la Maintenance d'une Organisation Hybride*. HEC Paris. Retrieved from file:///C:/Users/utilisateur/Desktop/HDR PC Sainte CLAIRE/HDR DOSSIER PC SAINTYE CLAIRE/Biblio inedite/THESE Mutuelle lma MA.pdf

Le Moigne, J.-L., & Morin, E. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris - France: L'Harmattan.

Lebraty, J., & Gueret-Talon, L. (2012). *La différence est une force. Essai sur le management stratégique de la diversité*. Paris: Editions Eska.

Lorino, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique La gestion par les activités*. Eyrolles.

Lounsbury, M. (2008). Institutional Rationality and Practice Variation: New Directions in the Institutional Analysis of Practice. *Accounting, Organizations and Society*, (33), 349–361.

Mair, J., Mayer, J., & Lutz Heinrich, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, *36*(6), 713–739.

Maire, S. (2015). Coexistence de logiques institutionnelles et impact sur les pratiques cas de la coévolution des logiques d'accountability et de religion chez les scouts et guides de france. In *36ème congrès de l'AFC : Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*. Toulouse.

Mannix, E., & Neale, A. M. (2005). What differences make a difference ? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, *6*(2), 31–55.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, *2*(1), 71–87.

Mc Namara, P., & Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the Celltech Case : balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. *British Journal of Management*, *10*, 291–307.

Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, *160*(3), 345–376.

Mesure, H. (2007). Thorstein Bunde Veblen précurseur de la Business – Society. *Revue Française de Gestion*, *1*(170), 15–30.

Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quaterly*, *27*(4), 515–537.

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations, Formal Structure as Myth and Ceremony . *American Journal of Sociology*, *83*(1), 340–367.

Meyer, J., & Scott, W. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills: Sage.

Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, *32*(7), 1108–1122.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and

Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886.

Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Paris - France: Points.

Mothe, C., & Brion, S. (2008). Innovation : exploiter ou explorer ? *Revue Française de Gestion*, *7*(187), 101–194.

Mucchielli, A. (1994). *Les Méthodes qualitatives*. PUF.

Musgrave, R. A. (1959). *The Theory of Public Finance, A Study in Public Economy*. McGraw-Hill.

O'Reilly, C., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, *82*(4), 74–81.

O'Reilly, C., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 324–338.

Ocasio, W., & Radoynovsk, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, *14*(4), 287–309.

Oiry. (2009). *La dynamique des instruments de gestion : propositions pour un cadre d'analyse*. Université Aix Marseille II.

Olivier, D., & Roos, J. (2006). Créativité et identité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, *2*(161), 139–153.

Pache, A.-C., & Santos, F. M. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, *35*(3), 455–476.

Pai, P.-F., Chen, L.-C., & Lin, K.-P. (2016). A hybrid data mining model in analyzing corporate social responsibility. *Neural Computing and Applications*, *27*(3), 749–760.

Pariente, G. (1968). La recherche de l'optimum économique. *Revue Économique*, *19*(5), 874–893.

Point, S., & Voynnet Fourboul, C. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications En Marketing*, *21*(4), 1–18.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis* (2nd ed.). Oxford University Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility . *Harvard Business Review*, 78–92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, *89*(1–2), 62–77.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, *34*(3), 375–409.

Ralston, D. A. (2007). The crossvergence perspective: reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, *39*(1), 27–40.

Rambaud, A., & Richard, J. (2016). La prise en compte d'éléments environnementaux dans la mesure de la performance. In *6ème Etat généraux de la recherche comptable de l'ANC* (p. 56).

Rapoport, A. (1961). Three modes of conflict. *Management Science*, *7*(3), 210–2018.

Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment. *Strategic Organization*, *9*(2), 103–135.

Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, *30*(6), 629–652.

Renaud, A., Walsh, I., & Kalika, M. (2016). Is SAM Still Alive? A Bibliometric and Interpretive Mapping of the Strategic Alignment Research Field. *J. Strateg. Inf. Syst.*, *25*(2), 75–103.

Riboud, A. (1987). *Modernisation, mode d'emploi : Rapport au Premier ministre*. 10/18.

Richez-Battesti, N., & Oswald, P. (2010). Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social. *Revue Internationale de L'économie Sociale*, (315), 56–74.

Rojot, J. (2006). *La négociation*. Vuibert.

Rojot, J. (2016). *Théorie des Organisations* (2nd ed.). ESKA.

Rondeaux, G., & Pichault, F. (2012). Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ? *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, *XVIII*(46), 45–76.

Rosanas, J. M., & Velilla, M. (2005). The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values. *Journal of Business Ethics*, *57*(1), 83–96.

Ruiz, E., Brion, S., & Parmentier, G. (2017). Les barrières à la mise en œuvre du crowdsourcing pour innover. *Revue Française de Gestion*, *2*(263), 121–140.

Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation, défis et dynamique*. Paris - France: Economica.

Schmid, H. (2013). Nonprofit Human Services: Between Identity Blurring and Adaptation to Changing Environments. *Administration in Social Work*, *37*(3), 242–256.

Schotter, A. (1981). *Why Take a Game Theoretical Approach to Economics? Institutions, Economics and Game Theory*.

Schotter, A. (2010). Social institutions and game theory. In *The Elgar Companion to Austrian Economics*.

Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, *13*(1), 25–35.

Shahzad, K. (2015). *The institutional transformation and the stakeholders' salience*. UNIVERSITÉ PARIS-SUD.

Sharkey, T. W., & Beeman, D. R. (2008). On the edge of hypercompetition in higher education: the case of the MBA. *On the Horizon*, *16*(3), 143–151.

Shipilov, A. V., Greve, H. R., & Rowley, T. J. (2010). When do Interlocks Matter? Institutional Logics and the Diffusion of Multiple Corporate Governance Practices. *Academy of Management Journal*, *53*(4), 846–864.

Simon, H. A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*, *68*(2), 1–16.

Singh, V., & Point, S. (2004). Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. *Long Range Planning*, *37*(4), 295–318.

Smets, M., Morris, T. I. M., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 877–904.

Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox. A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2), 381–483.

Stroh, P., & Miller, W. (1994). Learning to thrive on paradox. *Training & Development*, *48*(9), 28–39.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, *56*(10), 1163–1193.

Szentes, H., & Eriksson, P. E. (2016). Paradoxical Organizational Tensions between Control and

Flexibility When Managing Large Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, *142*(4).

Thiétart, R. A. (2000). *Management et complexité : Concepts et théories* (No. 282). Retrieved from https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/4670/CR282.pdf

Thornton, P. H. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education*. Stanford University Press.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 840). Sage Publications.

Tirole, J. (2016). *Economie du Bien Commun*. Paris - France: PUF.

Trebucq, S. (2004). Au-delà de la RSE : la responsabilité globale. *Semaine Sociale Lamy*, (1186), 35–41.

Trebucq, S. (2011). Le balanced scorecard en France : Un outil de communication encore incompris. *Revue Française de Gestion*, *2*(211), 131–143.

Trebucq, S. (2014). Quand le contrôle de gestion intègre le capital humain. *Economie et Management*, (150), 30–34.

Trébucq, S. (2012). Comment traduire des univers cognitifs en représentations organisationnelles ? Comparaison de trois méthodologies : les cartes conceptuelles, ALCESTE et le modèle EFQM. *Revue Internationale de Psychosociologie*, *XVIII*(44).

Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, *75*(6), 5–23.

van Gestel, N., & Hillebrand, B. (2011). Explaining Stability and Change: The Rise and Fall of Logics in Pluralistic Fields. *Organization Studies*, *32*(2), 231–252.

Veblen, T. (1898). Why is Economics not an Evolutionary Science? *Quarterly Journal of Economics*, *XII*, 373–397.

Veblen, T. (1979). *Théorie de la classe de loisir*. Gallimard.

Verhoef, R., & Simon, M. O. (2001). Hybride Organisaties als omstreden arrangement. In *Bestuuskunde* (pp. 368–379).

Vermeulen, P. A., Zietsma Schulich, C., Greenwood, R., & Langle, A. (2016). Strategic responses to institutional complexity. *Strategic Organization*, *14*(4), 277–286.

Voynnet Fourboul, C. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue Internationale de Psychosociologie*, *XVIII*(44), 71–88.

Webber, R. A. (1969). Convergence or divergence? *Columbia Journal of World Business*, *4*(3), 75–83.

Weber, M. (1992). *Essais sur la théorie de la science (1904-1917)* (2nd ed.). Pocket.

Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies : Some elementary considerations. *American Economic Review*, *63*, 316–325.

Wirtz, P., & Laurent, B. (2014). Quelle gouvernance pour quelles valeurs ? Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *4*(13), 22–39.

Yuh-Jzer, J., & Zhang-Wen, L. (2010). On the self-organization of a hybrid peer-to-peer system . *Journal of Network & Computer Applications*, *33*(2), 183–202.

Zajc, L. (1989). Les critères de rigueur de la recherche qualitative. In *Colloque SOREA*.

Table des Figures

Figure 1 - Exemple de modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication : "Créer de la valeur par le Crowdsourcing… », Revue Système d'Information et Management, 2010 (*document 13*)..... 19
Figure 2 - Démarche générale d'induction des « Thèmes directeurs » du domaine de recherches 21
Figure 3 – Processus de délimitation d'un domaine praticable de recherche..... 24
Figure 4 - Exemple d'agencement des concepts fondateurs figurant l'activité de l'entreprise 27
Figure 5 - Déterminants du choix du thème : contrôle d'hybridation 31
Figure 6 - Le Groupe La Poste..... 43
Figure 7 - Structuration de la banque postale..... 44
Figure 8 - Les trois attracteurs de la structuration des organisations..... 51
Figure 9 - MBUSI, Linux, Wikipedia, and Oscar in the Organizational Triangle..... 51
Figure 10 - L'organisation hybride choisit son parcours 53
Figure 11 - Hybridité majeure : mixage des modes opératoires (MO) et des Systèmes de Valeurs (SV) 56
Figure 12 - Nature des principales sources d'hybridation..... 62
Figure 13 - Positionnement dans l'ensemble organisationnel des organisations à hybridité majeure 64
Figure 14 - Dynamique des logiques institutionnelles 75
Figure 15 – Stakeholders identification and salience model (Mitchell et al., 1997)..... 87
Figure 16 – Contrôle holistique de la dynamique d'hybridation..... 102
Figure 17 - Processus et résultat 107

Table des Tableaux

Tableau 1 : Estimation des temps consacrés au codage et à la réécriture des publications 22
Tableau 2 : Concepts fondateurs et sens dominants retenus..... 26
Tableau 3 : Evolution du logo de La Poste entre 2008 et 2012..... 85
Tableau 4 : Contrôle fragmenté de la dynamique d'hybridation..... 101
Tableau 5 : Tableau récapitulatif des publications analysées..... 136

ANNEXE - Analyse des publications : De la relecture à la réécriture

La relecture de ses propres textes publiés quelques années plus tôt amène parfois à un sentiment étrange, une impression de dédoublement, le lecteur ne reconnaissant plus tout à fait l'auteur. C'est un peu ce sentiment d'étrangeté que j'ai éprouvé au moment de relire mes écrits pour présenter une synthèse de mon activité scientifique dans mon mémoire d'habilitation à diriger des recherches. Sans rechercher une artificielle originalité, j'avais en tête de manière quelque peu imprécise, l'idée de laisser trace dans ce mémoire de mon évolution entre le moment de l'écriture et celui de la relecture de mes publications quelques années plus tard. Encore fallait-il pour cela une méthodologie et des outils. L'analyse qualitative et le codage inductif m'ont paru bien convenir pour traiter mes textes. En effet, cela me permettait d'extraire de ces derniers les idées forces telles que je les estimais et les codais aujourd'hui. Mieux même, cela rendait possible la représentation graphique de ces codages, leur classement par ordre d'importance et cela par filtrages successifs. L'effort final de réécriture de mon texte, sur la base de cette hiérarchisation, devait aboutir alors à une version actualisée du thème traité, témoignant ainsi à la fois du chemin parcouru et de la contingence des visions datées de l'époque d'écriture.

La première partie du mémoire expose en détail l'ensemble du processus, qui dans sa première phase pouvait s'assimiler à un essai de déconstruction, mais qui restait vain sans l'effort de reconstruction qui lui a succédé et qui en fait la valeur ajoutée. Ce processus, a été mis en œuvre pour six de mes publications (voir tableau récapitulatif ci-après). Ces publications ont été sélectionnées selon deux critères : scientifique d'une part, classiquement évalué par les pairs dans le cadre du processus de révision des revues à comité de lecture et des éditeurs, la date de publication d'autre part, qui ne devait pas être trop récente afin que l'analyse puisse révéler l'évolution de ma pensée entre le moment de l'écriture initiale et le travail de codage lors de la relecture. Notons que deux ouvrages relatifs au crowdsourcing (*documents 22 et 29*) ont été exclus du processus dans la mesure où leur thématique les rapprochait d'un article publié et donc intégré au processus (*document 13*).

Ajoutons enfin pour clore cette brève présentation que le déploiement de cette méthodologie, quelque peu inhabituelle, m'a permis de baliser un vaste champ d'investigations, trait d'union entre mes travaux passés et futurs, duquel a émergé la question de recherche de ce mémoire de HDR : « L'hybridation de l'organisation nécessite-t-elle un contrôle spécifique ? ».

Pour chacune des 6 publications l'analyse est présentée en deux temps : une représentation simplifiée de l'article sous forme de graphique dénommée : modélisation après hiérarchisation du codage initial de la publication et la réécriture de l'article à partir de la modélisation proposée.

Note pour faciliter la lecture des documents présentés :

- *Ovales verts* : idées retenues après première filtration de l'ensemble des idées codées (appelées foyers primaires d'attention)
- *Carrés rouges* : idées retenues après deuxième filtration de l'ensemble des idées du palier précèdent (appelées foyers focaux ou secondaires d'attention)
- *Hexagone rouge* : Thème retenu comme (et dénommé) racine du modèle après troisième filtration de l'ensemble des idées du palier précèdent
- *Rectangle grisé* : Intitulé initial de la publication (à comparer avec la racine de l'arbre)

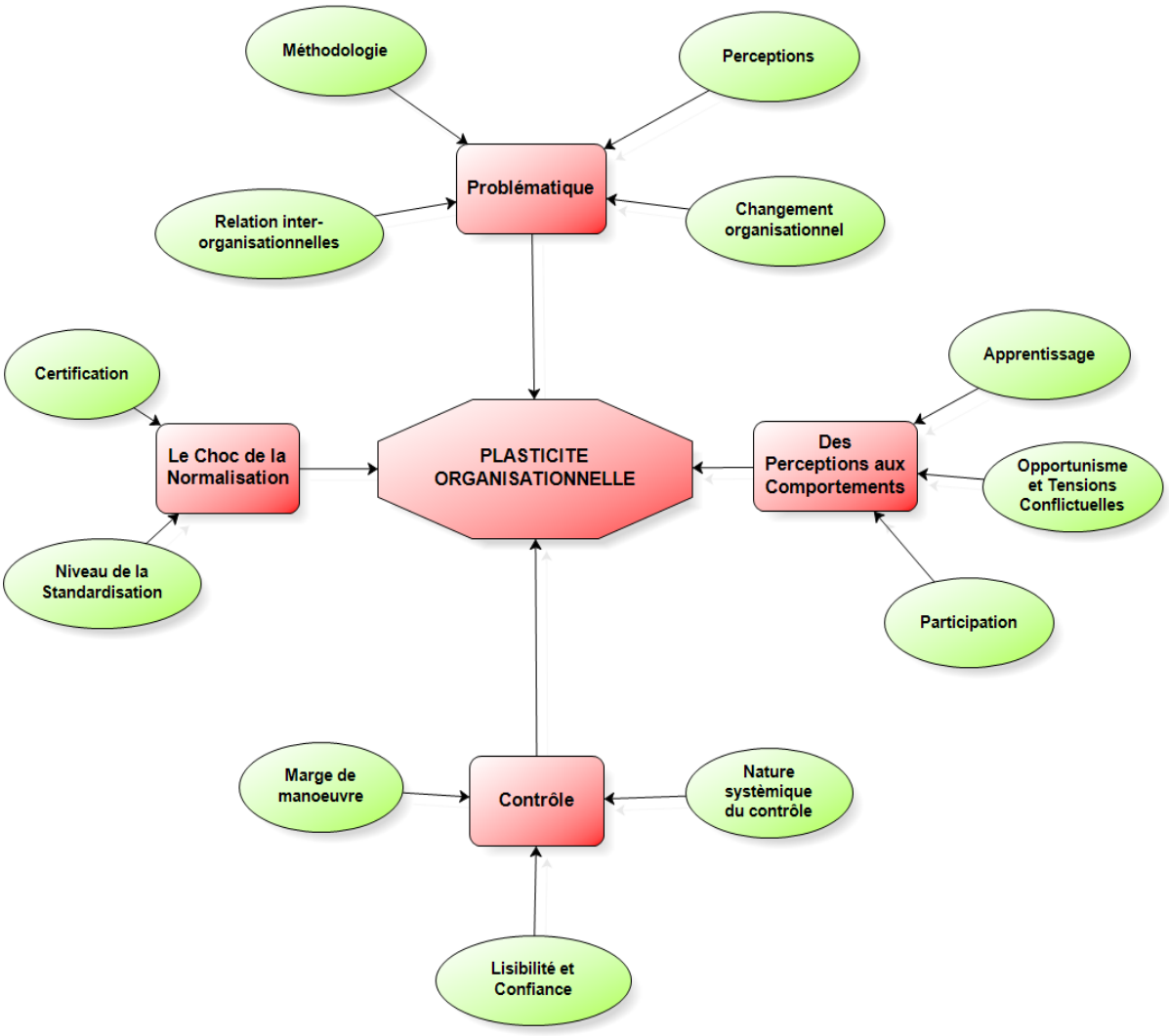
Tableau 5 : Tableau récapitulatif des publications analysées

N° document	Type de publication	Titre de la publication	Année de publication
15	Ouvrage	« Certification ISO 9001 : quelle marge de manœuvre organisationnelle », *Editions Universitaires Européennes*, Saarbrücken Cet ouvrage constitue une actualisation du document n°4, ma thèse de doctorat en Sciences de Gestion, soutenue en 2000, à l'Université Montpellier II : « *Processus de certification et marge de manœuvre organisationnelle : à propos du cas d'une unité de production industrielle* ».	2011
13	Article dans une revue à comité de lecture	« Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité », co-auteur J.F. Lebraty, *Systèmes d'Information et Management*, vol.15 n°3, pp. 9-40.	2010
18	Article dans une revue à comité de lecture	« Open Data, nouvelle pratique managériale risquée ? », *Gestion 2000*, n°4, pp. 103-116.	2012
26	Chapitre d'ouvrage	« Banques mutualistes et RSO : Histoire d'un double paradoxe », sous la direction de E. Bayle, J.P. Gond et D. Travaillé : *La Responsabilité Sociétale des Organisations : des discours aux pratiques ?*, co-auteur J.B. Cartier, Vuibert, Paris.	2014
27	Article dans une revue à comité de lecture	« Groupes bancaires coopératifs français : quel contrôle ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°101, pp. 121-144.	2014
30	Article dans une revue à comité de lecture	« Radiographie d'un comité d'audit bancaire mutualiste », *Revue Management & Avenir*, vol 7, n°81, pp 81-100.	2015

1 Analyse de la publication : « Certification ISO 9001 : quelle marge de manœuvre organisationnelle » Editions Universitaires Européennes, Saarbrücken, janvier, 2011.

Rappel : il s'agit du document n°15, qui constitue une actualisation du document n°4 « *Processus de certification et marge de manœuvre organisationnelle : à propos du cas d'une unité de production industrielle*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

1.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication :



Certification ISO 9001 - quelle marge de manœuvre organisationnelle?

1.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée

Le modèle graphique présenté ci-dessus est un condensé de la thèse[149]. Il est à noter d'abord le décalage entre le titre de l'ouvrage et l'intitulé de la racine de l'arbre. Cet écart montre qu'à la relecture et au codage de la thèse, le thème dominant apparaît plus comme celui du changement organisationnel que comme celui de la certification. Cette dernière est plutôt comprise comme un exemple venant illustrer le thème central du changement. Plus précisément c'est l'idée de plasticité organisationnelle, sous-jacente ici, qui retient l'attention, plasticité révélée par l'existence ou non d'une marge de manœuvre quand se manifeste une volonté managériale de normalisation.

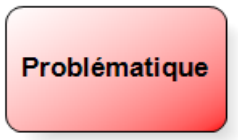
Le thème du changement organisationnel étant très vaste, il est normal qu'un soin particulier ait été apporté, à la définition d'une problématique précisant les différentes facettes et limites de la question posée. Il s'agit donc là du premier des quatre foyers focaux d'attention émergeant de la relecture de la thèse.

Le choc impactant la plasticité de l'organisation est en l'espèce celui d'un essai de normalisation de l'ensemble organisationnel concrétisé sous forme d'une demande de certification aux normes ISO 9000. Ce choc est suffisamment violent et général pour qu'il constitue un second foyer focal d'attention.

Le parti pris méthodologique de travailler sur les perceptions conduit tout naturellement à s'intéresser aux comportements puisque ces derniers sont fortement dépendants d'elles. Bien que la causalité perceptions - comportements puisse être intuitivement admise, de nombreuses théories sont venues préciser la nature des liens existants. L'ensemble de ces comportements révélateurs directs de la plasticité organisationnelle constitue donc un point central de la thèse et, à ce titre, constitue un troisième foyer focal d'attention particulièrement significatif.

L'image de la recherche se précise alors : sur les bases d'une problématique rigoureusement définie, la question de la plasticité organisationnelle est posée. Quels sont les comportements qui se développent au sein d'une organisation soumise à un choc de normalisation et qui la conduisent à un changement profond ou à une simple apparence de changement ? L'évaluation de la réalité du changement passe alors par les dispositifs de contrôle en place (contrôle financier / contrôle qualité), et par leurs utilisations ou leurs contournements. On comprend dès lors pourquoi le contrôle constitue le quatrième des foyers focaux d'attention.

[149]Comme pour toutes les publications, sont exclus de la présentation les foyers de troisième voire de quatrième niveau d'attention afin de se focaliser sur les foyers primaires et focaux d'attention.



Dans la problématique, le thème du changement organisationnel et la question de son ancrage théorique émergent en premier permettant ainsi de trouver des repères et de situer le cadre d'analyse retenu ; à ce titre ils constituent un premier foyer primaire d'attention. Passant du niveau théorique au niveau empirique il fallait choisir un terrain réel pour conduire l'enquête sur laquelle repose la recherche. Ce choix a porté sur une unité de production industrielle de café. Précédemment autonome, elle a été rachetée successivement par différents groupes pour intégrer la branche agro-alimentaire du groupe X au moment de l'étude. C'est à cette occasion que la certification de l'unité a été imposée par la nouvelle maison mère. Cette situation est-elle comparable au contexte classique d'utilisation de la certification comme dispositif de contrôle, celui de la sous-traitance, qui constitue le deuxième foyer primaire d'attention ? Ce type de terrain pouvait être exploré de plusieurs manières. Ce sont les perceptions des acteurs, troisième foyer primaire d'attention qui ont semblé les mieux appropriées à révéler les comportements qui en résultaient, en se heurtant à un degré plus ou moins élevé de plasticité organisationnelle. Enfin, les différents aspects de la problématique posés impliquaient le choix d'une méthodologie particulière : l'analyse qualitative, sans être la seule possible, semblait bien adaptée aux objectifs de la recherche. Cette méthodologie constitue le quatrième et dernier foyer primaire d'attention ayant émergé de la relecture de ma thèse.

Trois principes ont présidé à l'approche choisie pour étudier le changement organisationnel :

- Le changement est abordé sous une forme processuelle qui rejette l'idée d'un temps événementiel daté. Ainsi la décision de certification est conçue elle aussi comme un processus et ne se résume pas à un choix à un instant t. Il en va de même pour l'organisation qui se présente comme un processus en évolution. Cette vision processuelle de la décision dans l'organisation a une conséquence importante, elle conduit à une contextualisation des choix : inscrire cette recherche dans une conception processuelle de l'organisation en impose la contextualisation, les effets de la certification ne pouvant être mis à jour que dans un contexte spécifique et spécifié.
- La vision processuelle du binôme changement-décision constitue un ancrage théorique de l'analyse permettant ainsi de donner un rôle premier aux acteurs, à leurs perceptions de l'environnement et à leur participation à la co-construction de ce dernier.
- Il est supposé l'absence de relation fondamentalement déterministe entre la certification et les structures et le fonctionnement de l'entreprise, malgré le caractère contraignant du dispositif de certification. La contextualisation ne signifie pas le déterminisme ; on ne voit pas pourquoi en effet, on pourrait admettre a priori l'idée selon laquelle le processus de certification conditionnerait de la même façon l'évolution d'entreprises de natures différentes.

La certification d'entreprise s'intègre aux stratégies mises en œuvre par les organisations pour contrôler l'incertitude que représente pour elles leur dépendance à l'égard de ressources qu'elles doivent tirer de leur environnement pour pouvoir fonctionner. Il s'agit d'une forme de contrôle des comportements utile lorsque le contrôle par les résultats s'avère insuffisant. La certification véhicule en effet une normalisation des conditions de production assurant aux produits des caractéristiques stables et connues. Il apparaît ici que l'approche en profondeur de la notion de changement organisationnel met bien en lumière le fait que ce dernier se trouve au centre de la thèse et concrétise l'aboutissement final d'une décision stratégique de certification.

Dans ce cadre général il convenait de choisir un terrain d'expérimentation pour examiner dans le réel un processus de certification. C'est celui d'une unité de production industrielle répondant à la demande de certification, sur la base des normes ISO 9000, émanant de sa maison-mère qui a été retenu. Il s'agit d'un contexte de relations inter-organisationnelles, voisin de celui pour lequel ont été développées ces normes : le contexte de la sous-traitance.

L'étude empirique du processus de certification et de ses effets s'est déroulée dans l'entreprise Hinne, unité de production industrielle du secteur de l'agro-alimentaire, certifiée depuis 1991. L'observation a porté sur une unité de production industrielle de café qui appartient à un groupe international de type congloméral doté d'une structure divisionnelle. Les unités sont regroupées à la fois sur une base de marchés et sur une base géographique. La démarche de certification, imposée par le groupe a débuté en 1989. Le certificat ISO 9002 a été obtenu en 1991 puis renouvelé deux fois préalablement à l'étude réalisée.

La taille limitée de l'unité choisie, avec un effectif de 124 personnes, permet d'analyser l'ensemble des représentations développées autour du processus de certification.

Il est à souligner que cette entreprise se caractérise par une tradition de qualité s'exprimant par la notoriété rapidement acquise par la marque Hinne, au sein d'un marché au départ très atomisé. Par la suite, cette marque, associée à d'autres sur le site, est devenue leader en France avec plus de 40% du marché.

Il est vite apparu que le processus de certification était susceptible de faire évoluer l'organisation, tant au niveau de ses relations avec le Groupe qu'au plan interne. En particulier la certification peut apparaître comme un outil de renforcement du contrôle de la maison mère sur la filiale mais aussi au sein de la filiale elle-même.

Ceci dit, cette PME dépendant d'un Groupe important pouvait être abordée pour son analyse de plusieurs manières. C'est une approche fondée sur l'étude des perceptions des acteurs qui a été retenue.

Dans le prolongement d'une conception processuelle de l'organisation, la certification va être appréhendée au travers des processus internes, c'est-à-dire au travers des interprétations que vont en faire les acteurs.

Ces interprétations sont fonctions des représentations des membres de l'organisation et des schémas d'interprétation du monde qu'ils se sont construits à travers leur expérience. Ainsi, la certification n'est pas assimilable à une contrainte « donnée », elle est appréhendée comme une contrainte construite par les acteurs de l'organisation. Il m'a d'ailleurs souvent fallu repréciser à mes interlocuteurs que ce qui m'intéressait, ce n'était pas tant l'histoire factuelle telle qu'elle s'était effectivement déroulée dans le détail, mais la manière dont ils l'avaient vécue.

Les perceptions peuvent conduire à des convergences ou divergences dans l'appréhension de la réalité. Pour les uns, la démarche de certification se limitait à la mise en place d'un « outil » efficace et efficient au service du management de la qualité, tandis que pour les autres cet « outil » avait une vocation plus large et s'inscrivait dans le management global de l'organisation. C'est là un exemple typique de dépendance du discours des interlocuteurs par rapport aux représentations qu'ils se sont faites de la démarche de certification.

Au-delà des divergences de représentation, les procédures mises en place, en s'appuyant largement sur les pratiques existantes, semblent avoir été vécues par l'ensemble des acteurs comme une véritable reconnaissance de leurs savoir-faire, de leur professionnalisme, liés à leur culture de la qualité. Ainsi, les investissements matériels associés à des contraintes en matière d'hygiène et de propreté, s'inscrivant eux aussi dans cette culture, ont été bien acceptés.

En résumé deux remarques :

- Dans le cas de l'entreprise Hinne, les contraintes liées au processus de certification ont été perçues comme largement compensées par les aspects positifs que les acteurs y ont trouvés et notamment une certaine maîtrise de l'incertitude.
- Sur le plan organisationnel, les processus d'interprétation suite aux perceptions des acteurs auraient pu aussi bien conduire à une « re-taylorisation » de l'organisation qu'à un mouvement de réflexion sur son fonctionnement. C'est plutôt ce deuxième effet qui s'est produit générant notamment la recherche d'un équilibre entre savoirs tacites et formalisés, favorisant ainsi l'apprentissage organisationnel.

Entreprise industrielle dépendant d'un grand groupe, décision de certification la plongeant dans un processus de changement, examen des perceptions que ce choc provoque auprès des acteurs de l'entreprise, le décor est planté, quelle méthodologie choisir alors pour analyser le changement ?

La méthodologie devait être adaptée aux principales interrogations de la recherche et notamment la suivante : le processus de certification dans une unité de production industrielle est-il plus susceptible de produire des effets pervers (rigidification de l'organisation, renforcement des tensions et conflits), que de favoriser la survenance d'effets positifs tels que l'apprentissage organisationnel ?

Il est apparu que pour ce genre de questions, une méthodologie reposant sur l'analyse qualitative était opportune. Techniquement c'est l'analyse de contenu « catégorielle » de Bardin[150] qui a été retenue.

On sait que le volume des données recueillies constitue l'une des difficultés majeures de l'analyse qualitative. Cette observation s'est vérifiée c'est pourquoi le travail d'analyse a débuté avec la réduction de ces données. Cependant, réduire les données ne signifie pas uniquement en limiter le volume, il s'agit également de les organiser en fonction des objectifs de la recherche, ce qui en favorise la maîtrise progressive tout en activant le processus analytique.

C'est la raison pour laquelle, suivant les conseils de Grawitz[151] l'émergence des catégories des données, a été préférée à la définition a priori de catégories au sein desquelles seraient répartis les thèmes repérés dans les données. La démarche inductive a ainsi permis une meilleure organisation et une maîtrise progressives des données.

Par ailleurs, la restitution des analyses aux acteurs sur qui portait la recherche était souhaitée. Cette restitution s'inscrit en effet dans les critères de validation des méthodes qualitatives, elle renvoie plus particulièrement au critère d'acceptation interne. Selon Zajc[152] *« ce critère est fondamental dans la mesure où une recherche qui ne serait pas considérée crédible sera discréditée par ses acteurs premiers : les participants à la recherche »*. Comme le souligne Mucchielli[153], les acteurs doivent se reconnaître dans le portrait que la recherche trace d'eux-mêmes, c'est pourquoi ils doivent adhérer aux interprétations faites par le chercheur. Malheureusement, le climat difficile qui régnait dans l'entreprise étudiée ainsi que la nature des analyses ont conduit à limiter cette restitution. En effet, alors que la restitution devait s'adresser à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, dans le cadre d'un comité de direction élargi par exemple, elle n'a finalement concerné que le directeur du site et le responsable qualité.

Il est à noter qu'aujourd'hui je prendrais plus de précautions sur le principe « d'acceptation interne » surtout au niveau de la nature des interprétations tirées de l'analyse. Certes la recherche doit être crédible mais elle peut fort bien refléter une image des acteurs différente de la manière dont ils se perçoivent, c'est même dans ce cas qu'elle est le plus utile.

On vient de le constater, dans l'étude du très vaste thème du changement organisationnel, la problématique et ses composantes sont essentielles. Or, dans cette recherche, l'organisation subit un

[150] Bardin L. (1977), « L'analyse de contenu », PUF, Paris.
[151] Grawitz M. (1993), « Méthode des Sciences Sociales », Précis Dalloz, Paris.
[152] Zajc L. (1989), « Les critères de rigueur de la recherche qualitative », Actes de colloque de la SOREA.
[153] Mucchielli A. (1991), « Les méthodes qualitatives », PUF coll. que sais-je, Paris.

choc, celui de la normalisation. Il est donc normal que la nature de ce choc soit le second foyer focal d'attention à détailler après la relecture de la thèse.

Il convient ici de distinguer un double aspect, celui en premier lieu de l'élément déclenchant du changement structurel plus ou moins profond : la décision de certification et sa mise en œuvre puis, en second lieu, l'effet organisationnel produit envisagé sous l'angle de la normalisation ou encore de la standardisation. Il s'agit là des deux foyers primaires d'attention apparus lors de la relecture de la thèse.

De façon générale, rappelons à nouveau que la certification d'entreprise donne l'occasion sinon à tous les collaborateurs, du moins à certains d'entre eux, d'exprimer par leurs comportements l'approche personnelle qu'ils se font de ce processus de normalisation. En ce sens, ce dernier constitue le vecteur de stratégies d'acteur au sens de Crozier et Friedberg[154].

Notons néanmoins, que dans le cas de l'entreprise étudiée, on se trouvait dans la situation d'une approche top down de la volonté de certification : la démarche étant essentiellement portée par le département qualité et son responsable, les autres acteurs de l'entreprise n'étant que peu impliqués. Soulignons, par ailleurs que le processus de certification correspondait à une dynamique de progression en matière de qualité, dans un contexte où il fallait « aller de l'avant » à la suite du plan social.

Dans ce cadre, l'analyse des conditions contenues dans le référentiel d'exigences faisait apparaître une forte contrainte, du fait notamment de l'obligation de formalisation sans cesse rappelée. La parenté du référentiel d'exigences avec un modèle d'organisation bureaucratique semblait donc a priori indiscutable.

Et pourtant, le processus de certification de l'entreprise Hinne n'a pas fondamentalement perturbé la structure et le fonctionnement de l'organisation. Certes, le processus de certification a entraîné l'acquisition d'équipements, de matériels neufs, qui n'existaient pas auparavant dans l'entreprise, et l'amélioration des équipements et installations en place. Ces quelques changements, n'ont pas empêché que le processus de certification soit perçu dans son ensemble positivement par les acteurs, malgré les lourdeurs et inerties liées au renforcement de la formalisation des procédures, le surcroît et la complexification du travail avec les contraintes qui lui sont associées.

Finalement, je suis parvenue à la conclusion qu'au-delà des divergences théoriques, l'étude du cas de l'entreprise Hinne permettait de penser qu'il n'y a ni indépendance, ni dépendance mais interdépendance entre la démarche de certification et l'évolution d'une organisation, conformément

[154] Crozier M., Friedberg E. (1977), « L'acteur et le système », Seuil, coll. Essais, Paris.

à la conception systémique de l'entreprise. Ceci dit, dans le cas étudié, la démarche de certification avait introduit un certain nombre d'améliorations dans les manières de faire, sans toutefois provoquer de profonds bouleversements.

Si le processus de certification ne semble pas avoir été à l'origine de variations organisationnelles majeures, c'est que le niveau de la standardisation des procédés initialement excessif a été adapté dans un second temps, cela va être précisé maintenant.

Le processus de certification a certes conduit initialement à la mise en place, dans le cadre d'une logique top down, de procédures sur-sophistiquées. Mais ces dernières ont été ajustées par la suite, de manière à favoriser la légitimation des pratiques existantes. Ces « aménagements » ont fait que le processus de certification est apparu pour la grande majorité des acteurs comme sécurisant avec des situations de pouvoir en légère évolution, somme toute favorables aux opérationnels de production. Précisons cependant que ces « aménagements » ne constituent pas la seule raison de l'acceptation, la continuité dans la culture construite de la qualité en constitue en effet une autre. Or, contrairement à ce qu'enseignent certaines théories (modèle écologique, par exemple), je suis partie de l'idée que la certification n'est pas une contrainte « donnée », mais une contrainte construite par les acteurs de l'organisation.

Mais, revenons sur le niveau de standardisation. Il est le produit de deux tendances l'une interne venant de l'entreprise elle-même, l'autre externe issue de l'attitude adoptée par la maison mère. En ce qui concerne la tendance interne, rappelons d'abord de façon générale que la norme traduit un accord librement consenti entre les parties. Elle est d'application volontaire et se différencie ainsi de la réglementation. Par ailleurs, au cours de la phase de pré-certification, la standardisation des procédés constitue la principale action mise en œuvre pour l'obtention du certificat. Cependant, elle semble avoir essentiellement consisté en une description minutieuse des pratiques, pour répondre aux exigences du référentiel ISO 9002 interprété de manière stricte et rigide. En effet, l'implantation de la norme dans l'entreprise Hinne apparaît essentiellement comme un travail de mise en forme, d'autant que les objectifs qualité, matérialisés dans les standards de qualité ont été réutilisés tels quels. Dans un premier temps, la standardisation des procédés n'a pas suscité de véritable réflexion sur les pratiques, ces dernières n'ayant pas été modifiées mais parfois renforcées ou complétées, notamment pour intégrer les investissements réalisés. Par la suite, la tendance du personnel interne à résister à la standardisation a été moins forte qu'on pouvait le penser a priori. Friedberg[155] souligne, que les règles formelles sont une ressource pour la hiérarchie, mais également pour les exécutants dont elles sont pourtant censées structurer le comportement. Il suit en cela Crozier[156] qui a montré que s'appuyer sur des règles sert à détruire la relation de dépendance entre supérieur et subordonné, car les règles délimitent le pouvoir de chacun, y compris le pouvoir qu'a le supérieur de donner des ordres arbitraires. Crozier a ainsi montré que les ouvriers obsédés par la sécurité, acceptent sans difficulté de voir leur comportement formalisé, car c'est pour eux un moyen de protection. En d'autres

[155] Friedberg E. (1993), « Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée », Seuil coll. Sociologie, Paris.
[156] Crozier M. (1963), « Le phénomène bureaucratique », Seuil, coll. Essais, Paris.

termes, les exécutants considèrent parfois les règles formelles comme allant dans le sens de leur intérêt.

En ce qui concerne la maison mère, la coordination entre la structure centrale et le site repose essentiellement sur la standardisation des résultats : transmission des normes de performance de la structure centrale au site et contrôle a posteriori sur la base de reporting financier et qualité du site vers la structure centrale. Cependant la structure centrale préoccupée avant tout de la baisse des coûts n'a pas forcé sur l'exigence de standards de qualité élevés estimant même que ceux retenus avaient déjà tendance à peser trop lourdement sur les coûts. Se manifeste ici un conflit entre logique financière et logique de qualité, renforcé par la certification comprise par les uns comme génératrice de coûts et par les autres comme entérinant la culture qualité du site de production.

Finalement, le jeu de ces pressions externes et internes quelque peu contradictoires ont abouti à la fin de l'observation à une situation dans laquelle commençaient à se développer des comportements de contournement délibérés des procédures à l'origine de tensions et de conflits au sein de la filiale.

Quoiqu'il en soit la certification-standardisation constitue un événement auquel le personnel tout entier de l'entreprise est soumis et, les perceptions qu'il en a, conduisent à des comportements sur lesquels il convient maintenant de s'arrêter. Ces comportements constituent en effet le troisième foyer focal d'attention issu de la relecture de la thèse.

Il est évident que suivant les perceptions qu'ont les acteurs de la certification, les comportements sont multiples et variés. Néanmoins trois types de comportements émergent de la relecture de la thèse, donnant ainsi naissance à trois foyers primaires d'attention. Le premier est plutôt négatif pour l'entreprise : il s'agit d'un certain opportunisme générateur de tensions conflictuelles. Deux autres comportements sont en revanche franchement positifs et concernent l'apprentissage et la participation.

Les comportements opportunistes se sont principalement manifestés sur deux terrains.

Le terrain structurel d'abord : sur le plan hiérarchique des rapports liant individuellement entre eux les acteurs dans l'entreprise. Selon Mispelblom[157] *« Les normes ISO 9000 permettent et se combinent dans les entreprises avec la volonté toujours présente de ceux d'en haut de mieux contrôler encore le travail de ceux d'en bas de l'échelle hiérarchique ».* Autrement dit, la certification d'entreprise peut susciter l'opportunisme de certains acteurs qui tentent de renforcer leur pouvoir par le surcroît de contrôle qu'ils peuvent exercer au travers des procédures.

[157] Mispelblom F. (1995), « Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur », Syros, coll Alternatives Sociologiques, Paris.

Le terrain fonctionnel ensuite : la mise en œuvre effective du SMQ[158] certifié a été marquée par des comportements dérogatoires de contournement délibérés des procédures. Ces dérogations « officieuses » ont consisté en la poursuite d'une production hors standards, à l'initiative de la hiérarchie de production, sans information ni autorisation préalable de la direction qualité et de celle du site. En d'autres termes, les garde-fous issus du SMQ certifié étaient suspendus, le responsable du département production évaluant de manière unilatérale, l'impact de passer outre à certains standards de qualité des produits.

Ces comportements ont entraîné deux conséquences :

- Ils ont conduit très probablement certains acteurs à s'interroger sur l'autorité et l'expertise du responsable qualité, et sur sa position hiérarchique effective par rapport au responsable production. *« En production on passe au-dessus des dérogations, c'est-à-dire qu'elles ne sont même plus demandées. Alors on fait tourner les machines même hors standards »*. Suivant les cas, ces dérogations « officieuses » sont ou ne sont jamais officialisées :
- Elles ont entraîné l'autorité centrale du groupe à réagir comme ce fut le cas pour l'affaire des mélanges. Il avait été décidé de modifier temporairement les plans de mélanges (ou recettes) des produits, pour en réduire le coût de production. Or ces plans de mélanges jouent un rôle déterminant dans la qualité des produits, ils en assurent notamment la constance de goût. Le groupe a ainsi pris des décisions qui affectaient sensiblement la stabilité de goût des produits. Les réactions de certains acteurs ne se sont pas fait attendre : *« Nous avons un problème de cohérence en termes de qualité puisqu'en cas d'augmentation du coût de la matière première nous changeons les plans de mélanges, c'est beaucoup plus grave en termes de qualité produit que les problèmes de granulométrie »*.

En conclusion, la modification temporaire des plans de mélanges, en apparaissant contradictoire avec la politique qualité affichée par le groupe a contribué à décrédibiliser cette politique dans l'entreprise Hinne. De manière claire, au niveau groupe, la logique de la performance financière est privilégiée au détriment de la logique de la performance qualité, sans réflexion à propos de la complémentarité potentielle des deux logiques (la qualité est appréhendée comme un coût et non comme une source de performance financière). Dans ce contexte, au niveau de la filiale :

- Le responsable du département production a développé une utilisation « opportuniste » de la marge de manœuvre implicitement laissée par la structure centrale, de manière à obtenir des gains de productivité immédiats en transgressant officieusement les standards de qualité imposés par le groupe.
- Le jeu de ces comportements opportunistes n'a pas manqué d'entraîner tensions et conflits internes. Les actions menées par le responsable du département production, dans le cadre de l'amélioration de la productivité mettant en cause la responsabilité du responsable qualité sont à l'origine de conflits interpersonnels qui semblent se propager dans l'entreprise : *« Moi je pense que les impératifs de productions ne sont pas une raison pour passer outre la qualité, surtout par une certaine hiérarchie. Mais nous ça ne nous décourage pas de tels comportements, on fait toujours de la qualité et en cas de problème on avertit le responsable qualité ou l'un de ses collaborateurs ».*

[158] Système de Management de la Qualité.

Ce type de prise de position signifie la mise en cause de la cohésion de l'entreprise Hinne, mise en cause confirmée par le discours des opérationnels de production à propos de l'évolution de la qualité dans l'entreprise. Les opérationnels « du haut » (torréfaction / mouture) expriment ainsi ouvertement leurs perceptions d'une certaine « dégradation » de la qualité dans l'entreprise Hinne. Ce sont également eux qui informent le département qualité lorsqu'il apparaît des problèmes de qualité, des dérogations officieuses... Ainsi, les conflits qui se sont développés au sein de l'encadrement dans le cadre de la perte de légitimité des standards de qualité se traduisent par une mise en cause de la cohésion générale de l'entreprise Hinne. Il s'agit ici d'une conséquence de la certification de Hinne qui n'a probablement pas été envisagée par la maison mère.

Fort heureusement, ces tensions et conflits sont compensés par des comportements globalement plus positifs.

En ce domaine le thème qui apparaît en filigrane important est celui que l'on pourrait qualifier de bon usage de la certification.

A priori, on pourrait penser à une sorte de contradiction entre la formalisation imposée par la certification et les possibilités d'apprentissage organisationnel. En effet, une organisation au sein de laquelle on a tenté de tout formaliser dans le détail n'autorise pas plus l'apprentissage par l'expérience que l'apprentissage par l'expérimentation, pour reprendre les principaux modes d'apprentissage qui se développent au cours de l'activité de l'organisation. L'apprentissage par capitalisation de l'expérience est largement mis en cause par la lourdeur du système documentaire de l'organisation. La quantité des données qu'il contient est trop importante, et leur pertinence trop limitée en vertu des caractéristiques propres au savoir, et en particulier du fait de l'impossibilité de tout formaliser. L'apprentissage par expérimentation, qui s'appuie en partie sur la connaissance tacite et sur les réseaux de relations informelles, paraît quant à lui difficile à mettre en œuvre. En outre l'innovation peut s'avérer impossible pour la filiale qui subit « la tutelle » de la maison mère, les relations d'autorité ne favorisant pas l'apprentissage inter-organisationnel. Il semble pourtant nécessaire de nuancer selon le niveau de la formalisation.

Lorsque les démarches de certification donnent lieu à des tentatives de « formalisation totale », il paraît exact que le développement de l'apprentissage organisationnel soit faible voire nul. Par contre lorsque des marges de manœuvre sont laissées aux participants au processus de certification, il en va différemment. Dans ce cas, l'homogénéisation des manières de travailler, fondée sur la sélection des savoir-faire localement disponibles et jugés comme les plus efficaces et efficients, comporte des effets positifs. En effet, certains savoirs individuels sont devenus collectifs. Selon les acteurs, la certification, par la mise en procédure, a permis le respect strict de certaines modalités de conduite de l'action. Par exemple celle relative à la déviation des produits non conformes. Ainsi, les différentes manières de procéder d'une équipe à l'autre, ou d'un opérationnel à l'autre ont été réduites sans que cela fasse l'objet de critiques. Il semble que cela ait été vécu comme « une mise en ordre de l'existant » génératrice de rigueur accrue, qui s'inscrivait positivement dans la culture qualité présente dans l'organisation. Par ailleurs, les participants au processus de certification le perçoivent, de manière

générale, comme facilitant la mise en œuvre de processus d'apprentissage organisationnel par accumulation d'expérience.

Finalement, l'obligation de formalisation attachée à la certification d'entreprise lorsqu'elle permet un certain degré de souplesse ne viendrait plus briser l'équilibre entre savoirs tacites et explicites. Elle semblerait au contraire susceptible de contribuer à la recherche de cet équilibre.

Il est donc important d'analyser les procédures mises en place pour répondre à l'obligation de formalisation de l'ISO 9001 dans la mesure où elles se révèlent d'une grande diversité. Schématiquement, elles peuvent décrire le fonctionnement de l'organisation de manière plus ou moins précise, elles peuvent être par ailleurs plus ou moins prescriptives. Ce constat souligne les interprétations auxquelles donnent lieu le référentiel d'exigences ISO 9001. Il renforce l'hypothèse selon laquelle les effets de la certification d'entreprise sont influencés par les processus d'interprétation des normes ISO 9000 dans les organisations. Il n'est donc pas étonnant qu'on ait pu parler de « perversion et de dérive bureaucratique » pour qualifier les démarches qui tendent vers la « formalisation totale ».

Il apparaît donc que la manière de mettre en place la formalisation des mécanismes conduisant à la certification est une première condition du développement de l'apprentissage organisationnel. Un autre facteur peut jouer dans le même sens et concerne cette fois ci le niveau de participation, des acteurs à la démarche de certification.

De façon générale, les démarches de certification s'avèrent souvent peu participatives. Par exemple, il est rare que des opérationnels de la base rédigent eux-mêmes leurs procédures de travail. En tout état de cause, les travaux disponibles, comme l'étude exploratoire réalisée, ne révèlent pas ce type de pratique. Les raisons invoquées pour justifier la participation souvent minime des opérationnels de base à la démarche de certification sont toujours sensiblement identiques :

- l'incapacité supposée ou réelle des opérationnels pour ce travail d'écriture,
- l'impératif d'harmonisation qui conduit à ce que cette mise en procédure soit essentiellement l'œuvre d'une personne, ou encore d'un petit groupe, composé le plus souvent du responsable qualité et de quelques cadres.

Ces arguments sont dans une certaine mesure recevables. En effet, le niveau de formation limité des opérationnels, notamment dans certaines industries, est difficile à nier. Par ailleurs, la cohérence des systèmes documentaire et qualité constitue un impératif non seulement pour l'obtention du certificat, mais également pour l'efficacité des systèmes. Cependant, ces arguments se combinent avec « l'aubaine » que peut constituer la certification d'entreprise pour certains fonctionnels et cadres, qui peuvent y trouver le moyen de justifier leur utilité et de renforcer leur pouvoir.

De manière plus circonstancielle maintenant, le cas étudié confirmait en partie au moins les observations qui viennent d'être formulées. La faible participation initiale des acteurs au processus de certification s'expliquait notamment par le comportement de la direction en place au moment de l'engagement de l'entreprise dans le processus. Le style de direction était décrit comme loin de

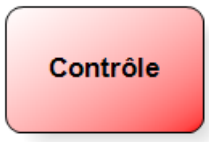
privilégier les approches participatives du management. Dans ce contexte, le directeur de l'époque percevait la décision de certification comme une contrainte qui allait « entraver » son style de management. Le faible engagement de l'encadrement intermédiaire s'est répercuté à son tour et s'est traduit par une faible participation des opérationnels au processus de certification. A son arrivée, une nouvelle direction plus participative, a eu du mal à renverser le courant initial car la participation des acteurs au processus de certification est apparue intimement liée à la question de l'acceptation du SMQ par les opérationnels de la production. Mais ces derniers se trouvaient de plus en plus sollicités par deux tendances opposées : le respect d'une culture de qualité propre à l'établissement et les impératifs de rentabilité financière imposés par la maison mère. Or, le décalage entre travail prescrit et travail réel risque d'être d'autant plus important que les acteurs directement concernés par les procédures ne sont pas associés à leur établissement. Finalement on peut observer que si dans le cas particulier de l'entreprise Hinne le niveau de participation est resté faible, dans une perspective plus générale, la participation, parce qu'elle autorise la régulation conjointe et parce qu'elle favorise une certaine valorisation des acteurs, peut contribuer dans une certaine mesure :

- A l'acceptation par les acteurs du changement lié à la démarche de certification ;
- A un certain dévoilement par les exécutants de leurs pratiques officieuses, pourtant sources d'une partie de leur autonomie.

La participation ne constitue cependant pas un facteur explicatif suffisant de l'acceptation par les acteurs du surcroît de contrôle auquel ils sont soumis. Des pratiques officieuses, clandestines, des régulations autonomes, sont des stratégies élaborées en réponse aux efforts de contrôle de la hiérarchie. Ce surcroît de contrôle a donc nécessairement été accompagné par un surcroît d'autonomie. Celui-ci semble se situer dans les apports du système, autrement dit dans une certaine facilitation du travail des acteurs, c'est du moins ce que laissent supposer les données disponibles.

On rencontre donc ici l'importance déjà signalée d'une marge d'autonomie qui se retrouve dans la mise en évidence du dernier des foyers focaux d'attention, consacré au contrôle.

Mais auparavant, en conclusion, retenons que la participation ne joue pas un rôle aussi déterminant dans les démarches de certification, que celui qu'on est initialement tenté de lui attribuer ce qui ne signifie pas bien entendu qu'elle puisse être négligée. Cette dernière peut en effet contribuer à l'extraction des savoirs et à l'adhésion au système, mais ceci au travers des stratégies d'acteur.



Il résulte de l'examen des trois derniers foyers focaux d'attention que l'effet du processus de certification sur l'organisation est complexe et, à de nombreux égards, contingent à la nature de l'organisation concernée, mais aussi à la manière utilisée pour l'insérer dans l'entreprise. Il est apparu par exemple évident qu'une formalisation totale et extrême, même si elle présentait quelques avantages aux yeux de certains collaborateurs, suscitait néanmoins vis-à-vis de l'ensemble du personnel un comportement peu participatif et une adhésion au mieux de façade. Il est donc normal qu'un dernier foyer focal d'attention soit mis en évidence portant sur les différentes formes de contrôle visant à discerner les effets de la certification et donc finalement à porter une appréciation sur la plasticité de l'organisation.

Nature et localisation du contrôle, confiance et lisibilité, marge de manœuvre, tels sont donc les foyers primaires d'attention qui ont émergé pour expliciter les principales facettes du contrôle.

De façon générale, dans le management scientifique (type OST), le contrôle repose sur les écarts entre normes et réalisations. Ce faisant, les méthodes de l'inspection et du contrôle qualité retiennent une approche analytique de l'organisation et de la qualité. A l'inverse, l'assurance qualité dans sa version normalisée, et la qualité-totale privilégient une approche systémique, c'est-à-dire fondée sur la maîtrise des interactions. L'entreprise étant conçue comme un système ouvert sur son environnement, la qualité et sa gestion ne peuvent être appréhendées que de manière globale. La qualité est définie par rapport aux attentes des clients, elle est obtenue par la maîtrise de l'ensemble des processus et des interactions qui concourent à la réalisation du produit, qu'ils soient internalisés ou externalisés. On comprend ainsi pourquoi la fonction de contrôle devient beaucoup plus complexe que dans un modèle type OST.

Distinguons deux cas, celui du contrôle interne de la filiale et celui de la relation institutionnelle : maison mère-filiale comme c'est le cas dans l'entreprise Hinne.

Dans la situation du contrôle interne de la filiale, le cas étudié révèle un surcroît de contrôle accompagné d'un surcroît d'autonomie pour les acteurs. Celui-ci semble se situer dans les apports du système, autrement dit dans une certaine facilitation du travail des acteurs, c'est du moins ce que laissent supposer les données disponibles et utilisées.

Dans la situation institutionnelle de la relation maison mère-filiale, le contrôle s'apparente à un contrôle des comportements qui vient compléter le contrôle des résultats traditionnellement employé dans ce type de relation. Il porte sur le travail lui-même et sur les conditions de la production. Il n'en reste pas moins, comme cela a déjà été souligné, que les unités de production industrielles apparaissent comme essentiellement contrôlées sur la base de leurs performances financières. Dans le cas Hinne effectivement, le contrôle des conditions de la production et le reporting qualité semblent s'inscrire dans le cadre d'un contrôle implicitement mais effectivement « secondaire », signe d'une préférence pour les performances financières par rapport aux performances en matière de qualité. Enfin, paradoxalement, alors que la certification d'entreprise aurait pu conduire la maison mère à limiter ses propres dispositifs de contrôle, notamment en réduisant ou en supprimant les audits de surveillance qu'elle réalisait auparavant, ceci ne s'est pas produit. Ainsi le surcroît de contrôle associé au surcroît d'autonomie révélé au sein de la filiale ne se retrouve donc pas dans la relation maison-mère filiale.

La certification d'entreprise semble offrir une meilleure lisibilité externe du fonctionnement de l'organisation. En effet, cette standardisation est à l'origine d'une certaine clarification des conditions de la fabrication, de la production de connaissances nouvelles et d'une meilleure compréhension de la complexité de l'organisation. Cette clarification est d'ailleurs positivement perçue par les acteurs.

Le recours à un référentiel normatif externe et à la procédure de certification contribuerait donc à la réduction des incertitudes, expliquant ainsi le développement croissant de la certification d'entreprise, fondé sur l'adhésion.

La lisibilité accrue des interrelations des activités est d'autant plus importante que l'écriture des procédures semble avoir le plus souvent intégré les relations clients / fournisseurs internes. Cette lisibilité accrue met en évidence l'interdépendance des activités et permet de réduire le problème de la qualité des coordinations. Dans cette organisation, il semble que la standardisation des procédés ait permis aux acteurs de se construire plus facilement une représentation de l'ensemble des processus de l'organisation. Ainsi, par un certain décloisonnement, cette standardisation semble avoir favorisé la coordination et la cohésion, le partage des représentations.

Selon Baudry (1994 &1995)[159], la confiance constitue un mode de coordination présent dans les relations inter-firmes qui se combine à l'autorité et à l'incitation, et en cela, ne correspond pas à une forme de quasi-intégration plutôt qu'à une autre. A cet égard, l'ISO 9001 constitue une illustration intéressante de cette position. En effet, la confiance occupe une place centrale dans la famille des normes ISO 9000. Cependant, la certification d'entreprise peut aussi bien être analysée comme une procédure qui constitue un signal visant à produire de la confiance et participer ainsi à la coordination dans certaines relations inter-organisationnelles, que soutenir les relations d'autorité les plus strictes entre des organisations unies par un lien de dépendance unilatéral très fort. Dans ce contexte, et sur un plan théorique plus général, on peut s'interroger sur les relations entre certification et confiance. En effet, la certification est-elle de nature à créer la confiance et / ou est-elle susceptible de la dégrader ? Le sujet mériterait une investigation approfondie.

Le niveau de la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise lors de son processus de certification et les conséquences qui en découlent sont des questions centrales dans la thèse. Ce positionnement inspire deux remarques :

- L'étude des normes guides/outils montre que les organisations disposent d'une relative liberté pour répondre aux exigences du modèle. Cette liberté de moyen, associée à la liberté concernant la définition de leurs objectifs « qualité », pourraient procurer une marge de manœuvre relativement importante aux organisations dans le cadre de leur démarche de certification, contrairement à ce que laisserait supposer l'étude du référentiel d'exigences.
- Si l'on souhaite comprendre la certification d'entreprise et ses effets, il importe de mettre à jour la manière dont est utilisée cette marge de manœuvre dans les entreprises. En d'autres termes, il s'agit de s'attacher à l'étude des processus d'interprétation de l'ISO 9001 dans les

[159] Baudry B. (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », Sociologie du Travail, n°1. Baudry B. (1995), « L'économie des relations interentreprises », La Découverte, coll. Repères, Paris.

organisations. Dans cette perspective, seule l'étude sur le terrain des processus d'interprétation, de traduction, d'appropriation du référentiel permettra la compréhension réelle de la certification d'entreprise et de ses effets

Ceci dit, l'évaluation des marges de manœuvre laissées aux entreprises par leur inscription dans une démarche de certification demeure difficile, à la fois du point de vue de l'amplitude de ces marges et de celui des champs dans lesquels elles peuvent s'exercer. Certaines particularités des situations de gestion traitées peuvent avoir des conséquences spécifiques. Ainsi, dans l'entreprise Hinne, le responsable qualité s'oppose à l'exploitation de la marge de manœuvre implicitement laissée par la structure centrale dans le cadre du respect des standards de qualité estimant ces derniers menacés par les exigences financières de l'autorité centrale vis-à-vis de la production. Cette opposition reflète les tensions entre responsable qualité et production de la filiale, tensions liées à des conflits de logiques portées par chacun des responsables.

Au-delà du cas particulier de l'entreprise Hinne, la question posée reste du plus haut intérêt dans la mesure où la marge de manœuvre pourrait, contre toute attente, permettre aux entreprises d'inscrire leur démarche de certification dans une stratégie singulière plutôt que dans une stratégie conformiste. La possibilité d'interpréter le référentiel d'exigences ISO 9001 confère à la norme un certain degré de liberté pour assurer la certification de l'organisation. En ce sens, la marge de manœuvre, pourrait être rapprochée du concept d'ambiguïté au sens de Weick, faisant ainsi de la norme, une norme procédurale et non substantielle. La marge de manœuvre apparaît donc comme le fruit des processus d'interprétation, permis par l'ambiguïté de la norme, et propres à chaque organisation au sein desquels ils sont à l'œuvre. L'existence ou non de marge de manœuvre a été évoquée de longue date dans le fonctionnement décisionnel de la firme. Certains estiment qu'il existe toujours des possibilités d'action, même dans les environnements les plus contraints ; ils se fondent sur l'idée que l'être humain peut toujours, par sa créativité, gagner en degrés de liberté. D'autres estiment que cette supposée latitude du chef d'entreprise n'est qu'illusion. On retrouve là l'opposition philosophique du déterminisme et de la liberté, surgissant de manière récurrente dans l'histoire de la pensée économique. C'est le cas du déterminisme de la structure (Marx) s'opposant au processus de destruction créatrice (Schumpeter), ou encore du probabilisme décisionnel fréquentiste (Bernouilli) affrontant l'ontologique liberté du choix de l'être humain décidant dans une suite d'instants jamais comparables entre eux (Schackle).

D'une certaine façon, le management a voulu transcender ce type d'opposition en l'anticipant et en prévoyant précisément l'existence de marges de manœuvre. Les théoriciens comportementalistes (Cyert et March entre autres) ont formalisé l'idée « d'Organizational Slack », réaction contre la tendance néoclassique à concevoir l'entreprise comme une entité à optimiser, se trouvant donc toujours sur la lame du couteau. L'examen de la littérature spécialisée montre que cette question n'a cessé de se poser. Pour certains, l'existence de marges de manœuvre traduit l'utilisation incomplète des ressources et donc une forme d'inefficience, pour d'autres elle relève d'une bonne gestion qui doit prévoir des « capacités tampons » et enfin pour les plus audacieux, adeptes de gestion proactive, l'Organizational Slack est en fait une marge de manœuvre prévue, une ressource nécessaire à la mise en œuvre de l'innovation et du changement.

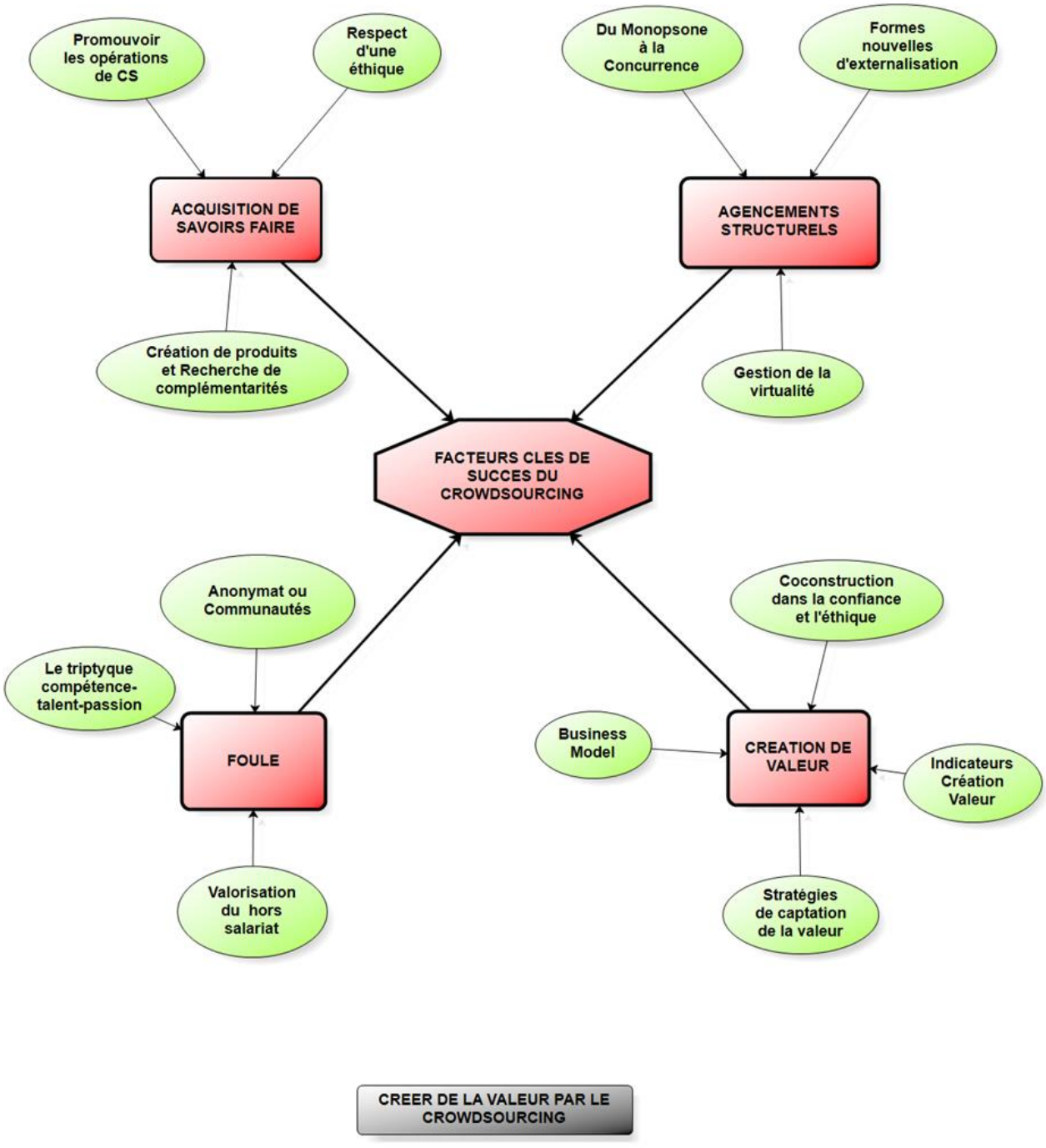
En s'attaquant à la recherche de marges de manœuvre dans la procédure de certification qualité, la thèse aborde ce débat à sa façon ; par le biais apparemment technique et précis de l'intégration des normes ISO 9000, en recherchant la marge de manœuvre dont disposent les managers, il s'agit d'un

nouvel éclairage sur un débat toujours ouvert dans la théorie générale des organisations. Plus largement même, elle incite à la réflexion sur deux perspectives différentes du management : la première repose sur l'idée théorique d'optimisation, idéal suprême à atteindre fut-ce au détriment d'autres considérations (facteur humain par exemple), l'autre plus réaliste reconnaissant l'incertitude et l'erreur (humaine notamment) se satisfaisant avec plus de réalisme du possible.

2 Analyse de la publication : « Créer de la valeur par le Crowdsourcing : la dyade Innovation – Authenticité », Systèmes d'Information et Management, vol.15 n°3, pp. 9-40, 2010.

Il s'agit du document n°13. Cet article a reçu en 2011 le prix du meilleur article de la revue SIM-CIGREF.

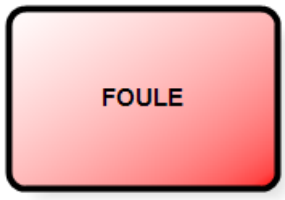
2.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication :



2.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée

« Crowdsourcing (CS) : Facteurs Clés de succès », telle est la racine découlant d'une appréhension d'ensemble du codage inductif de cet article. Cela n'est pas étonnant dans la mesure où la conduite d'opérations de CS est récente puisqu'on peut la faire remonter au début des années 2000, avec notamment les travaux de Howe (2006). Comme pour toute technique innovante importante, une période de tâtonnements sur les façons de procéder et d'organiser est nécessaire. L'expérimentation est inévitable aux fins de détecter les conséquences bénéfiques ou dommageables de la nouvelle technique. Il est donc normal que le chercheur penché sur ce type d'expérience tente de discerner les conditions de succès qui se dégagent des opérations tentées.

Le premier foyer focal d'attention qui ressort du codage inductif concerne l'un des acteurs essentiels du CS : la foule (des internautes), concept à plus d'un sens passionnant. L'utilisation de la foule n'est évidemment pas nouvelle puisqu'elle est aussi ancienne qu'Internet, qui en connectant la foule, a permis d'y accéder facilement. Ce qui est nouveau par contre c'est son exploitation systématisée par une entreprise pour externaliser une partie de sa séquence productive en obéissant à des codes procéduraux particuliers ; c'est aussi la pleine conscience de la ressource que représente cette foule. Cette utilisation de la foule, du fait même de sa nouveauté implique, l'acquisition de savoirs faire qui constituent donc le second foyer focal d'attention. La question essentielle du CS n'est-elle pas de se demander : comment « faire émerger l'aiguille de la botte de foin » c'est-à-dire l'internaute rare dans la multitude de ses semblables ! Mais ces savoirs faire s'expriment au sein de structures qui du fait de leur agencement en facilitent l'expression. Il y a là l'émergence d'un troisième foyer focal d'attention. La présence de ces facteurs clés de succès est nécessaire à la réalisation de l'objectif recherché par le CS : créer de la valeur légitimant ainsi le recours à cette innovation. On rencontre là le quatrième et dernier foyer focal d'attention résultant de la relecture de l'article concerné.



Dans un premier temps c'est la question de la nature de cette foule qui émerge, et ce d'autant plus, qu'a priori, elle est supposée anonyme et donc non identifiable dans sa globalité. Une analyse segmentée de la foule aide à son identification et permet de mieux comprendre en quoi elle est une ressource. On peut alors se demander quelles sont les conditions d'exploitation de cette ressource ?

L'idée qui a d'emblée séduit dans le développement d'Internet était double : la possibilité à coût minime d'une interconnexion mondialisée immédiate d'une part, l'universalité potentielle d'accès quelle que soit la taille de l'utilisateur, d'autre part.

Le corollaire de ces deux caractéristiques était logiquement l'immensité de la foule et son anonymat. C'est bien ce qui a attiré originellement dans le concept de foule, parce que cela sous entendait que l'on pouvait tout y trouver, et en particulier, l'universalité des compétences. C'est sur cette idée que s'est fondé le concept de Wikipédia, encyclopédie universelle des savoirs. Or il suffit de constater les points positifs et négatifs de Wikipedia apparus au cours de son développement pour en déduire les évolutions du concept de foule. Insistons à ce propos sur deux points :

- « Le filet » lancé dans la foule anonyme pour rassembler l'ensemble des connaissances sur un quelconque thème peut rapporter le meilleur et le pire. Cela implique pour ne pas enlever toute crédibilité à l'opération un processus de tri sélectif coûteux.
- L'expérience montre qu'un ratissage trop large pour l'obtention des connaissances n'est pas le plus efficace. En effet la pollution entraînée par un trop grand nombre d'idées ramenées ou par l'apparente pertinence de certaines d'entre elles, rendent le coût du tri beaucoup trop élevé. Cette constatation conduit naturellement à l'idée de segmentation de la foule, auto générée ou choisie ; dans ce dernier cas se pose la question des critères retenus pour l'opérer.

Mais laissons l'analogie wikipedienne pour revenir au CS avec différents questionnements :

1. Recours à la foule anonyme ou segmentation ?

Le recours à une foule anonyme s'accompagne obligatoirement du recours à un « ensemble cible d'internautes » le plus large possible, car plus on augmente la taille du ratissage et plus augmente la probabilité de rencontrer le spécialiste compétent et motivé. La même problématique se retrouve en matière de sondage. Cela signifie que l'accroissement de la probabilité de succès de l'opération entraîne un accroissement de coût provoqué doublement par les coûts d'obtention des réponses et surtout par les coûts induits par leur tri. C'est la raison pour laquelle ce type de méthodologie est rarement utilisé ne serait-ce que parce qu'il est difficile d'avoir une évaluation du rapport avantage-coût. Si la cible visée d'internautes anonymes a été fixée à 100 et ne donne aucune réponse à la question posée et si à 110 elle donne la réponse favorable, on comprend l'indétermination du calcul. En fait le degré de la relation « croissance de la foule - croissance des compétences » reste à explorer et la linéarité ne peut être a priori supposée. Pour le moment deux voies restent possibles :

- Le pragmatisme résultant de l'expérience acquise par ceux qui font du CS leur métier.
- Des recherches à venir utilisant des techniques plus ou moins sophistiquées telles que par exemple l'analyse bayésienne optimisant le coût de recherche de l'information supplémentaire.

C'est pourquoi, en pratique, les spécialistes du CS préfèrent travailler sur des sous-ensembles de la foule, identifiés et appelés ici communautés d'internautes.

2. Recours à des communautés

Le terme de communauté comporte une part d'ambiguÏté ayant été utilisé par les sociologues dans un sens spécifique lié aux théories de la connaissance. Dans ce cadre ces communautés sont dites de communautés de pratique, ou encore épistémiques, car il s'agit de sous-ensembles de personnes dont la réunion permet l'apprentissage collectif.

Dans le CS le terme de communautés désigne des sous-ensembles d'internautes ciblés afin d'augmenter la probabilité d'obtenir une bonne réponse à une question posée (il ne s'agit donc pas de développer la connaissance collective).

Le principal intérêt de connaître les caractéristiques de sous-ensembles identifiés d'internautes est de pouvoir construire une offre spécifique d'opérations de CS les concernant. On accroît ainsi par l'adaptation de l'offre, la probabilité d'adéquation du couple « question-réponse ». Les entreprises et plateformes de CS peuvent ainsi par leur professionnalisme maximiser les chances d'extraire « l'aiguille de la botte de foin ».

Les segmentations possibles d'internautes pouvant être concernés par une opération de CS peuvent avoir deux origines différentes :

- Ou bien elles résultent de catégories qui correspondent logiquement à la nature de l'opération de CS. Par exemple si l'on veut chercher des idées d'amélioration de la qualité du produit vendu on pensera naturellement aux clients de la marque. Il y a là, effectivement, une segmentation souvent utilisée dans les secteurs de la production de biens et services (Dell - informatique, SFR - Télécom…). Les clients ont le double avantage d'être déjà informés sur le produit et ils sont motivés généralement. La notion de client peut elle-même être segmentée. C'est le cas par exemple des banques mutualistes qui peuvent sélectionner dans leurs clients le sous-ensemble des sociétaires susceptibles d'avoir des motivations spécifiques. Outre les clients actuels il peut aussi s'agir de clients potentiels, amateurs de nouveautés (Early User). Mais en dehors des clients et leurs différentes classifications, il pourra s'agir d'autres groupes, clients ou pas comme par exemple, les experts de telle ou telle discipline, les inventeurs… A chaque fois l'information sur l'opération de CS lancée devra être adaptée au sous ensemble cible visé dans la foule.
- Deuxième origine possible, très différente de la précédente, la segmentation peut provenir de recherches théoriques et empiriques, faisant apparaître des catégories bien identifiées, et appelant des traitements différenciés si l'on veut les utiliser efficacement. Ainsi, le travail de recherche publié suggère de distinguer « les internautes passionnés-compétents » et « les internautes compétents-passionnés ». L'inversion des qualificatifs témoigne de comportements différemment hiérarchisés face à une opération de CS. L'efficacité de l'opération commande d'en tenir compte. Cette distinction sera approfondie dans l'examen du foyer secondaire d'attention suivant.

Ne sont évoquées ici que quelques pistes de segmentation de la foule, mais ce thème mérite probablement le développement de futures recherches.

Concluons sur ce foyer secondaire d'attention par quelques remarques :

- La paternité d'un produit ou d'un service issu du CS, associée à l'appartenance à une communauté, peut susciter au sein de cette dernière un sentiment d'émulation.

- En trouvant des centres d'intérêt attractifs, une entreprise peut pousser à la constitution de communautés spécialisées, futures ressources pour des opérations à venir de CS.
- La segmentation peut comporter des effets pervers, en particulier quand elle passe par les réseaux sociaux, dans la mesure où l'indépendance des internautes entre eux devient incertaine. Mais cela reste à approfondir.
- De façon générale toute segmentation, risque d'entraîner des effets pervers dans la mesure où l'indépendance de l'internaute peut être menacée, son comportement étant influencé par d'autres internautes. De nombreuses théories peuvent être mobilisées pour comprendre les phénomènes en cause (théorie des cascades d'informations utilisée dans les travaux financiers[160], théorie du mimétisme René Girard, théorie de la complexité, Paul Krugman..). Dans tous les cas la même question est posée : à partir de quelle limite (quantitative ou qualitative) la segmentation est telle que la foule n'est plus la foule, mais devient un ensemble comportant un trop petit nombre d'internautes dont l'indépendance n'est plus assurée ?

Précisons maintenant pourquoi la foule ou ses sous-ensembles constituent une véritable ressource à portée de main et à un coût raisonnable pour une entreprise.

Le concept de foule (sous-entendu des internautes existants ou potentiels ?) reste encore peu exploré en tant que tel. Cela s'explique en grande partie par le caractère protéiforme de cet ensemble, et la difficulté d'en saisir les contours. Rappelons que le nombre mondial d'internautes ne cesse de croître, mais inégalement selon les différentes parties du monde[161]. Peut-être un jour s'identifiera-t-il à l'ensemble de l'humanité en âge de lire, mais persistera toujours une différence majeure : la foule des internautes est instantanément accessible, quel que soit le lieu où l'on se trouve, ce qui n'est évidemment pas le cas pour l'ensemble des êtres humains. C'est dans cette interconnexion tentaculaire que réside l'innovation majeure de rupture.

Pourquoi donc cette foule est-elle une ressource ? Une analyse exhaustive de cette question entraînerait trop loin cette relecture. Notons alors simplement que la nature économique de la foule est à explorer, et à resituer quelque part entre les théories des biens libres, économiques ou publics, pistes de recherche intéressantes.

Enfin, si on se concentre sur ce que la foule peut apporter, par la connaissance que l'on est susceptible d'en avoir (ce qui représente une bonne partie du goodwill des plateformes de CS), trois points méritent que l'on s'y arrête : que contient cette ressource ? Qu'est-ce qui anime ses composants ? Comment peut-on agir sur elle ?

[160] Bikhchandani S., Hirshleifer D. and Welch I. (1992) « A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades », Journal of Political Economy, Vol. 100, No. 5, pp. 992-1026.
[161] http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-internet/

1. De la compétence au talent et du talent à la passion

Le terme de triptyque a été utilisé pour désigner le trio « compétence-talent-passion ». Cette dénomination marque à la fois la différenciation des trois termes du triptyque mais aussi leur complémentarité dans la recherche de l'internaute « perle rare » (« l'aiguille dans la botte de foin »).

- La différenciation d'abord. Dire que la foule est un gisement de compétence est un truisme ou, si l'on préfère, une vérité statistique liée à la taille de l'échantillon ou au savoir-faire de l'opérateur en matière de segmentation de la foule. Cette compétence peut être d'ordre théorique ou relever des « connaissances praticables ». La principale difficulté est alors d'être capable de bien cerner la compétence recherchée, ce qui n'est pas toujours évident selon la forme de CS à laquelle on recourt (on trouvera dans l'ouvrage « Crowdsourcing : one step beyond » (*document 22*), de nombreux exemples liés à la description des différentes formes de CS. Ainsi dans le cas du crowdjobbing il n'est pas toujours évident de décrire la tâche pour laquelle on recherche des compétences, ou dans le crowdcreating le type de nouvelles idées que l'on apprécierait d'obtenir).
  A compétence égale, le talent est toute autre chose que le fait de posséder des compétences techniques, et relève plutôt d'aptitudes comportementales. Le talent peut-être par exemple la capacité à faire comprendre ce que l'on sait aux personnes avec qui on sera amené à travailler. Il peut aussi s'exprimer par l'aptitude à convaincre, à s'adapter, à exercer un leadership, à créer de la beauté, de l'harmonie…
  Vient enfin la passion qui elle aussi relève du comportement et plus particulièrement de ses ressorts psychologiques. Une « *fervente attention* » est portée à un domaine, une tâche, une marque spécifique ; la sollicitation pour apporter une contribution dans le champ de la passion est alors reçue avec un plaisir confinant à l'assouvissement d'un besoin profond.
- La complémentarité ensuite. Il est clair que les termes du triptyque peuvent se trouver indépendamment les uns des autres. On peut être compétent mais sans grand talent ou talentueux mais non passionné. La conjonction des trois constitue la cible privilégiée de celui qui utilise le CS. Par contre, la présence des trois n'implique pas d'emblée leur hiérarchisation. Il peut en aller autrement, si le point de vue de l'opérateur du CS est pris en compte, et qu'il précise les conditions les plus favorables de réussite de l'opération. Dans ce cas il n'est pas indifférent de savoir quelles sont les motivations des internautes, et d'adapter en conséquence les modalités de l'opération de CS. De ce point de vue il est intéressant de savoir ce qui prime : l'intérêt porté à un domaine particulier à l'exclusion de toute autre considération ou, le moyen que représente le CS pour réaliser un but personnel : augmenter ses revenus par exemple.

2. Introduction de la passion et prise en compte de la motivation

La question est ici de savoir quel est l'élément moteur qui pousse un internaute à participer à une opération de CS, en d'autres termes quelle est sa motivation principale ?

Les internautes quand ils sont passionnés par le domaine sur lequel porte le CS interviennent, s'ils en ont la compétence, avant tout par plaisir, comme cela a été observé. L'éventuelle rémunération qu'ils peuvent en retirer n'est que secondaire. Par contre, le cas où c'est la rétribution qui devient l'élément principal de participation se rencontre également. Cela conduit à différencier deux profils d'internaute : le passionné-compétent et le compétent-passionné. Cette différenciation est d'un grand

intérêt pour l'opérateur du CS. Ce dernier devra notamment savoir traiter différemment les deux catégories d'internautes pour rendre son action efficace.

Ce type d'analyse, qui montre l'intérêt de hiérarchiser les notions de compétence et de passion, selon les regroupements possibles d'internautes, peut également concerner le talent, troisième composante du triptyque. Dans le domaine publicitaire par exemple il peut être utile de rechercher outre sa compétence et sa passion, quelqu'un qui ait, avant tout, le talent de convaincre. Plus généralement, bien d'autres typologies fondées sur les motivations des internautes peuvent être utiles, par exemple celles faisant intervenir en priorité le sens éthique, esthétique, l'altruisme et bien d'autres encore. Il y a là encore d'intéressantes pistes de recherches pour mieux connaître la foule, et de ce fait mieux l'utiliser. De ce dernier point de vue il est possible d'aller au-delà de la seule connaissance de la foule, en tentant de tirer parti de certaines de ses motivations particulières.

3. Agir sur la foule

Deux exemples tirés de pratiques réelles sont ici à évoquer. Il est fréquent de rencontrer dans les milieux participants aux opérations de CS, des internautes très pénétrés du sentiment de nouveauté. Dans ce cas, l'entreprise peut exploiter ce caractère des internautes, en mettant en ligne des articles qui n'ont rien à voir avec ses activités traditionnelles, mais qui portent sur des sujets « affriolants », permettant de capter cette catégorie de surfeurs désirant toujours être à la pointe de la nouveauté. Le but est d'attirer pour augmenter le nombre de visites, en espérant que sur le lot, certains s'acquitteront des tâches externalisées par l'entreprise (système du Geek Balting).

D'un tout autre point de vue, il est possible d'utiliser la foule comme filtre de contributions de niveau insuffisant. On part de l'idée que chaque internaute à la possibilité de contrôler le travail d'un autre, par exemple par l'instauration d'un système de vote sur les propositions présentées, ou encore par l'utilisation du taux de visite : *« on remarque qu'une idée intéressante sera visitée plus souvent et plus longtemps qu'une autre. En analysant la courbe de fréquentation d'une proposition sur un site, il est possible de sélectionner ou d'éliminer certaines de ces propositions ».*

Il reste un troisième facteur secondaire d'attention qui cette fois-ci ne concerne plus directement la foule mais plutôt ceux qui l'utilisent.

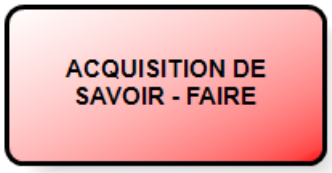
On parle beaucoup aujourd'hui d'économie collaborative et certains, peut-être par excès d'enthousiasme ou de pessimisme, vont jusqu'à annoncer la fin du salariat. Sans tomber dans l'excès, relevons que la diminution du statut de salarié est doublement impactée par le CS. D'abord, le concept même de CS, analysé comme une opération de croissance externe ouverte (voir ci-après), contribue par définition même à la diminution des salariés au sein de l'entreprise externalisant. On pourrait penser que la perte d'emplois salariés dans l'entreprise se trouve compensée par l'accroissement d'emplois chez le sous-traitant, opérateur du CS. Or il n'en est rien puisque ce dernier va travailler avec la foule, parfois rémunérée parfois non, mais en tous cas, hors salariat. Remarquons par exemple, « *qu'InnoCentive a réussi à tripler son nombre de chercheurs sans pour autant les avoir comme salariés !* ».

Comment alors maintenir un haut niveau d'attraction pour une opération de CS sans recourir à l'un des attracteurs principaux du salariat : le niveau du salaire ?

Rappelons que les liens entre motivations et salaires ont fait l'objet de nombreuses recherches tant chez les praticiens et consultants (Sandra Bélier, Eric Delavallée) que chez les universitaires (Alice Le Flanchec, Astrid Mullenbach-Servayre, Jacques Rojot). Il résulte de ces recherches que le salaire n'est pas la seule motivation du salarié loin s'en faut, et que toute une gamme d'autres constituants de la motivation globale est à prendre en compte. Reconnaissons par exemple qu'un salarié comme un internaute puisse être aussi un passionné, et c'est le cas dans bien des métiers. L'intérêt pour le CS peut-être classiquement accru par la valorisation du découvreur notamment en « le faisant connaître » grâce à l'aide de différents médias et au premier rang desquels l'Internet. Certes, cette forme de valorisation peut être utilisée dans le cas du salarié. Toutefois en ce qui concerne l'internaute il y a quelque chose de plus : « la valorisation du découvreur (dans ce cas visible par la foule), constitue « un élément fondamental de renforcement de la communauté concernée ». Le sentiment d'appartenir à une communauté productive de solutions originales et créatives propage un sentiment partagé de fierté.

Certes la prise en compte des internautes par l'opérateur de CS peut être différenciée suivant l'importance accordée à la rétribution ; la distinction des passionnés – compétents (la beauté du geste) et des compétents-passionnés (la rémunération) est à cet égard significative. Mais dans les deux cas le mot « passion » est présent. Aussi, l'idée de valorisation de l'internaute est le point commun d'un ensemble de systèmes de traitements du participant non salarié, sélectionné dans une opération de CS.

En résumé, les trois foyers primaires d'attention qui sont ressortis de la relecture de l'article concerné et de son codage permettent d'examiner jusqu'à quel point il est intéressant de connaître les composants de la foule, ce que cette dernière peut apporter en termes de compétence, de talent et de passion, et finalement, en quoi elle apparaît comme une ressource hors salariat. Il va sans dire que ces trois foyers n'épuisent pas l'exploration de ce concept de foule riche de promesses pour le chercheur. Ils n'en constituent pas moins des points incontournables de réflexion et d'action pour tout chercheur ou manager s'intéressant au CS. Il n'est rien d'étonnant alors que le second foyer focal d'attention émergeant du codage concerne l'acquisition de savoir-faire pour une bonne utilisation de cette nouvelle ressource qu'est la foule.



Ayant rappelé que l'utilisation de la foule comme ressource possible dans le cadres d'opérations d'externalisation est relativement récente, il en découle que l'acquisition de savoir-faire par les meneurs de telles opérations est fondamentale. Ces meneurs peuvent être les entreprises elles-mêmes ou des intermédiaires spécialisés, principalement, pour le moment, les plateformes de CS[162]. Le savoir-faire peut découler de trois sources, les recherches récentes publiées par des universitaires

[162] Les banques, par exemple, peuvent un jour décider de développer ces formules et certaines mêmes ont commencé de le faire (voir mes travaux sur le sujet, *document 34*).

ou des praticiens, l'observation et l'étude des bonnes pratiques et enfin, l'expérience acquise par les entreprises ou intermédiaires pratiquant le CS. Là encore une mine de recherches possibles apparaît, à conduire soit par l'examen approfondi de cas exemplaires, soit par la formulation de principes généraux induits de pratiques qui commencent à s'accumuler.

Les foyers d'attention primaires qui ont émergé du codage de l'article ne sont certes pas exhaustifs mais portent tous sur des domaines essentiels pour le savoir-faire en matière de CS. D'abord bien sûr, en ce qui concerne le contenu même du CS, la production ou la création de biens et services et leur amélioration ; ensuite, les conditions dans lesquelles s'exerce cette activité et les facteurs d'amélioration possibles pour accroître la productivité de la foule ; enfin la prise en compte de considérations éthiques indispensables au développement du CS.

La jeune histoire du CS abonde déjà d'exemples d'internautes ayant apporté de considérables contributions aux entreprises via des opérations de CS. Publicité, communication, emploi, méthodes de production, qualité, innovations, économies d'énergie, levées de fonds… La liste est longue. L'abondance des domaines susceptible d'être externalisés par le CS appelle trois remarques :

- Si les domaines concernés sont nombreux, ce qui étonne dans le CS c'est la variété des tâches ainsi externalisées, allant de la recherche d'informations dans des images à la découverte de nouvelles formules chimiques ! D'une certaine façon les domaines de recours possibles au CS sont infinis et relèvent d'un apprentissage. Il faut savoir oser jusqu'où on peut aller en la matière. A la limite, les contributions des internautes peuvent être a priori indéterminées puisque fonctionnent des systèmes de boite à idées desquelles peuvent surgir les propositions les plus inattendues ; par exemple « Dell IdeaStorm » utilise ses clients à deux niveaux : l'émergence d'idées améliorant produits et services, le vote encourageant ou éliminant ces idées.
- Un aspect du savoir-faire des opérateurs de CS va s'exprimer par la recherche plus ou moins habile de complémentarités. Pour deux solutions différentes proposées à une offre de CS, sera préférée celle qui met en jeu le plus de complémentarités. L'impact de cette solution sera en effet plus large et les effets plus profonds sur la rentabilité de l'entreprise. *« Ces complémentarités sont de nature potentiellement très variée concernant produits et services, « on-line » et « off-line », ou encore reliant plusieurs technologies entre elles »*. Ces complémentarités peuvent être aussi d'ordre processuel par exemple *« complémentarité, entre la réalisation de vidéos destinées à des opérations de communication, l'identification précise de la cible de ces mêmes vidéos et de ses caractéristiques, et enfin le contrôle de l'impact réel de la campagne de communication réalisée »*.
- Enfin les opérations répétées de CS vont permettre de faire apparaître des compétences reconnues et identifiables. Des personnalités vont se dégager créant, dans la durée, un lien de confiance entre elles, la plateforme de CS et la foule. Cela peut être intéressant pour ces personnalités dans la mesure où cette reconnaissance peut déboucher sur un emploi. Mais c'est également intéressant pour la plateforme qui fait ainsi émerger de la foule des référents

qui lorsqu'ils se manifesteront bénéficieront d'un préjugé favorable. La plateforme doit alors apprendre à arbitrer entre des tendances divergentes : maintenir le lien avec l'internaute « partenaire », lui conserver son statut d'anonyme dans la foule (faute de quoi elle risque d'en faire son salarié), favoriser en tout cas l'émergence d'autres internautes. Si la foule des internautes anonymes doit être préservée, le développement du CS et de ses spécialistes par la promotion des opérations de CS doit l'être également. C'est l'objet du foyer primaire d'attention suivant qui va être commenté maintenant.

Les spécialistes du CS, principalement les entreprises qui en font leur métier, y ont un double intérêt : encourager les managers à utiliser fréquemment la technique du CS d'une part et d'autre part devenir eux-mêmes de plus en plus attractifs pour se charger de son exécution.

Du premier point de vue, il s'agit de faire passer auprès des managers deux idées : variété et sécurité. Variété parce que comme déjà évoqué, les domaines d'intervention du CS sont pratiquement illimités puisqu'ils concernent tous les aspects de l'activité d'entreprise, même ceux délicats à externaliser, par exemple les activités stratégiques. En effet, le chef d'entreprise peut externaliser par le CS des fragments de l'activité stratégique, qui pris isolément n'ont pas de sens, mais qui rassemblés ont un caractère stratégique. Cette pratique est souvent utilisée par les très grandes entreprises. En ce qui concerne la sécurité, il s'agit de convaincre le chef d'entreprise que les opérations de CS sont bien maîtrisées notamment sur le plan juridique.

Du second point de vue le professionnel du CS doit convaincre qu'il est le meilleur du secteur. Pour l'entreprise souhaitant externaliser, il s'agit de se demander si elle peut se charger elle-même de l'opération ? Tentation d'autant plus forte que son fichier client est souvent utilisé et qu'elle tient à en conserver le caractère strictement confidentiel. Ce problème classique du management résumé par la question : « faire ou faire faire ? » ne sera pas approfondi ici. Aux spécialistes de prouver leur caractère incontournable. Comment le peuvent-ils ? En premier lieu par leurs performances et par la description d'opérations réussies. En second lieu, en montrant par des indicateurs irréfutables le succès de leur plateforme (par exemple, attractivité ergonomique du site, taux de visite, simplicité d'utilisation, notamment en instituant des systèmes de vote pour la validation des idées, disposition de moyens logiciels spécifiques tels par exemple ceux permettant l'aspiration du contenu des sites web…).

Il y a pour toutes ces questions un facteur clé de succès indéniable : l'avantage tiré de l'expérience permettant d'acquérir des savoir-faire différenciateurs des concurrents. Il y a notamment un point où le savoir-faire est particulièrement important, celui des rétributions, car on se trouve en la matière en terrain nouveau : qu'attend comme récompense la foule pour sa participation ? C'est bien là un autre foyer primaire d'attention émergeant du codage.

Dans toute activité nouvelle de production, notamment dans sa phase de lancement, les aspects éthiques sont fondamentaux, tant d'un point de vue moral, que dans l'intérêt même de l'entreprise, afin d'éviter le développement de processus de défiance mettant en péril son avenir. En outre, toute considération éthique intègre aussi un point de vue contextuel exprimant son positionnement par rapport aux valeurs reconnues marquant son époque et son environnement.

Quelques précisions sur ce double aspect. L'établissement d'un climat de confiance est primordial et cela quel que soit le type d'internaute. Par référence à la typologie proposée dans l'article, les internautes avant tout passionnés doivent avoir *« confiance dans la volonté des propriétaires du produit de faire avancer leurs idéaux… »*. En d'autres termes, les internautes passionnés doivent avoir le sentiment que les dirigeants de l'entreprise recherchent avant tout la perfection technique de leurs produits et que, si c'est le cas, ils prendront en considération les suggestions qui leur sont faites. Par ailleurs, les internautes avant tout compétents doivent de leur côté être convaincus de la sincérité des contrats passés avec eux et du respect de l'intégralité des clauses qu'ils comportaient. Cet aspect est d'autant plus important que l'activité de CS est récente, qu'elle présente de nombreux vides juridiques, et donc que l'engagement contractuel fait loi entre les parties. Il est à noter que le climat de confiance reste fragile et peut vite se dégrader par des pratiques frauduleuses (achat de votes favorables à telle ou telle proposition, ou encore amorçage de la confiance par une série d'actes réguliers, puis dès que la confiance est acquise, tentative d'une importante escroquerie !).

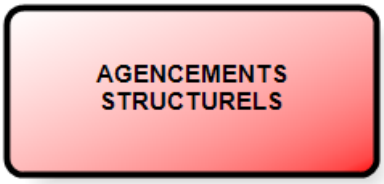
Si le premier aspect du respect d'un comportement éthique est l'établissement d'un climat de confiance, le second est de ne pas transgresser trop frontalement certaines valeurs sociétales « du moment » telles que celles liées par exemple au développement durable, à l'écologie, à la liberté, la solidarité ou encore à la paix. On le pressent, le domaine est complexe. Imaginons le cas du fabricant d'un jeu électronique de guerre particulièrement violent et destructeur recourant à une opération de CS pour suggérer le moyen d'introduire l'arme chimique parmi la panoplie des armes utilisables. L'internaute (surtout le passionné) pourrait avoir la tentation de fournir des solutions mais se trouverait bloqué par des considérations éthiques. Cela d'autant plus que sur le net existent des « veilleurs », sortes de gardes fous toujours prêts à dénoncer les manquements flagrants à l'éthique.

On le constate le domaine de l'éthique au sens large est complexe et évoque de nombreuses pistes de recherches à explorer.

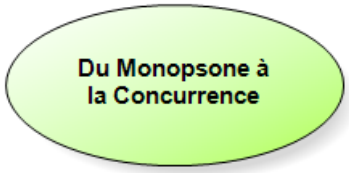
Trois domaines dans lesquels l'acquisition de compétences est fondamentale pour le développement d'opérations de CS, qu'il s'agisse du cas où l'entreprise procède elle-même au CS ou qu'elle le délègue à une plateforme spécialisée, viennent d'être commentés. En résumé l'entreprise fournissant des prestations de CS doit :

- Développer sa connaissance de son métier.
- Savoir susciter l'émergence d'opérations de CS attractives pour les internautes.
- Approfondir sa compréhension de l'éthique dans le domaine du CS où elle opère afin de mettre en place les conditions de cette éthique.

L'acquisition de savoirs faire pour utiliser la foule s'opère également au travers d'agencements structurels constituant un troisième foyer secondaire d'attention.



Une des premières questions qui se pose lorsqu'on se trouve face à un marché nouveau consiste à se demander quelle est la forme de ce marché, par exemple en le positionnant dans des typologies fondées sur le croisement des formes possibles d'offre et de demande (depuis la concurrence jusqu'au monopole). Une seconde question vient ensuite, résumée par l'adage « faire ou faire faire » et qui se réfère au problème de l'externalisation de l'activité. Enfin, surgit la question de la caractéristique principale de l'activité et des conséquences qui en résultent en matière d'agencement structurel adapté à la traiter au mieux. Tels sont en effet les trois foyers primaires d'attention, émergeant de la relecture de l'article sur le CS.



Quid de la diachronie des formes de marché sur lesquels se déroulent les opérations de CS, question posée en conclusion de l'article en suggérant une piste de réponse : une évolution *« d'un marché à l'origine de forme monopsonique vers un marché concurrentiel »*.

Au commencement du CS, on a pu considérer ce marché comme l'exemple presque parfait d'un monopsone. Au tout début en effet, la foule des internautes peut s'interpréter comme une infinité d'offreurs face à un demandeur unique : le premier ayant eu l'idée d'utiliser cette formule. On sait que cette forme de marché est relativement rare et que les exemples traditionnellement cités le sont surtout dans le domaine régalien. Le succès du CS transforme automatiquement cette forme monopsonique pure en des formes plus indéterminées, l'évolution jusqu'à la concurrence pure étant improbable car elle signifierait en pratique que toutes les entreprises recourent au CS et que l'on se trouverait dans une situation de succès universel de ce dernier.

L'évolution de ce type de marché dépend donc de l'évolution de l'offre et de la demande qui s'y rencontrent. L'offre c'est la foule. Peut-on considérer qu'elle restera infinie ? Certainement pas et cela pour plusieurs raisons. D'abord tout internaute n'est pas un candidat potentiel aux opérations formalisées de CS. Ensuite, toutes les tentatives de segmentations de la foule en communautés plus réduites et parfois spécialisées modèrent d'autant la multitude des offreurs potentiels. Enfin, sur internet peuvent se créer des phénomènes de vedettariat mettant l'accent sur tel ou tel internaute dont les succès ont été largement diffusés et qui acquiert du fait de sa notoriété un certain pouvoir monopolistique. Du côté de la demande, on constate déjà que le nombre de firmes recourant au CS est en augmentation considérable. Qu'il s'agisse de grosses entreprises ou de PME, les exemples abondent d'utilisation de ce type de formule. L'un des facteurs contribuant à cette accélération

provient du fait que les domaines d'intervention du CS se sont eux aussi largement accrus (crowdjobbing, crowdwisdom, crowdfunding…).

Si l'on tient compte de cette double évolution on peut considérer que le marché du CS est passé du monopsone à une forme de « monopsone contrarié » par un nombre croissant de demandeurs, et qu'avec son succès il évolue vers des formes de concurrence imparfaite. Quel est l'intérêt de cette conclusion ? Une analyse en termes de formes de marché a pour principale utilité de comprendre le mécanisme de formation des prix et d'anticiper son évolution. Une tendance à la baisse du prix rémunérant la prestation de CS devrait être observée. Mais cette conclusion n'a qu'une portée limitée dans la mesure où, rappelons-le, les internautes ne sont que partiellement intéressés par le prix rétribuant le CS et par conséquent par une variation de leur éventuelle rémunération. Alors où se trouve l'intérêt d'une analyse en terme de marché et donc de prix ? Elle tient dans la nature même de l'opération de CS : l'externalisation. En effet, la demande de CS se complexifie dans la mesure où entre l'offreur (l'internaute) et le demandeur (l'entreprise) s'est créé un intermédiaire l'entreprise fournisseuse de prestations de CS. Or plus se créent des plateformes de CS, et plus l'analyse en terme de prix devient intéressante car elle conditionne la rentabilité de ces entreprises intermédiaires. Cela explique que l'aspect externalisation soit ressorti dans la relecture de l'article comme foyer primaire d'attention.

A priori, le CS peut s'analyser comme une modalité d'externalisation d'une ou plusieurs activités, ponctuellement ou de manière récurrente. C'est ce qui semblait résulter de l'une des premières définitions du CS : *« le crowdsourcing signifie l'externalisation par une organisation, via un site web, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme ».* (Howe, 2006). En réalité dès cette époque apparaissait déjà une spécificité par rapport à l'externalisation classique : l'appel à la foule c'est-à-dire à une infinité de fournisseurs anonymes. En se développant le CS n'a par la suite cessé de se différencier de l'outsourcing :

- D'abord, il est apparu clairement, au début au moins, qu'il s'agissait d'une externalisation ouverte car s'adressant à une infinité de fournisseurs potentiels et non à un seul. En ce sens l'opération semblait s'inspirer, dans son esprit tout au moins, de la philosophie « Open Source ». Ce caractère ouvert est par la suite apparu plus ambigu dans la mesure où, pour externaliser, l'entreprise pouvait ne s'adresser qu'à un seul fournisseur : une plateforme spécialisée dans les opérations de CS. Cela peut alors s'analyser comme une externalisation classique auprès d'une entreprise (la plateforme, utilisant elle-même pour répondre à son client, des méthodes non conventionnelles). On peut se demander si l'absence de lien direct entre le demandeur et les offreurs ne change pas quelque peu la nature de l'opération. Des études plus détaillées sur ce point pourraient se révéler intéressantes.
- Ensuite on a constaté une différenciation de plus en plus prononcée au sein de la catégorie générale de Crowdsourcing. Ainsi, le CS s'est étendu à différents domaines (emploi, finance, marketing, innovation… Voir *documents 22 et 29*). Certes, dans ces domaines l'externalisation classique existait déjà, mais avec le CS elle a pris parfois un caractère particulier (financement

d'un chanteur inconnu…) affirmant des liens naissant avec d'autres méthodologies très hétérogènes mais regroupées sous le vocable suggestif d'économie collaborative.

- Enfin, peu à peu s'est dégagée une distinction pouvant différencier deux sortes de CS : la première est celle du CS visant à la diminution des coûts d'activités routinières, non stratégiques consommatrices de main d'œuvre, un classique de l'externalisation ; la seconde est liée à la prise de décision créative ce qui conduit à mettre l'accent sur une forme originale de création de valeur dans le domaine de l'externalisation. Le dernier foyer primaire d'attention est consacré à la valeur et est abordé ci-dessous. Cependant, dès maintenant insistons sur cette deuxième forme d'externalisation qui revient à déléguer à l'extérieur une partie de la faculté inventive de l'entreprise. A nouveau se profile ici une piste de recherche dans le cadre d'une question largement débattue : une entreprise peut-elle externaliser toute activité et à la limite toutes les activités ? Certains estiment que les fonctions stratégiques ne peuvent s'externaliser et que la fameuse formule « l'entreprise sans usine » est un abus de langage car alors l'entreprise disparaît. Sans entrer dans cette controverse, on peut admettre que même si le domaine de la créativité est stratégique, il est possible malgré tout de l'externaliser en partie, à condition de s'entourer des garanties déjà évoquées. En effet, l'un des dangers, d'externaliser la créativité de l'entreprise est de mettre une fonction vitale dans les mains d'une autre entreprise, et de ce fait de perdre son indépendance. Par contre, l'externalisation d'une telle fonction dans la foule, même via une plateforme de CS, est un excellent moyen de fractionner l'innovation et de réduire la probabilité de devenir dépendant d'un concurrent actuel ou potentiel.

Un dernier foyer primaire d'attention est apparu dans le cadre des agencements structurel c'est le caractère hautement virtuel du marché du CS.

Rappelons que les marchés virtuels se caractérisent avant tout par une forte inter connectivité, par la rapidité des processus d'information, et par l'absence de contraintes géographiques. Les opérations de CS répondent bien en effet à ces caractéristiques. Cela a entraîné, quand ce sont les entreprises elles-mêmes qui se chargent du CS, la création de services ou l'affectation de cadres spécialement dédiés à ces opérations. Dell, par exemple qui a intégré la notion de CS dans son organisation, a créé la fonction de Vice-président en charge des communautés et des échanges.

Concernant les plateformes de CS, remarquons que le haut degré de virtualité de l'activité qui les caractérise, entraîne des conséquences tantôt positives tantôt négatives. Ainsi grâce à la vitesse de traitement de l'information, à son champ de collecte mondial, et à l'aide de différentes catégories de filtres, il est possible de parvenir à une rapide sélection des meilleures compétences ; cela permet d'obtenir d'excellents résultats en même temps que de fortes baisses de coûts. Par contre, des phénomènes d'engorgement ou même de saturation du réseau peuvent faire perdre une partie de l'avantage que confère la virtualité de la gestion. On comprend dès lors pourquoi les agencements structurels de la plateforme, et notamment la structuration de son système d'information, prennent

une grande importance. Il s'agit de trouver les agencements permettant à la fois de maximiser les effets positifs tout en réduisant les effets négatifs évoqués.

Dans les facteurs clés de succès du CS trois domaines sont apparus jusqu'ici comme déterminants : la foule qui constitue « la matière première » de cette nouvelle technique, l'acquisition de savoirs faire du fait même de cette nouveauté, les agencements structurels traduisant certains aspects de l'organisation. Un dernier aspect a émergé de la relecture de l'article exprimant la finalité du CS : la création de valeur. Tel est bien le quatrième foyer focal d'attention.

Il est certain, et cela traduit l'aspect systémique de l'article que, d'une certaine façon, les trois autres foyers focaux d'attention sont liés à la création de valeur. Un traitement performant de la foule, une réelle acquisition des savoirs faire, des agencements habiles contribuent, à l'évidence, à la création de valeur. Il n'en reste pas moins que cette création fait émerger à la relecture de l'article un certain nombre de foyers primaires d'attention spécifiques de la valeur créée qu'il convient d'expliciter plus avant.

La création de valeur suppose avant tout l'existence d'un business model robuste et explicite. Dans le cadre de ce business model, doivent se mettre en place de véritables stratégies de captation de la valeur, accompagnées de batteries d'indicateurs mesurant le produit de cette captation ; cette mise en place permet d'établir une transparence sur l'activité des principaux acteurs du CS, et par là même d'éviter toute contestation sur la pertinence de leur travail. Enfin, l'ensemble de cette activité de CS doit se dérouler dans un climat participatif de co-construction dominé par la confiance réciproque.

Un premier point apparaît avec évidence, le Business model (BM) repose, comme c'est le cas général pour toute externalisation, sur l'hypothèse (fondée par les calculs et l'expérimentation) que la valeur tirée de la foule sera supérieure à celle que l'on aurait pu obtenir en interne. Ceci dit, il n'est pas question ici de présenter dans son intégralité « le » BM du CS, tant de nombreuses variantes en sont concevables. Par contre, la relecture de l'article fait apparaître deux traits communs qu'il convient de souligner.

- La spécificité des relations électroniques dans la création de valeur. Les entreprises créent de la valeur en *« connectant des parties précédemment non connectées, en captant les besoins latents des consommateurs, en se trouvant à l'origine de nouveaux marchés »*. Par ailleurs, la numérisation du système d'information permet une meilleure combinaison des moyens techniques d'investigation (enquêtes, vidéos, logiciels de traitements des informations qualitatives et quantitatives…). Enfin, le traitement des différentes possibilités de segmentation de la foule est facilité par la numérisation des aspects relationnel du CS ; cette

numérisation lorsqu'elle est bien conduite devient attractive auprès des « communautés prenantes » et confère alors une notoriété à la plateforme de CS, déclenchant de ce fait un processus cumulatif de fidélisation des internautes.

- La grande variété des motivations des internautes apporteurs de compétences. Non seulement l'axe de la rétribution financière est étendu allant de l'absence de rémunération à un prix de la prestation proche de celui du marché, mais d'autres critères entrent en jeu séparément ou en même temps. Ces autres critères tournent autour d'une série de sentiments tels que la fierté personnelle, la fierté d'appartenance à un groupe, l'idéologie, le désir de vérité morale ou politique, le plaisir du jeu électronique, etc. Cette grande variété explique en partie la diversité des BM possibles et la spécialisation de certaines des plateformes existantes. Il y a là encore une piste intéressante de recherche sur la rentabilité différentielle des plateformes de CS selon leur degré de différenciation.

Le préalable est clair ici, il s'agit de s'assurer de *« la capacité d'une organisation à capter la valeur créée par une foule d'inconnus dans le cadre de relations virtuelles »*. Cela n'est pas évident. Pour recourir à une analogie, on sait par exemple que dans certaines entreprises la technique de la boite à idée fonctionne très bien alors que dans d'autres elle n'a aucun écho. Or le CS peut se comparer à une telle quête d'idées ou de solutions. Par ailleurs, même dans les entreprises où l'esprit « boite à idée » fonctionne avec succès, rien ne dit qu'il en irait de même si le recueil des idées se faisait de manière virtuelle, anonyme et mondialisé. Autrement dit, le recours au CS reste influencé par des conditions contextuelles que l'on peut résumer par l'idée d'un état d'esprit particulier dans l'entreprise et notamment dans ses équipes dirigeantes. Ceci posé, associé à la variété des motivations des internautes, suggère que les stratégies de captation de la valeur de la foule ne peuvent qu'être différenciées. La différenciation dépendra de la finesse des segmentations que l'opérateur du CS aura opérée (développeurs de jouets de la marque Lego, par exemple) et qu'il estimera importante, mais aussi du budget dont il disposera.

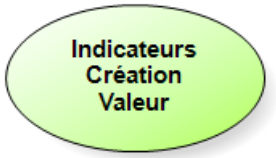
L'article suggère une distinction générale en deux catégories d'internautes : « les passionnés-compétents » et « les compétents-passionnés ».

- En ce qui concerne les premiers, la motivation principale n'étant pas financière, il convient d'attirer les internautes en trouvant un centre d'intérêt assez stimulant pour être le fondement de la constitution d'une communauté ; la présentation de ce centre d'intérêt jouant naturellement un rôle décisif. Pourquoi cette médiation par une communauté ? Parce qu'il y a une fierté pour le passionné d'en être membre et de partager ses passions avec d'autres, et qu'en outre, un esprit de stimulation réciproque contribue à accroître l'intérêt de la réponse au CS. Le revers de la médaille est que cette communauté sera attentive à la régularité du processus de CS, à l'observation de ses règles, et plus généralement à l'éthique et à la qualité managériale de l'entreprise pour laquelle ils se proposent de travailler.
- En ce qui concerne les internautes compétents-passionnés, *« il convient pour le demandeur de compétences de proposer un modèle d'affaires pertinent et cohérent garantissant, que*

l'internaute ne soit pas lésé ». De ce point de vue, les questions du droit de propriété de l'idée et la rétribution du découvreur sont essentielles. Il faut éviter l'appropriation d'une idée sans rémunération de son auteur. Dans ce cadre les aspects juridiques sont prépondérants.

Pour les segmentations plus fines, les stratégies de captation de la valeur de la foule sont à déterminer au cas par cas. On rencontre ici l'intérêt du recours à une plateforme spécialisée car son savoir-faire, son expérience du métier, les banques de données dont elle dispose, permettront souvent de mieux ajuster la stratégie choisie que n'aurait pu le faire l'entreprise elle-même travaillant pour son compte.

Quelle que soit la stratégie choisie et son degré de finesse, l'évaluation de sa réussite ou de son échec est fondamentale. Cette évaluation passe par l'utilisation d'indicateurs de création de valeur.



On rencontre ici une double difficulté, celle d'abord liée à la définition de la valeur, celle ensuite concernant les problèmes d'imputation. Autrement dit, comment isoler dans un résultat (la hausse du chiffre d'affaires par exemple) la part d'une cause particulière (ici l'opération de CS) ?

Sur le premier point, comment en effet, définir la valeur puisqu'on prétend la mesurer ? Ce n'est pas le moment dans le cadre de la relecture de cet article d'entrer dans le détail de cette question centrale tant en économie qu'en gestion. L'article reprend une différenciation bien connue en la matière, celle intégratrice des parties prenantes plutôt que celle s'en tenant à la seule valeur actionnariale. *« La création de valeur désigne alors le processus qui restitue aux parties prenantes des avoirs que ces dernières jugent importants »*.

Sur le second point, il convient d'utiliser des techniques s'inspirant de la comptabilité analytique et par exemple, l'analyse d'activité. La mesure suppose alors la construction d'un tableau à double entrée dans lequel figureraient en colonne les différentes parties prenantes et en ligne les différents critères d'évaluation. La définition des lignes et des colonnes mérite que l'on s'y arrête un instant.

En ce qui concerne les colonnes la question est la suivante : quelles sont les parties prenantes, directement concernées pouvant bénéficier ou pâtir d'une opération de CS ? Il est possible de répondre en deux temps à cette question.

Si on s'en tient stricto sensu à l'opération de CS elle-même, il convient de mentionner :

- L'équipe dirigeante d'abord qui doit prendre en premier lieu la décision de recourir ou non au CS, et si ce choix est positif, d'externaliser vers une plateforme spécialisée ou d'exécuter par des moyens internes l'opération. Le succès ou l'échec du CS sera ainsi le produit d'une importante décision managériale.
- Le client, ensuite, demandeur de compétences et de solutions aux questions qu'il doit résoudre.
- La foule évidemment, troisième des parties prenantes directement concernée. Si la foule est segmentée il s'agira plutôt de la communauté concernée.

- Enfin, en cas d'externalisation via une plateforme spécialisée, la plateforme choisie constituera la quatrième des parties prenantes, à laquelle il faudra ajouter, le cas échéant, les diverses instances susceptibles d'intervenir en cas de difficultés (avocats, conseils juridiques, fiscaux…).

Dans une conception plus large des parties prenantes (non retenue ici car peu opérationnelle), il faudrait ajouter l'ensemble des salariés et des clients, les premiers intéressés par les résultats de l'entreprise et les phénomènes d'externalisation qui s'y déroulent, les seconds concernés par le style et la notoriété de l'entreprise avec laquelle ils travaillent.

En ce qui concerne maintenant les lignes, étant donné que chaque partie prenante n'attend pas exactement la même chose, la création de valeur désignerait *« le processus qui restitue aux parties prenantes des avoirs que ces dernières jugent importants. La création de valeur engloberait ainsi une large palette d'indicateurs tels que la compétitivité, la performance, la profitabilité, l'efficience, l'efficacité, la satisfaction… ».*

Parties Prenantes / Indicateur de création de valeur	*Equipe dirigeante*	*Client*	*Foule*	*Plateforme spécialisée*	*…*
Compétitivité					
Performance					
Profitabilité					
Efficience					
Efficacité					
Satisfaction					
…					

A chaque entreprise alors de constituer sa propre grille d'évaluation des opérations de CS et à en tirer les conséquences pour ses décisions futures. De telles grilles mettraient en évidence le caractère collaboratif de l'opération de CS, en permettant de l'identifier, quand elle est réussie, comme un véritable processus de co-construction.

Le caractère exploratoire de ces commentaires permet de penser que les indicateurs de création de valeur nés d'une opération de CS sont à approfondir dans des recherches ultérieures. Notons au passage qu'ils constitueraient la base d'un argumentaire pour les entreprises de CS cherchant à se développer.

Les parties prenantes sont entendues ici au sens strict du terme telles qu'évoquées plus haut. Par ailleurs, le caractère spécifique de relations médiatisées par les technologies de l'information, mettant en jeu des communautés doit être rappelé.

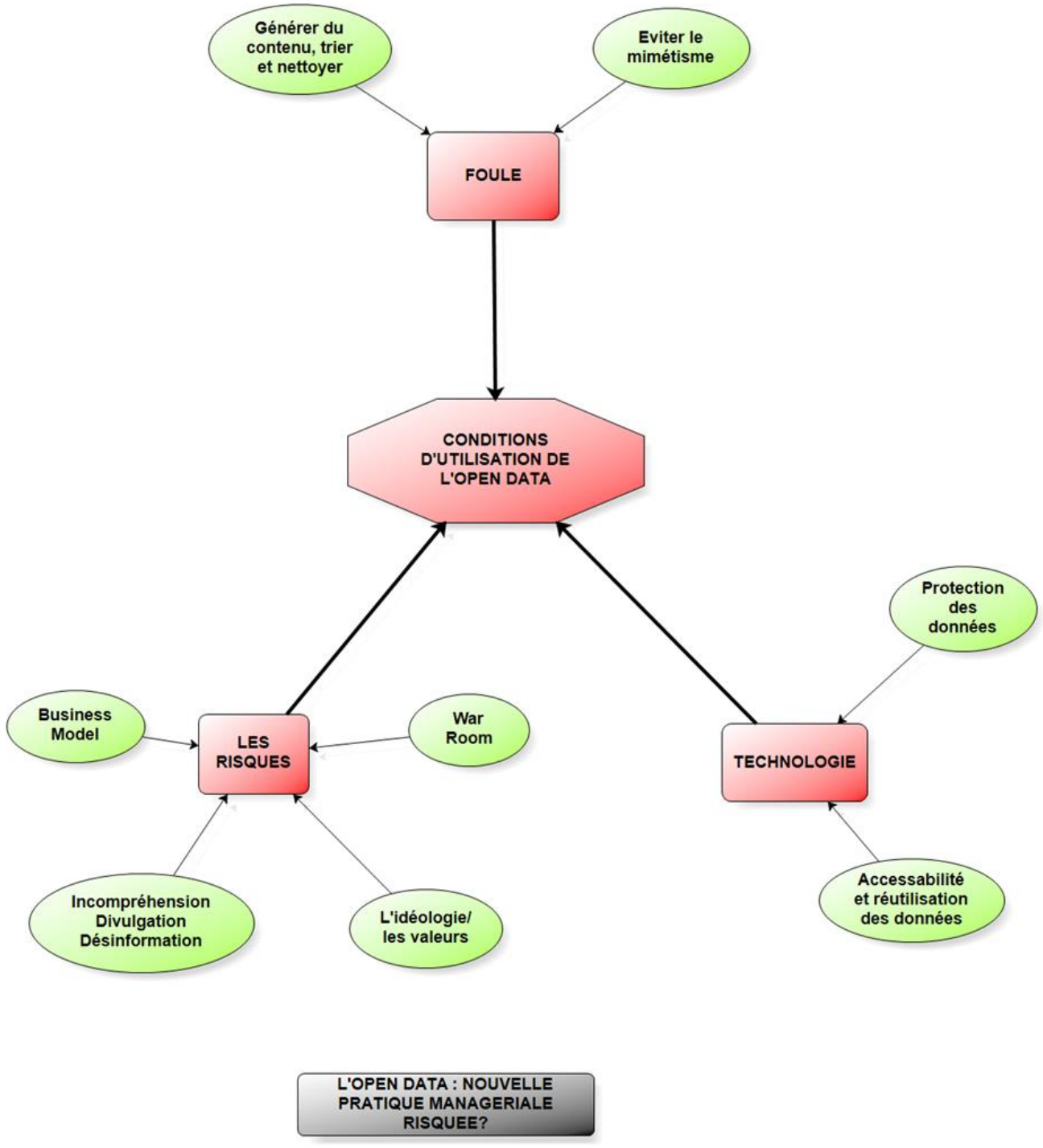
Comme cela a déjà été souligné, l'intervention d'un internaute, via l'Internet, et appartenant souvent à une communauté, est rarement motivée par une pure raison financière. La passion intervient fortement, qu'il s'agisse de réputation, de fierté ou de reconnaissance. Il n'est donc pas étonnant que l'on ait souvent cherché à souligner l'aspect co-construit d'une opération de CS qui, surtout quand elle est réussie, prélude souvent à d'autres opérations et à l'esquisse de phénomènes de partenariat. Le concept de confiance, construite ou calculée est donc souvent mobilisé pour caractériser les liens qui doivent se tisser entre les différentes parties prenantes. Dans tous les cas, les internautes doivent avoir confiance dans les modalités du processus de CS. *« Dans le cas d'une communauté passionnée les internautes doivent avoir confiance dans la volonté des propriétaires du produit de faire avancer leurs idéaux ou du moins de tenir compte de leur avis pour améliorer le produit. Dans le cas d'une communauté compétente, les internautes doivent avoir confiance dans le respect des clauses contractuelles formalisées »*. Soulignons enfin que la confiance peut rapidement disparaître et la défiance qui lui succède devenir destructrice de valeur pour l'organisation utilisant le CS.

Pour conclure, le CS apparaît comme une technique susceptible de créer de la valeur à partir d'une ressource nouvelle l'Internet, réservoir inépuisable de compétences. La particularité de cet univers virtuel, ultrasensible aux phénomènes de confiance et de défiance, impose des stratégies spécifiques de captation de valeur. Au cœur de ces stratégies se trouve la nécessité de trouver le bon équilibre entre la segmentation de l'univers des internautes réduisant mais précisant l'ensemble des compétences potentielles recherchées, et l'élargissement de cet univers augmentant mais diluant le champ des compétences potentielles. La découverte de ce type d'équilibre est souvent affaire d'expérience acquise dans le temps, ce qui constitue un avantage opérationnel pour les plateformes spécialisées dans le CS.

3 Analyse de la publication « Open Data, nouvelle pratique managériale risquée ? », Gestion 2000, n°4, pp. 103-116, Juillet-Août, 2012.

Il s'agit du document n°18.

3.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication :



3.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée

Lorsque dans le domaine du management apparaît et se développe une pratique nouvelle il est intéressant pour les postulants à cette pratique d'en connaître les avantages mais également les dangers et donc les principaux foyers d'attention à contrôler pour éviter les risques de dysfonctionnements.

L'Open Data (OD) qui a commencé à se développer vers la fin de l'année 2000, a attiré un nombre croissant d'organisations privées ou publiques pour un ensemble assez complexe de raisons ; citons entre autres, une aspiration quasi philosophique à l'ouverture vers autrui, un désir de modernité (du type Early User) et des motivations plus économiques. En ce qui concerne ces dernières, soulignons l'espoir de stimuler l'innovation par la réutilisation de données ouvertes et aussi la volonté de promouvoir une image flatteuse de l'organisation. Tout cela explique la formation d'un courant de pensée valorisant l'Open Data et motivant de nombreuses organisations désireuses d'explorer cette voie, enthousiasmées par les promesses du créateur de l'OD *« Si l'on partage des données sur le Web, des données publiques, des données scientifiques, des données citoyennes, quelles qu'elles soient, d'autres que nous saurons en tirer des créations merveilleuses que nous n'aurions jamais imaginées »* Tim Berners-Lee[163].

Compte tenu du caractère stratégique et sensible, pour une organisation, de l'ouverture (plus ou moins étendue) de ses données, les dirigeants tentés par l'aventure, avant de franchir le pas, se sont trouvés demandeurs d'informations notamment sur les points critiques de la démarche. Il ressort de la relecture de l'article que si les aspects techniques ne doivent pas être oubliés, ils ne représentent pourtant pas les principales difficultés à maîtriser. Plus complexe est par exemple le traitement de la foule, les données ouvertes devant pouvoir bénéficier à toute entité ou personne souhaitant les utiliser. L'idée générale est alors que le traitement de la foule ne réduise pas ses qualités essentielles d'anonymat et de diversité. Sans aucun doute pourtant, les principales difficultés surgissent de l'utilisation contestable que l'on peut faire des données. Sur ce point il vaut mieux que l'émetteur de données soit averti à l'avance des risques encourus. Enfin, les dirigeants de l'organisation ont, semble-t-il, intérêt à se souvenir du cadre idéologique dans lequel ils vont fonctionner. Il s'agit en effet pour eux de manifester une cohérence comportementale en dehors de laquelle ils risqueraient d'annihiler tout bénéfice tiré de l'ouverture de leurs données.

Ces quelques idées introductives se retrouvent détaillées dans les trois foyers focaux d'attention ayant émergé de la relecture de l'article : la technologie, la foule et les principaux risques. Autant de points sur lesquels il convient de réfléchir avant d'entreprendre un processus d'ouverture de ses données.

[163] Berners-Lee T. & Fischetti, M., (2000), « Weaving the Web : The Original Design and Ultimate Destiny of the World Wide Web by Its Inventor », New York, HarperBusiness, 2000, 256 p.

Certes, l'OD met en jeu de très nombreux aspects techniques dont l'étude sortirait du cadre de cette recherche. Toutefois, rattachés à la question technologique, deux foyers primaires d'attention ont émergé de la relecture. Le premier problème qui surgit est naturellement la question de l'accessibilité aux données. Il ne suffit pas qu'une entreprise ait l'intention d'ouvrir sa banque de données, encore faut-il qu'un maximum d'utilisateurs potentiels puisse ensuite y accéder. Il convient en outre que l'entité qui va réutiliser ces données puisse le faire facilement et utilement. Le second point émergeant de la relecture, concerne la protection des données, domaine sensible pour l'organisation.

Du côté de l'offreur de données. Deux conditions d'accessibilité sont à prendre en compte.

- D'abord, pour l'accessibilité physique, l'offreur de données doit faire en sorte que tout utilisateur, individu ou organisation, se trouve en situation d'accéder facilement et sans restriction aux données ; en particulier, il doit pouvoir télécharger ces dernières *« de manière indépendante du site qui les a mises à sa disposition »*.
- Ensuite pour l'accessibilité technique qui concerne principalement le ou les formats sous lesquels sont fournies les données, ces formats doivent être connus et manipulables c'est-à-dire, reconnus par l'ensemble des logiciels de traitement de données.

Du côté du demandeur de données quelque part dans la foule. Il convient de s'assurer d'une réutilisation commode et non limitée de ce qui lui est proposé.

- La philosophie de l'OD est bien résumée par un accord au niveau du G8 (juin 2013) qui concerne les données gouvernementales. Le caractère non restrictif de la mise à disponibilité de données est souligné dans le principe N° 3 : *« We recognize that open data should be available free of charge in order to encourage their most widespread use… it should be done without bureaucratic or administrative barriers, such as registration requirements, which can deter people from accessing the data »*[164].
- Il n'en demeure pas moins que dans la pratique des restrictions peuvent plus ou moins subtilement intervenir. D'abord, une authentification de l'utilisateur peut être demandée ce qui peut faire hésiter certains réutilisateurs potentiels souhaitant rester dans l'anonymat. Par ailleurs, en cas de réutilisation commerciale des données fournies, un reversement des revenus générés peut être envisagé comme cela l'a été à Paris[165]. Ajoutons toute une série d'incidents du type : « Interruptions dans la fourniture des données, temps de réponse longs,

[164] https://www.bing.com/search?q=accord+G8+open+data+juin+2013&FORM=EDGENN
[165] https://opendata.paris.fr/page/home/

problèmes de rétro-compatibilité (compatibilité vis-à-vis des versions antérieures de logiciels), de roadmap, notamment.

Alors, au-delà de quel niveau de contraintes ne devient-il plus possible de qualifier une ouverture de données d'OD ? L'accessibilité et l'utilisation de l'OD sont des thèmes qui mériteraient d'être approfondis par des enquêtes de terrain s'interrogeant notamment sur le rôle de l'ergonomie des systèmes de mise à disposition des données et les entraves cachées qu'ils comportent à leur utilisation. Citons en France, l'écart existant, dans de nombreux domaines, entre l'affirmation d'une libre et facile consultation des données et la réalité de la consultation (par exemple, le nombre de points restant sur son permis de conduire ou encore le revenu imposable et le montant d'impôt sur le revenu payé par un tiers).

Mettre ses données en libre accès n'interdit pas que soit exercé un certain contrôle sur leur utilisation. Cette dernière peut en effet comporter des dérives (illégalité, immoralité) nuisant à la réputation de l'organisation émettrice. Ce contrôle pose deux problèmes, technique et économique.

Sur le plan technique, suivant quels principes et comment procéder ? Une réponse théorique est possible dans le cadre d'un raisonnement systémique, plus particulièrement en utilisant la loi de la variété requise (Ashby)[166]. « *Le système de contrôle ne peut bien fonctionner que si son niveau de variété est supérieur ou au moins égal à la variété du système à contrôler* ». Cette condition, compréhensible intuitivement en termes généraux, est plus difficile à vérifier sur des cas concrets. Evoquons l'exemple réel dans lequel le blocage d'un réseau téléphonique se révéla être dû au fait, a priori surprenant : que l'autocommutateur mis en place était moins riche en variété que les quelques standardistes qu'il était censé remplacer (pour améliorer le service !). Faute de mesure préalable, la réalité contredisait ce qui était apparu évident : l'automatisation allait améliorer les performances des deux ou trois opératrices[167].

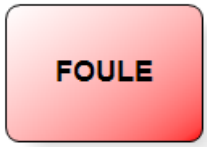
Ainsi, sans mesure, la loi de la variété requise reste une simple hypothèse raisonnable. Une des mesures proposables en la matière serait de recourir au concept de « richesse informationnelle » (nombre d'interprétations possibles d'une même donnée ou d'un même ensemble de données). Cela peut être illustré à travers l'exemple suivant :

Supposons qu'une compagnie de transport ferroviaire mette pour un territoire, l'ensemble de ses horaires de parcours et leur tarification en accès libre. Il serait très difficile, pour un particulier qui voyage beaucoup et partout, de déterminer systématiquement la combinaison optimale d'un trajet de plusieurs étapes. Ce particulier aurait besoin d'intermédiaires créateurs d'applications (passage des données aux informations). Le nombre d'applications qui naîtrait pour aider le public à voyager témoignerait alors de la richesse informationnelle de l'ensemble des données ouvertes. Dans ce cas, quel que soit le nombre d'applications leur richesse informationnelle serait contenue dans celle de l'ensemble des données. Si par contre, un créateur d'application sur ces mêmes données, venait à les

[166] ASHBY, W. R. (1956), *An Introduction to Cybernetics,* New York, John Wiley and Sons.
[167] Mélèse J. (1980), *La Gestion par les systèmes : essai de praxéologie*, Suresnes, 4ème édition, Hommes et techniques.

combiner avec une carte indiquant, pour quels parcours les contrôles de billets sont très rares (incitant par-là à la fraude), il y aurait « inversion du contrôle », la foule créant plus d'interprétations que ne peut l'imaginer l'organisation. La compagnie de chemin de fer devrait mettre en place des moyens directs (veille) ou indirects (détection, a posteriori des utilisations suspectes de données) afin de réagir et même de prévenir des pertes de contrôle sur les données qu'elle a libérées.

Il est donc important pour l'émetteur, de bien mesurer et suivre les usages qui seront faits de ses données, ce qui peut s'avérer coûteux. Une question fréquente se pose quand le réutilisateur des données travaille dans un but commercial. Des systèmes juridiques de licence peuvent alors encadrer ce type de réutilisation mais il faut bien admettre alors que l'on passe d'une philosophie de « licence libre » (type licence Apache) à une pratique de licence contrôlée (type licence ODbl) qui lorsque le contrôle devient très pointilleux rapproche d'une problématique de droits d'auteur et éloigne de la philosophie de l'OD.



Ce concept est présent dans une autre de mes publications relative au Crowdsourcing, ce qui n'est pas étonnant puisque CS et OD participent d'une même inspiration, dictée par la notion d'économie collaborative. Plus précisément, *« Faire traiter des données internes par une foule externe peut alors être considéré sous l'angle d'une opération d'externalisation ouverte. Cette idée d'externalisation renvoie au concept de Crowdsourcing….* ».

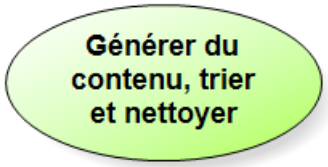
L'examen de ce foyer focal d'attention sera donc rapide.

La relecture de l'article sur l'OD fait émerger, à propos de la foule, deux foyers primaires d'attention, le premier revient sur les caractéristiques de la foule, le second est centré sur ses fonctionnalités.

Le concept de foule est complexe comme rappelé lors de la relecture de l'article à propos du CS. Cette complexité tient à nécessité pour les opérations d'OD ou de CS d'un grand nombre « d'individus dotés d'une individualité ». L'expression n'est pas tautologique car des individus, même nombreux, peuvent se comporter comme des clones (comportements moutonniers). A cet égard la foule dont il est question ici est un concept très différent de celui que l'on pourrait trouver, par exemple, dans l'univers théorique de la concurrence pure et parfaite. Dans ce dernier cas, en effet, la foule des demandeurs (ou des offreurs) est dominée par l'idée de similarité alors que dans la foule de l'OD ou du CS c'est le critère de diversité qui domine. C'est la raison pour laquelle les phénomènes de mimétisme doivent être éliminés, leur présence dénaturant la notion de foule, le mimétisme faisant disparaître « l'individualité des individus ». L'exigence d'individualité se comprend compte tenu de ce que l'on attend de la foule : une diversité des interprétations. *« Disposant de compétences variées, locales et/ou globales, les individus vont créer un sens variable par rapport à un même fait ou à une même*

question ». Le corollaire de cette exigence est évidemment l'indépendance des membres de cette foule. A cet égard toutes les foules ne sont pas équivalentes et admettons intuitivement que leur richesse potentielle s'évaluera en raison inverse des visions stéréotypées qui la parcourent. A cet égard l'Internet qui transcende nations et cultures paraît le complément indispensable à l'idée de foule.

Comme déjà souligné à propos du CS il existe une certaine contradiction à vouloir segmenter la foule tout en lui conservant ses propriétés d'universalité et de diversité.



Le but de l'organisation qui libère des données est que ces dernières soient réutilisées, soit dans l'intérêt de l'émetteur, soit dans celui du réutilisateur et du public qu'il cible, soit plus généralement dans l'intérêt d'un large public indéterminé ce qui peut déclencher d'autres vagues d'applications.

Dans le premier cas, *« une solution pour les organisations qui libèrent leurs données, consiste à développer des accords avec ceux qui les exploitent »*. On se trouve alors très proche du processus d'externalisation que l'on rencontre dans le CS. Dans tous les cas l'organisation qui ouvre ses données espère de la foule deux de ses principales fonctionnalités : générer du contenu innovant et procéder à des tris sélectifs de réutilisation des données, existantes ou créées. Soulignons en effet que : déjà au simple niveau des données, la foule peut exercer un véritable *« travail de nettoyage et de vérification »*. Mais au-delà *« la foule peut être utilisée pour choisir parmi les créations individuelles précédemment générées et ainsi favoriser l'émergence d'une construction collective ».* Enfin, *« la foule permet une production plus rapide de la nouveauté via l'utilisation de données libérées par les organisations »*.

Tri et innovation sont donc bien les deux fonctions sollicitées de la foule qui devient un vecteur de rapidité et d'originalité.

En bref, on attendra principalement de la foule des réutilisateurs la production de multiples créations individuelles, l'apparition d'idées originales, fournissant ainsi de nouvelles opportunités. Soulignons qu'au-delà de la recherche institutionnalisée dans la sphère publique (exemple CNRS) ou privée (départements de R&D), l'OD par le cumul de ses succès constitue une source indéniable de développement macroéconomique. Cette appréciation macroéconomique positive laisse entière la question des risques, et ils sont nombreux, courus à l'occasion d'une ouverture plus ou moins partielle, des données d'une organisation, au public.

Pour une organisation, quel que soit son statut, de très nombreux risques sont attachés à la mise de tout ou partie de ses données en accès libre. Les praticiens n'en sont pas toujours conscients d'où l'intérêt des avertissements que peuvent leur lancer leurs collègues[168].

Un premier risque, souvent passé sous silence, est de se désintéresser des aspects économiques sous-jacents à l'OD. Gratuité et vie des affaires ont pour le moins des rapports ambigus qui appellent quelques commentaires Comme pour toute offre nouvelle et gratuite, une interrogation surgit en termes de business model ? Mais les risques les plus préoccupants sont ailleurs et ont trait directement aux données qui seront réutilisées par la foule. Ces risques se révèlent d'intensité croissante : simple incompréhension des données manipulées, divulgation données qui ne devraient pas l'être et surtout manipulation déviante en vue d'une désinformation aux antipodes de l'esprit qui préside à la décision d'OD. On comprend alors que l'organisation d'une véritable « War Room » soit recommandée. Reste un risque plus diffus, plus difficile à discerner qui tient au courant de pensée que représente l'OD et des obligations comportementales qu'il implique.

Ceci conduit à commenter les Quatre foyers primaires d'attention émergeant de la relecture : business model, « incompréhension-divulgation-désinformation », War Room, idéologie/valeurs.

Peu de travaux académiques ont été consacrés au thème d'un business model destiné à l'OD. Pourtant, hormis le cas d'obligation imposée à une organisation publique, la question se pose dans la mesure où la décision de libérer certaines de ses données est un acte volontaire ayant pour corollaire un ensemble de coûts, accompagné de recettes incertaines.

Les deux points de vue de l'émetteur et du réutilisateur sont à prendre en compte.

L'organisation qui met une partie de ses données à la disposition de la foule subit un certain nombre de coûts. Pour ne citer que les principaux mentionnons les coûts de mise à disposition (rassemblement et sélection des données, vérification de leur validité et de leur pertinence, ergonomie du système de transmission, isolation des autres données..), des coûts d'actualisation (notamment pour les séries temporelles), des coûts de maintenance (pannes du système), des coûts de veille sur l'utilisation des données, enfin des coûts juridiques de consultation avant la mise en œuvre du projet et éventuellement après en cas de litiges possibles avec la foule. Il s'agit, on le constate, d'une opération loin d'être anodine. En échange, l'organisation peut certes espérer des rentrées diffuses et difficiles à évaluer, telles que l'effet exercé sur son image où de nouvelles relations nées de l'utilisation de ses données. C'est la raison pour laquelle il peut arriver pour les organisations qui libèrent leurs données,

[168] http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/49672/l-open-data---les-risques-potentiels-de-l-ouverture-des-donnees-publiques.shtml.

de développer des accords avec ceux qui les exploitent. Ce procédé permet de préciser et d'assurer un certain montant de recette. Quand il s'agit d'une organisation publique le fait d'exiger des redevances pour la réutilisation des données est plus délicat car cela aboutirait à permettre aux seules grandes entreprises, qui en ont les moyens, de payer afin de se procurer ces données. Il y aurait manifestement discrimination vis à vis des PME, ce qui est difficile à assumer pour la puissance publique.

Quel risque alors à la non prise en compte d'un business model, en particulier pour les organisations privées ? Ces dernières peuvent se lasser assez rapidement de leur participation à l'OD en comparant les coûts nombreux et immédiats qu'elles assument face aux recettes évanescentes et aléatoires qu'elles espèrent. Il est à noter que le retrait des données ou l'abstention de participer à l'OD, sont assimilables à des coûts cachés supportés d'une certaine manière par la foule qui, normalement, a tout à gagner d'une transparence de fonctionnement des organisations publiques et privées.

En ce qui concerne maintenant les réutilisateurs, la question du business model se pose en des termes bien différents.

Mettons d'abord de côté une catégorie de réutilisateurs que l'on pourrait qualifier de réutilisateurs de degré 2. Par exemple les très grandes entreprises comme Google qui regroupent et mettent à la disposition de la foule des données mises par d'autres à l'OD (Google public data explorer, par exemple). Pour elles, la question du BM ne se pose pas car ce type d'opération, entre dans le flux normal de leurs activités. Au passage on pourrait s'interroger sur la contribution de telles organisations à l'OD (Google, Face Book, Twitter, Microsoft, Yahoo, pour ne citer que les principales), question particulièrement opaque ? Les réutilisateurs retenus ici sont plutôt les particuliers et entreprises, principalement du secteur privé, mais aussi du secteur public. Distinguons d'abord ceux qui se bornent à consulter les données et ceux qui vont les réutiliser. C'est pour les seconds que se pose la question du business model. Pour ces derniers, dans la pratique a été constatée *« avec le développement de l'OD l'apparition de Business Model cohérents et rentables »* comme ce fut d'ailleurs le cas pour l'Open source[169]. Cela s'explique assez facilement car les réutilisateurs sont dans une position quasi inverse de celle des émetteurs de données. Ils ont à subir de faibles coûts, puisque par définition ils sont exonérés des coûts de recherche et de collecte de l'information ; à l'opposé ils peuvent envisager des recettes identifiables et précises du moins si leurs applications se révèlent utiles et fonctionnent bien (risque normal d'un investissement). Néanmoins, la conception d'un business model reste utile ne serait-ce que pour avoir une idée de l'effort d'investissement que peuvent envisager ces réutilisateurs.

En conclusion, la prise en compte de la notion de Business Model dans l'OD conduit à penser que l'émission de données libres ne va pas de soi, et qu'elle doit donc être encouragée, du moins si l'on estime que le risque de non transparence organisationnelle exerce des effets négatifs pour la collectivité. Ajoutons que compte tenu de l'asymétrie des BM qui vient d'être rappelée, c'est principalement aux organisations publiques de trouver les moyens d'encouragement de l'OD ce qu'elles font d'ailleurs (voir l'exemple des douanes ci-dessus).

D'autres risques plus précis concernent cette fois-ci le cœur même du domaine examiné : les données et les différentes altérations plus ou moins graves qu'elles sont susceptibles de subir.

[169] http://www.douane.gouv.fr/articles/a12499-datadouane-retour-sur-notre-1er-open-data-camp

« Mêler foule et management des données conduit de prime abord à prendre en compte les risques de perte de contrôle sur l'information ou les risques en termes de sécurité de l'information ».

Les données libérées peuvent subir en effet trois types d'altérations qui chacune, constitue un risque pour l'émetteur de données. Il peut s'agir d'abord, de simple incompréhension des données fournies et donc de dérives de la démarche d'OD, ou plus grave ensuite, de divulgation de certaines données et des conséquences incontrôlées qui peuvent en résulter, et enfin, il est possible de se trouver face à une véritable manipulation, en vue de désinformer les personnes intéressées par le domaine abordé.

Pour ce qui est de l'incompréhension, « *elle consiste en une mauvaise interprétation des données brutes* » qui ainsi définie peut avoir deux sources. L'une concerne l'émetteur lui-même dans le cas où les données qu'il a libérées donnent lieu à plus d'interprétations qu'il ne le pensait a priori. Hormis le cas d'interprétations frauduleuses (examiné plus loin), le réutilisateur peut aboutir à un usage auquel ne s'attendait pas l'émetteur et qui va mettre ce dernier en porte à faux, par exemple par rapport à une organisation avec laquelle l'émetteur des données entretenait les meilleures relations. L'autre source d'incompréhension concerne le réutilisateur des données qui rencontre deux types de difficultés. Il peut d'abord être la victime d'un manque de fiabilité des données libérées. Mais il peut aussi mal comprendre le sens et la nature des données qu'il manipule. C'est le cas du réutilisateur qui manipule des données chronologiques en créant des séries longues sans se rendre compte que les données fournies ont changé de définition sur certaines périodes. Notons que si l'erreur était volontaire on basculerait dans l'un des cas de désinformation examinés ci-dessous. Mais auparavant, examinons le risque de divulgation de données.

La révélation de données qui devaient rester secrètes peut être inconsciente, accidentelle ou sciemment décidée. Dans le premier cas on peut donner en exemple le jeu de l'effet mosaïque qui explique que deux ou plusieurs jeux de données, chacun paraissant anodin, puissent, astucieusement combinés, révéler des informations sensibles et tenues secrètes. Les analystes géopolitiques procèdent souvent de cette façon en collectant des données et des informations publiées dans les média qui regroupées ou corrélées, telles les pièces d'un puzzle, donnent une image jusqu'ici dissimulée. Le second cas est celui où sans qu'on l'ait voulu, l'anonymat des données n'est plus respecté. Cela peut provenir d'une erreur technique au moment de la publication des données ou d'une volonté affirmée de rompre l'anonymat. On bascule alors dans le cas de révélation volontaire et il apparaît pour toute organisation que la fuite d'information par suite d'une volonté interne ne jouant plus le jeu « corporate » constitue le risque majeur. Ce risque est d'autant plus redouté qu'il a eu tendance à se développer ces dernières années à la suite d'affaires très médiatisées et portant sur des données sensibles (Wikileaks). Il suffit de consulter Internet pour constater l'abondance d'officines de toutes sortes et de toutes dimensions s'étant créées pour protéger les organisations de la « fuite de données sensibles ».

Vient enfin le risque le plus complexe, celui de la désinformation. C'est aussi le plus grave car il se traduit par une véritable manipulation de la foule dans un but apparemment obscur mais souvent très

clair pour le manipulateur. Soulignons ici que le fournisseur de données est de manière subliminale mis « dans le coup », ses données étant citées en référence. La manipulation peut prendre un grand nombre de formes et porter sur une infinité de thèmes. Elle peut avoir par exemple pour but de discréditer une organisation et son équipe dirigeante. Une des méthodes est de montrer que la cible fournit de multiples exemples de gaspillages, d'erreurs de gestion, de dysfonctionnements sous-entendus imputables à ses dirigeants qui doivent donc être remplacés ce qui semble justifié. Mais la réalité est plus complexe, toute organisation a besoin pour fonctionner dans la durée « d'organizational slack» et l'aménagement adroit de ces derniers est plutôt un signe de bonne gestion. S'inscrivent en ce sens les critiques actuelles sur le « Lean management », mais aussi la question de la transposition des méthodes de gestion des organisations privées vers les organisations publiques et au-delà les phénomènes d'hybridation des organisations avec les questions de conflits dans les modes de fonctionnement que cela provoque souvent. Les phénomènes de manipulation de l'information dans le cadre de l'OD constituent une « thématique de recherche qui ne peut manquer de se révéler très féconde en montrant par exemple les liens pouvant exister entre manipulation de l'information et populisme (en particulier vis-à-vis des services publics et plus généralement sur une obligation de transparence pesant plus fortement sur le secteur public que privé).

L'ampleur des risques courus devrait inciter l'organisation à installer une véritable War Room relative à ses données surtout si sont en projet des décisions d'OD.

L'examen des risques attachés à l'OD conduit à la nécessité de réflexions et d'actions préventives, de dispositifs de traitement des crises, de suivi et d'actions correctives en cas d'incidents. Tout cela conduit à mettre en place au sein de l'organisation : cellule de veille, équipe d'intervention rapide et salle de crise dédiée aux problèmes informationnels. De manière synthétique cela revient à organiser si elle n'existe pas déjà dans l'organisation une « War Room » (WR). Le concept est un emprunt aux méthodes utilisées lors de la dernière guerre mondiale (Churchill) suivant un large mouvement de transposition de méthodologies militaires au management des entreprises (planification, recherche opérationnelle…). Le travail préalable de cette WR consiste dans le découpage des différentes activités de l'organisation en phases, accompagnées de modes d'évaluation du risque pour chacune d'entre elles. Cette identification dépend de l'expérience et des perceptions des acteurs. Dans le cas d'une situation nouvelle, l'identification se fondera sur les risques associés à des domaines voisins. Une des difficultés du traitement des situations nouvelles est qu'elles peuvent se présenter avec un « faux nez » c'est-à-dire sous l'aspect de situations anciennes. Il est à noter ici que cette démarche est d'ordre transversale, il en résulte que la WR aura à travailler en relation avec de nombreux services de l'organisation (comité d'audit et des risques, systèmes d'information, sécurité informatique, statistiques…). Ce travail préalable d'identification des risques potentiels devra être suivi d'un classement des risques sur une échelle permettant de discerner trois sous-ensembles : risques faibles, risques forts et risques nouveaux. Cette dernière classe ne peut être, par définition, remplie qu'a posteriori. Malgré cette limite, cet enregistrement peut s'avérer utile pour déceler par analogie des risques nouveaux futurs. Même de manière ex ante, il est possible lorsque des techniques ou biens

nouveaux apparaissent, ou que se manifestent de nouveaux comportements, d'anticiper les risques pouvant découler de l'OD.

Par la suite les tâches principales de la WR seront de suivre la réutilisation des données libérées par l'organisation, de gérer les crises et d'anticiper les difficultés éventuelles pouvant surgir.

Il est hors de propos de s'étendre ici sur l'animation de la WR elle-même. Rappelons cependant qu'elle nécessite expérience et professionnalisme, notamment dans les moments critiques où des opinions opposées peuvent s'affronter, et où la décision prise doit ensuite inspirer un niveau suffisant d'adhésion.

Il peut paraître surprenant que le quatrième foyer primaire d'attention qui a émergé de la relecture de cet article consacré aux risques de l'OD, concerne l'aspect idéologique de l'OD. Il s'agit alors de comprendre par l'examen de ce foyer pourquoi une attention particulière est requise sur ce point

Si le thème de l'idéologie, des valeurs portées par le concept d'OD, a émergé comme foyer primaire d'attention, c'est qu'au-delà de ses caractéristiques doctrinales, il comporte des aspects concrets au niveau des comportements organisationnels.

Rappelons d'abord que l'affirmation, par le courant de l'Open Source, selon laquelle le partage d'information et l'interopérabilité des systèmes d'information seraient sources de richesse n'est pas en soi une idée neuve (1984 création de la Free Software Foundation)[170]. Or le concept d'OD s'est assez vite situé dans cette mouvance, même si l'Open Source vise à fournir des applications et l'OD des données.

Ces deux courants se sont rapidement identifiés comme partie prenante d'un puissant élan démocratique, le *« mouvement d'OD étant soutenu par la plupart des gouvernements occidentaux, Grande Bretagne et Etats Unis en tête* ». Cet élan s'est concrétisé en France notamment par le fait que directives européennes et législation nationale font de l'OD un droit opposable. Dès lors un double risque apparait. Le premier général, consistant à faire de *« l'OD une idéologie politique, un sujet partisan* » conduisant certains à se demander, par exemple, si « *l'open data était de gauche ?* » ou en versant dans le « *cynisme anti-mercantiliste* ». Le second, propre à chaque organisation pratiquant l'OD, est le risque de mettre clients ou usagers de l'organisation pratiquant l'OD en état de dissonance cognitive. Par exemple il serait préjudiciable pour une organisation diffusant des données sur les conditions de travail satisfaisantes dans ses usines nationales, de recourir en même temps, à de très mauvaises conditions de travail pour des productions sous-traitées et délocalisées dans des pays du tiers monde. De multiples illustrations pourraient être suggérées ici, elles auraient toutes pour but de montrer que les aspects idéologiques, dont on ne peut s'abstraire, exigent de l'organisation pratiquant l'OD, une cohérence globale de comportement. Sans cette cohérence le doute peut s'insinuer sur la sincérité de la démarche d'OD. Or, ce genre de doute peut faire, à l'époque des réseaux sociaux, l'objet d'une rapide diffusion et même d'amplifications destructrices de l'image de l'organisation.

[170] http://www.linux-france.org/article/these/the_osd/fr-the_open_source_definition-2.html)

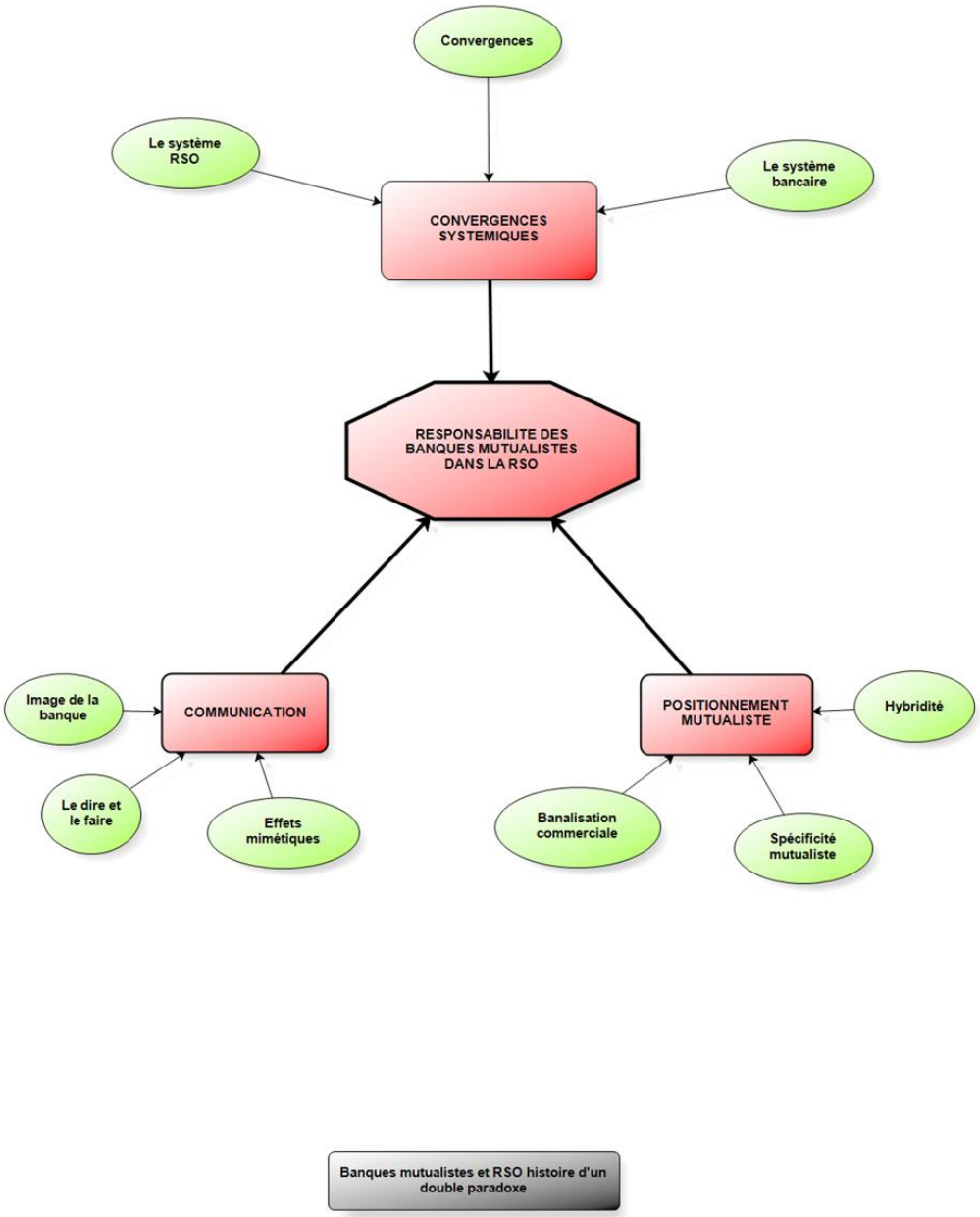
En conclusion, il est ressorti de la relecture de cet article que se lancer dans une démarche d'OD n'est pas un processus simple pour une organisation. Cette dernière doit surmonter avant, pendant et après sa décision d'ouvrir ses données, un certain nombre de difficultés qui menacent en permanence son opération. L'examen des conditions d'utilisation de l'OD conduit à penser que ce ne sont pas les aspects techniques qui sont les plus difficiles à maîtriser même s'ils ne doivent pas être sous-estimés. Au-delà de ces aspects il convient de mentionner l'exigence d'une bonne compréhension du concept de foule et des données à mettre à sa disposition pour que puisse s'exprimer sa pleine créativité. Par ailleurs, le processus d'OD implique une pleine conscience des principales difficultés qui peuvent en résulter. Notamment en regardant bien ce qui se passe au niveau des entités réutilisatrices de données. Que vont-t-elles en faire ? Quels usages auquel personne n'avait pensé vont surgir de l'imagination sans limite de la foule ? Quelles données externes vont être croisées avec les données ouvertes pour aboutir à des résultats imprévus de tous. De façon plus générale, quel comportement doit adopter l'organisation pour assurer sa cohérence interne, qui ne manquera pas d'être vérifiée par les utilisateurs à travers l'ouverture des données ? Doit-elle évoluer sur ce plan ?

Finalement quand cet article a été écrit il se proposait de détecter les principaux risques d'une démarche nouvelle en management : l'OD. La relecture fait plutôt apparaître une sorte de mise en garde adressée aux candidats à l'OD non pas pour les décourager mais plutôt pour leur faciliter l'utilisation de cette technique en attirant leur attention sur les points de vigilance afin que leur démarche soit couronnée de succès.

4 Analyse de la publication : « Banques mutualistes [171] et RSO : Histoire d'un double paradoxe », sous la direction de E. Bayle, J.P. Gond et D. Travaillé : *La Responsabilité Sociétale des Organisations : des discours aux pratiques ?*, co-auteur J.B. Cartier, Vuibert, Paris.

Il s'agit du document n°26

4.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication :



[171] Le mutualisme peut être considéré comme un système de pensée fondé sur un certain nombre de valeurs humanistes. Il peut juridiquement s'incarner selon différentes modalités juridiques et institutionnelles, le statut coopératif étant l'une de ces dernières. Dans ce texte comme dans le texte original, les notions de banque coopératives ou mutualistes seront considérées comme équivalentes.

4.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée

La question principale émergeant de la relecture de cet article (la racine du modèle) est la suivante : quelle part de responsabilité prennent actuellement les banques coopératives françaises dans le développement du courant sociétal de RSO, et quelle place pourraient-elles y occuper dans l'avenir, en vue de mieux légitimer leur statut coopératif ? La réponse à cette question n'est pas simple du fait d'un décalage perceptible entre « le dire et le faire ». Il n'est pas toujours aisé de discerner, dans l'effort de communication des banques, la part donnée au discours politiquement correct et la réalité de ce qu'elles pratiquent. Par ailleurs, toutes les banques commerciales affirmant participer au large courant de RSO, contestent sur ce point une quelconque spécificité coopérative. Ces ambiguïtés ont conduit certains analystes à se demander, si la RSO invoquée de façon générale, relevait bien d'un comportement citoyen des dirigeants, ou plus prosaïquement n'était qu'habillage de nouvelles techniques de management ?

Les foyers focaux d'attention qui ont émergé et qui conduisent à la racine du modèle concernent d'abord le positionnement des banques coopératives dans le système bancaire général. Ce positionnement peut s'apprécier à deux niveaux : d'abord à celui de la réalité existante et donc du point de vue des faits ; mais également il peut s'analyser plus théoriquement en le replaçant dans une optique systémique. On constate alors assez paradoxalement un certain nombre de convergences intéressantes rapprochant les deux univers systémiques (banques et RSO). Cette constatation donne tout son intérêt à l'examen attentif du contenu de la communication des banques en matière de RSO.

Les précédents propos sont concrétisés dans la modélisation par la présence de trois foyers focaux d'attention concernant respectivement le positionnement réel des banques coopératives, la convergence systémique de l'activité bancaire et de la RSO et enfin la communication qui en résulte.

Les banques coopératives qui affirmaient constituer une spécificité dans le secteur bancaire français ont renforcé ce particularisme quand elles se sont dotées de structures hybrides. Mais dans le même temps elles accentuaient leur banalisation commerciale, ce qui amenait à s'interroger sur le degré de différenciation avec les banques commerciales. Tels sont bien les trois foyers primaires d'attention émergeant de la relecture de l'article.

Quand on examine l'histoire du réseau bancaire coopératif français, la grande mutation accomplie depuis le début des années 2000, intégrant à l'activité de détail une activité de banque d'affaires retient l'attention. Surprenante est la forme prise par cette mutation : le recours à des véhicules cotés comme support de l'ensemble des nouvelles activités et donc l'entrée de plein pied dans le mécanisme des marchés financiers. Il s'agissait pour ces banques coopératives de faire face à la pression concurrentielle et de suivre leurs clients dans leur développement. *« Dès lors les groupes mutualistes sont devenus des groupes hybrides mixant, dans le cadre d'une volonté stratégique, des modes opératoires et des systèmes de valeurs différents, voire divergents »*. Cette volonté stratégique de mixité a conduit à une consolidation de la pérennité (notamment par la conservation et l'acquisition de nouveaux clients) mais au prix de risques plus grands d'instabilité (notamment, en raison des risques de marchés). Au sein du même groupe ont alors coexisté deux cultures. La première, originelle, était naturellement imprégnée du coopérativisme fondateur et d'un fonctionnement largement assis sur l'autonomie et la décentralisation. La seconde, inspirée des pratiques capitalistiques régnant dans les sociétés bancaires acquises, se trouvait conforme à une culture beaucoup plus centralisatrice. Confrontés à des tendances centrifuges nées de l'hybridation, les dirigeants des groupes coopératifs ont été amenés à concevoir un système de plus en plus à l'abri des pouvoirs externes (faible rôle des sociétaires et des actionnaires externes, renforcement de l'autocontrôle, concentration des banques régionales entièrement pilotées de l'intérieur).

Il serait inexact d'en conclure que l'hybridité soit un mal en soi, bien au contraire. Elle est une réponse plus ou moins consciente à la complexité croissante environnant l'entreprise. Sans approfondir ici ce débat quelques points peuvent être rappelés :

- L'hybridité systémique principale concernée ici est le mélange d'organisation coopérative et capitaliste. Cette mixité majeure se superpose à d'autres formes de mixités : hybridité structurelle (coexistence de configurations différentes mixant centralisation et décentralisation, par exemple), hybridité fonctionnelle (mixité, au sein du même groupe, de méthodes variées de management), hybridité culturelle (au gré notamment de la croissance externe). S'éloignant progressivement d'un modèle taylorien canonique conçu et adapté à une certaine époque, l'entreprise n'a cessé d'accumuler les niveaux d'hybridité augmentant les difficultés d'analyse.
- On peut essayer de comprendre cette montée de l'hybridité. Les explications théoriques ou de terrain ne convergent malheureusement pas surtout dans leurs conséquences parfois franchement opposées. Ainsi on peut recourir à une perspective institutionnaliste expliquant l'hybridation comme imposée par l'environnement institutionnel. Ce type d'explication amorcé par des théoriciens de la contingence structurelle tels que Lawrence et Lorsch trouve un prolongement dans les théories néo institutionnalistes. L'implication de ces dernières, mettant en jeu le concept d'isomorphisme mimétique, est que les pressions institutionnelles poussent à des formes convergentes d'entreprises. En revanche, utilisant les théories de la complexité on peut également envisager une morphogénèse organisationnelle résultant de pressions contextuelles (et non plus seulement institutionnelles). L'hybridité et ses dosages

propres à chaque organisation, y apparaissent alors comme la réponse spécifique d'une organisation donnée à la montée en complexité du contexte. Ce type de perspective conduit à la thèse de la singularité de l'organisation et de ce fait à la difficulté en découlant, pour construire des typologies d'entreprises pertinentes.

Il résulte de cette courte incursion théorique que d'intéressantes recherches seraient à entreprendre sur le sens à donner à l'hybridation structurelle, notamment dans le secteur bancaire coopératif où l'on voit se manifester les deux types de perspectives qui viennent d'être d'évoquées, avec un léger avantage à la théorie institutionnaliste. En effet, si dans son développement le Crédit Mutuel a su préserver une structure très spécifique, le modèle à trois étages (Coopératif, fédéral, capitalistique) a eu tendance à se généraliser (explicitement au Crédit Agricole et à la BPCE).

Ajoutons pour en finir avec ce point que la croissance de l'hybridité dans les grandes organisations exige des dirigeants une aptitude à distinguer le complexe du compliqué et pour cela acquérir et conserver des visions holistes de leurs métiers.

Dans la même période où les banques coopératives accentuaient leur spécificité organique, elles banalisaient de plus en plus leur fonctionnement commercial.

Les impératifs de productivité, la recherche de rentabilité des capitaux utilisés, la diminution des marges réalisées sur les opérations courantes bancaires ont peu à peu entraîné le secteur coopératif dans une logique efficace de comportement commercial. On peut en effet constater, ces dernières années, qu'à bien des égards (coefficient d'exploitation et rentabilité des capitaux propres) le secteur coopératif s'est trouvé en pointe du secteur bancaire privé traditionnel en France. Ces performances ont été obtenues au prix de ce qu'il faut bien qualifier de « banalisation du comportement bancaire ». Cette dernière s'est traduite, notamment, par une attention particulière portée aux comportements des clients, par l'utilisation souvent très avancée des TIC, par une politique habile et intensive de communication, par un marketing direct très actif et plus récemment par une politique de croissance externe particulièrement bien menée (voir par exemple, l'achat et la gestion discrète de la COFACE par le Groupe Banque Populaire).

Toute une série de phénomènes de nature variée sont venus renforcer la banalisation du secteur bancaire mutualiste. Par exemple la création de filiales très pointues dans la banque de détail et surtout dans la banque d'affaires (monétique, bourse épargne salariale, assurances, etc..). La conduite même des autorités de régulation a contribué à ce sentiment d'homogénéisation des banques. Ainsi les autorités de Bâle, notamment dans le cas de Bâle 3 concernant les contraintes sur l'exigence de fonds propres, n'ont accordé aucun statut particulier aux banques coopératives.

Enfin, rappelons que le modèle bancaire coopératif est à l'origine un modèle fédéral largement décentralisé laissant une réelle autonomie aux banques régionales. Cela a facilité leur développement mais a rendu plus difficiles les opérations de fusions absorption au niveau central. Dans le modèle décentralisé, l'acquisition d'une banque relève plus de l'art de la persuasion que d'une décision non discutable, prise dans le cadre d'un Etat-major restreint. Pour ce type de raison et pour beaucoup

d'autres encore, un mouvement de centralisation s'est amorcé rapprochant les deux modèles de banques (commerciales et coopératives). Cette banalisation ne va pas sans réticences et le Crédit Agricole fournit un exemple récent de « résistance de la périphérie ».

Malgré ces tendances à l'homogénéisation du secteur bancaire français et en raison de leur ADN coopératif et de leur hybridité organisationnelle, les banques coopératives occupent encore une place à part dans le paysage bancaire français. Essayons de montrer pourquoi, autre point émergeant au titre des foyers secondaires d'attention.

Les banques coopératives françaises ont donc une spécificité historique tenant à leur statut coopératif, au système de valeurs qui l'accompagnait, à leur positionnement principal dans la banque de détail, et enfin à leur double autonomie : interne grâce à leur statut fédéral et externe grâce au système des parts sociales qui les mettaient à l'abri d'offres publiques d'achat. Il a résulté de cette spécificité originelle la possibilité pour leurs dirigeants de mener des stratégies plus prudentes, moins orientées sur le court terme et à l'abri des fluctuations des marchés financiers et des opérations hasardeuses mais à haut potentiel de rendement que l'on pouvait être tenté d'y mener. Ce positionnement spécifique devait conduire ces banques coopératives à détenir une part de marché de la banque de détail en France, largement majoritaire.

Comme noté plus haut, le désir de pérenniser ce succès allait inciter les banques coopératives à une constante recherche de productivité, utilisant tout l'arsenal des méthodes managériales conduisant à la maximisation des résultats financiers, avec pour conséquence une distinction de plus en plus difficile à opérer avec les banques commerciales. La pérennisation passait aussi par l'accession à la banque d'affaires et au choix d'hybridation organisationnelle l'accompagnant. Cette évolution a conduit à rendre très imprécis le positionnement de la banque coopérative la spécificité actuelle difficile à définir a été admise comme une sorte d'axiome. Mais le débat s'est surtout déplacé de l'existence de cette spécificité à sa légitimité. Sur ce plan deux thèses se sont affrontées :

1. La contestation de la légitimité est venue de deux directions : les banques concurrentes et les instances communautaires (CEE, BCE principalement). L'idée est simple, à partir du moment où des banques font le même travail, avec les mêmes méthodes, sur le même territoire, la concurrence est faussée si des avantages (par exemple ceux que confère le statut coopératif) sont accordés à certaines d'entre elles. Les avantages possibles d'une diversité systémique (par exemple la meilleure résilience du système global en cas de crise financière) n'est pas retenue. Dès lors, des moyens de pression pour l'homogénéisation du système bancaire global doivent être mis en œuvre et par exemple une application non différenciée à tout le secteur des réglementations communautaires (accords de Bâle). Les prolongements de ce type de décision peuvent se révéler redoutables comme le montre l'exemple suivant. On sait que l'un des objectifs des accords de Bâle est le renforcement des fonds propres des banques par rapport à leurs niveaux d'activité. Le respect des ratios imposés dépend étroitement de la définition des fonds propres. Si les capitaux correspondant aux parts sociales ne sont plus

considérés comme des fonds propres du fait de leur liquidité et de leur variabilité potentielle alors tout le système coopératif peut s'en trouver sérieusement perturbé.

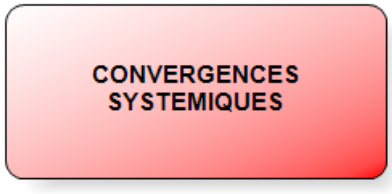
2. A l'opposé, l'affirmation de la légitimité vient évidemment des banques coopératives. Plusieurs arguments viennent à l'appui de cette thèse. Le premier est historique et tend à se fonder sur les avantages de la diversité systémique. Son exposition serait trop longue à développer ici ; elle repose sur l'idée très générale que la diversification est l'un des meilleurs moyens de lutter contre le risque systémique et l'histoire de la crise récente de 2008 en donne une nouvelle confirmation. A partir de là, il devient normal que plusieurs types de statuts correspondent à plusieurs types de systèmes bancaires, et unifier ces statuts éliminerait tout avantage dû à la variété. Le second argument est fonctionnel. Le réseau coopératif a été créé pour combler les lacunes du réseau commercial centré sur les grandes entreprises. Il a contribué au développement des artisans des PME, et indirectement donc à la croissance de l'emploi. A cette occasion il a cultivé des valeurs de proximité vis-à-vis de la clientèle et de rapidité dans les décisions notamment d'octroi de crédit. Par ailleurs, le réseau coopératif n'a jamais oublié son système originel de valeurs comme l'a montré son engagement dans des actions de solidarité ou de RSO. Enfin, les possesseurs de parts sociales détiennent juridiquement les clés de la gouvernance du groupe car c'est en leur sein que sont choisis les administrateurs et indirectement les présidents des conseils d'administration dont les pouvoirs se sont affirmés au cours des années (notamment grâce aux comités techniques dont se sont dotés ces conseils). La composition de ces conseils reflète d'ailleurs assez bien les sphères de la production (artisans, entrepreneurs de PME et de PMI) ainsi que les sphères de la société civile (professions libérales, fonction publique).

Les deux camps contestent les argumentations qu'on leur oppose. Pour aller à l'essentiel, les partisans de la première thèse estiment que le système bancaire coopératif repose sur une fiction destinée à protéger des positions acquises, et les partisans de la seconde thèse contestent les bienfaits d'une concurrence aveugle obtenue par clonage organisationnel et créatrice de vulnérabilité systémique. Il n'est pas de mon propos de rendre un arbitrage quelconque entre ces deux thèses où les effets de communication jouent un rôle certain, j'y reviendrai dans l'examen de l'un des foyers focaux d'attention évoqué ci-dessous. Par contre, il paraît juste de constater que le système coopératif se trouve face à un carrefour : banalisation ou positionnement spécifique, et que pour l'instant il ne s'est franchement engagé dans aucune de ces deux voies. Pourra-il rester longtemps dans cette position ?

Soulignons qu'un modèle coopératif qui réaffirmerait son attachement aux valeurs coopératives augmenterait la probabilité d'une prise en compte réelle de la RSO comme variable stratégique majeure de différenciation. A ce propos les avertissements résultant de pertes sévères encourues par les banques coopératives sur des marchés spéculatifs semblent avoir été entendus et des comportements plus prudents adoptés. Ces comportements alimentés par une communication adaptée, semblent traduire une volonté de retour aux savoir-faire et aux valeurs originelles du secteur bancaire coopératif. Mentionnons à ce propos l'initiative récente de la Fédération Nationale des Banques Populaires (FNBP) : la création d'un outil particulier de mesure de l'engagement dans la RSO : le « Dividende Coopératif et RSE » s'appuyant sur la norme ISO 26000 définissant les fondamentaux en matière d'engagement sociétal des organisations.

Alors finalement banalisation ou retour à la spécificité originelle ? Trop tôt pour le dire. Mais il semble qu'un retour à la diversité originelle devrait s'accompagner d'un ré-enracinement dans un système « actualisé » des valeurs originelles du coopératif, dans une accentuation des actions de solidarité, de

proximité et de respect de l'environnement, et enfin dans une meilleure communication sur les actions déjà existantes et sur celles projetées. Plus généralement, l'idée que la RSO véhicule des concepts familiers au banquier pourrait servir de toile de fonds à la démonstration d'une proximité conceptuelle entre RSO et système coopératif.



Si l'on parle à propos de la banque de risque systémique, c'est bien que la banque dans sa totalité constitue un ensemble inter-relié, à la fois au sein de ses composantes, mais également avec son environnement. Cette caractéristique s'applique tout aussi bien à la RSO qui concerne à la fois les fonctionnements intra et inter organisationnels. Les approches systémiques des banques et de la RSO doivent être rappelées car, permettant des visions globalisées elles conduisent à détecter les signes de convergences comme le montre l'examen des foyers primaires d'attention qui vont être exposés maintenant.

La crise de 2008 est l'un des événements récents majeurs à avoir illustré le caractère fortement systémique de l'activité bancaire, caractère pourtant connu de longue date, notamment par les économistes intéressés par le rôle des banques dans le cycle économique. L'Union Bancaire mise en place progressivement en Europe a même institutionnalisé ce caractère systémique en y faisant explicitement référence pour la définition de son champ d'action. Si la banque a connu les mêmes mouvements généraux que les autres secteurs économiques (concentration, utilisation des techniques modernes de management et de marketing…), elle a été particulièrement impactée par le développement des TIC. Plusieurs raisons l'expliquent. Tout d'abord la variété des métiers de la banque a augmenté de façon continue ces dernières décennies. Aux activités traditionnelles sont venues s'ajouter des activités nouvelles telles que l'assurance (VIE et IARD : incendie, accidents et risques divers), les services aux personnes (surveillance des locaux commerciaux et habitation, achats de voitures). Les activités traditionnelles se sont sophistiquées (conception des produits financiers). En ce qui concerne la banque d'investissement, les montages financiers se sont complexifiés dans de fortes proportions. Dans toutes ces extensions la maîtrise informatique s'est révélée comme une clé de succès notamment en permettant de réaliser une cohérence stratégique dans des activités en diversification croissante et en facilitant certaines approches du client auxquelles tiennent les banquiers, par exemple l'approche dite globale (le client est approché par l'ensemble de ses rapports avec la banque et non segmenté suivant la nature de ses activités).

Par ailleurs, le développement des groupes bancaires notamment par acquisition externes a accru fortement l'hétérogénéité des sous-ensembles appartenant au même groupe. Il en est résulté la nécessité d'une maîtrise convenable des systèmes d'information tant dans leur conception que dans

leur fonctionnement. Ainsi la volonté stratégique de maintenir après acquisition l'identité des marques (Crédit du Nord, CIC, Crédit Lyonnais..) a nécessité la mise en place de systèmes sophistiqués d'information, rendant compatibles cohérence et autonomie.

La gestion du risque, base traditionnelle de l'activité bancaire, s'est enfin trouvée à la fois, de plus en plus soumise à des réglementations complexes (accords de Bâle) et en même temps, à une sophistication profonde avec la nouvelle utilisation de pratiques anciennes (titrisation, produits dérivés) et l'apparition de techniques nouvelles (trading haute fréquence, banque directe ou robotisation des nouvelles agences).

Finalement l'investissement bancaire en systèmes d'information, condition nécessaire (mais pas suffisante) pour maîtriser la variété et l'hybridité des groupes a été énorme et a contribué à renforcer l'aspect systémique interne des banques.

En externe, il est inutile d'insister ici, tant il est connu, sur le phénomène de mondialisation de l'activité financière et sur les effets systémiques qu'il a contribué à produire et à intensifier. Ce caractère systémique de l'activité bancaire, permet de comprendre pourquoi elle est fortement impactée par toute activité de nature transversale, type RSO, qui va par nature impacter les nombreux domaines qu'elle traversera.

La mise en lumière des aspects systémiques de la RSO se heurte d'emblée à un obstacle tenant à la définition du concept. Ce dernier s'inspire d'un très large spectre de références parfois conflictuelles s'étageant d'une nouvelle conception de la vie à une simple méthode de management ! A ce premier niveau de divergences s'en ajoute un autre, celui de la prise en compte ou non de considérations éthiques. Sans entrer dans la controverse admettons ici que la RSO concerne les conséquences que peuvent avoir les décisions des entreprises sur leur environnement et sur la situation des parties prenantes qui s'y trouvent.

Au niveau de l'environnement, l'approche de la RSO en termes systémiques est évidente. La crainte des OGM par exemple, est autant liée à la propagation des transformations géniques à l'espèce végétale (voire aux êtres humains) qu'au procédé de production des semences lui-même, aux conditions de travail des agriculteurs, à l'industrie agroalimentaire, voire sociologiquement, aux croyances dans les bienfaits de la science ou dans ses dangers. On pourrait en dire autant de l'exploration des ressources non conventionnelles de pétrole ou de l'utilisation de la voiture électrique par rapport à la nature des consommations finales d'énergie. La notion de bilan écologique permet de concrétiser la complexité de l'essai d'évaluation de l'impact environnemental d'une décision économique même apparemment très simple (production d'un pot de yaourt).

A cette complexité s'ajoutent en corollaire, d'une part, la multiplication des parties prenantes impliquées par une décision économique évaluée en termes de RSO, d'autre part l'éventuelle prise en compte de considérations éthiques dans le raisonnement.

Plus encore que pour le domaine financier, l'approche systémique de la RS0 permet d'en avoir une vision holiste ; or cette dernière est particulièrement éclairante quand on s'interroge sur la pertinence d'une démarche de RSO en matière bancaire.

Les convergences systémiques que l'on peut relever, entre banque et RSO ne résultent nullement du désir de manier le paradoxe. Ces convergences sont profondes car conceptuelles. Le liant systémique essentiel dans les deux cas est en effet le temps. La notion de temporalité structure en effet toute l'activité bancaire comme elle est le fil rouge qui relie les composantes de la RSO.

Quand on définit la RSO, comme ci-dessus, par la préoccupation que doivent avoir les décideurs économiques de l'impact environnemental de leurs décisions on se situe au niveau des moyens et non des finalités. Ces dernières concernent en réalité, la durabilité du développement. La volonté de laisser un héritage planétaire (i.e. un patrimoine) non dégradé est l'objectif éminemment temporel qui est poursuivi. Cet objectif est sans cesse menacé par une série de risques majeurs qui non traités peuvent conduire à la destruction de notre environnement. Ces risques ne sont que partiellement identifiés et présentent conjointement une forte incertitude qu'il convient d'essayer d'évaluer. Ces risques souvent liés entre eux concernent des domaines tels que : la consommation abusive de ressources naturelles, l'utilisation de technologies nouvelles destructrices de l'environnement, la mise à l'écart de certaines parties prenantes, dérives de gouvernance…

Ce paysage général, le banquier le connaît bien. Ainsi, le traitement du temps est également pour lui essentiel. C'est le cas par exemple dans son activité de crédit. On emprunte sur une certaine durée, on prête à des conditions différentes selon l'âge de l'emprunteur, on différencie le temps économique et le temps comptable (réserve latente), on amortit sur des durées variables, on assure dans le temps des couvertures de crédit, la « duration » est un élément important du cours d'une obligation, on acquiert des options d'achat sur une certaine durée… Bref le temps constitue l'une des matières premières du banquier. Cette dernière a d'ailleurs un prix (le taux d'intérêt et ses différentes déclinaisons (Ibor, Euribor, Libor…) ; la fameuse préférence pour la liquidité de Keynes est en fait une préférence pour un temps ramené à zéro. L'opération d'actualisation consiste elle-même à évaluer, dans des conditions de marché données, le prix spécifique du temps pour les opérations sur l'avenir qu'un banquier conduira. De manière similaire, dans son activité journalière le banquier doit évaluer les risques que ses décisions entraînent et qui se répercutent sur son résultat et éventuellement met en danger l'existence de ses fonds propres. Le poste « coût du risque » (synthèse du risque de change, de défaillance, de contrepartie, de crédit) constitue un élément important de son compte d'exploitation. Or le management des risques qu'ils soient bancaires ou environnementaux présente des caractéristiques similaires aux conséquences potentiellement dangereuses. Et pourtant, le risque ne doit pas conduire à la paralysie, au statu quo, au rejet du développement. Refuser un crédit à une start-up sous prétexte d'une trop forte incertitude pour la banque peut avoir les mêmes conséquences qu'interdire une technologie biologique nouvelle sous prétexte qu'elle fait courir trop de risques aux citoyens. Autrement dit, le principe de précaution menace avec autant de perversité le banquier que l'écologiste !

La notion de patrimoine enfin joue un rôle de premier plan dans l'activité bancaire. Certes le banquier travaille en permanence sur des flux. Ce travail est cependant orienté vers une finalité : le patrimoine. Qu'il s'agisse des particuliers (l'activité dite de gestion de patrimoine est significative), de l'activité des entreprises (le but étant d'augmenter la valeur patrimoniale de l'entreprise) ou qu'il s'agisse de la banque elle-même (accumulation des réserves élément important des fonds propres et donc d'indépendance), le patrimoine est au cœur de l'activité bancaire comme il l'est, par définition, au cœur de la RSE et plus largement de la RSO.

En rappelant que temps, incertitude et patrimoine se trouvent au centre des systèmes décrivant la banque et la RSO, il ne s'agit pas de chercher à montrer une quelconque convergence historique des deux systèmes. Les promoteurs du courant de la RSO ne pensaient pas spécialement aux banques et plus généralement d'ailleurs au secteur des services en développant leurs idées. Ils visaient d'abord l'industrie et notamment en son sein les ensembles les plus polluants. De même, les banquiers qui aujourd'hui, ont tous repris et apparemment adopté le thème du développement durable ne vont pas jusqu'à faire de ce dernier une priorité absolue. Il n'y a pas de convergence historique des deux domaines de la banque et de la RSO. Il s'agit seulement de montrer que techniquement un banquier, du fait même de ce qu'est son métier, possède une tournure d'esprit professionnelle tout à fait préparée à comprendre et à travailler sur les concepts de base véhiculés par la RSO : le temps, le patrimoine, l'incertitude. Il n'est donc pas étonnant de constater que les banquiers aient accueilli sans surprise et plus rapidement que les autres entreprises la problématique RSO. Très vite la plupart des grandes banques internationales ont publié un rapport sur leurs efforts en la matière[172]. De plus elles ont œuvré pour faire connaître ces efforts et sont apparues désireuses de ne pas prendre de retard dans le domaine de la RSO[http://www.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/credit-agricole-challenger-sur-terrain-rse]. La communication est d'ailleurs apparue dans la relecture de notre travail comme un foyer secondaire d'attention.

Plusieurs foyers primaires d'attention ont émergé de la relecture, contribuant à faire de la communication, l'un des foyers focaux d'attention. Il y a en premier lieu tous les décalages possibles entre le dire et le faire, par exemple à propos de l'intérêt supposé, accordé aux parties prenantes. Ces décalages contribuent à ternir l'image de la banque, pourtant l'un des enjeux majeurs de la communication. Mais la communication des concurrents agit également sur chaque établissement ce qui explique l'émergence d'effets mimétiques jouant entre les banques et agissant sur leur évolution.

Ainsi, le dire et le faire, l'image de la banque, le jeu des effets mimétiques sont les foyers primaires d'attention induits de la relecture de l'article.

[172] http://www.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/tour-monde-des-pratiques-rse-dans-les-banques#desc-puce-nbp-2

La place de la RSO dans l'activité stratégique de la banque constitue un excellent exemple des décalages pouvant exister entre le dire et le faire. Si, comme relevé plus haut, toutes les grandes banques communiquent sur leur intérêt pour la RSO, les situations individuelles comparées des banques entre elles sont en fait très variées.

Distinguons pour illustrer le décalage entre le dire et le faire deux aspects de la RSO : les conséquences environnementales de l'activité bancaire et la prise en compte des différentes parties prenantes à cette activité.

Si l'on s'en tient à l'apparence, la plupart des grands réseaux bancaires dans le monde revendiquent, sur leurs sites Internet, leur désir de préservation de l'environnement en citant un certain nombre d'exemples de contrôle de leur décisions à cet effet. Qu'en est-il réellement ? De nombreuses enquêtes de terrain seraient utiles pour répondre avec précision à cette question ? Des quelques recherches existantes on peut néanmoins formuler les hypothèses suivantes. Existeraient trois types de situations :

- Certains banquiers n'utiliseraient la RSO qu'au stade du discours et n'engageraient dans cette voie qu'un minimum de ressources. L'explication de ce comportement, du moins selon les néo institutionnalistes, permettrait aux dirigeants d'assoir leur légitimité sans mettre en cause leurs pratiques.
- D'autres feraient de la RSO une véritable variable stratégique et considéreraient que l'ensemble de la banque et de son personnel sont concernés par la RSO. Ils reconnaîtraient que toute banque du fait de son activité économique de transformation de flux réels et financiers doit donner lieu à prise en compte de son environnement. Comme toute entreprise la banque consomme du papier, de l'énergie, des fournitures variées bref, utilise des matières dont les choix ont un impact environnemental. Par ailleurs, leur patrimoine immobilier tend à augmenter du fait de la croissance externe mais aussi des biens immobiliers qui entrent temporairement dans leurs avoirs (saisie pour défaut de remboursement, par exemple). Ces banques estiment qu'elles courraient un risque important en n'assumant pas leur pleine responsabilité vis-à-vis de ce patrimoine. En outre, ces banques estimeraient que la prise en compte globale et réelle de la RSO contribuerait à asseoir leur image, leur réputation, l'état d'esprit de leurs collaborateurs et finalement, à long terme, leur profitabilité. Elles estimeraient donc que l'engagement dans la RSO participe à leurs valeurs et qu'elles doivent le faire savoir.
- Enfin un troisième groupe, certainement le plus important, se situerait en position intermédiaire. Il comprendrait des banques plus ou moins engagées dans la RSO, communicant à des degrés divers sur leur engagement, parfois les surestimant parfois le sous estimant.

En ce qui concerne maintenant la prise en compte des différentes parties prenantes à l'activité bancaire, là encore des décalages entre le dire et le faire sont à relever. Le nombre des parties prenantes à l'activité bancaire est par nature élevé dans la mesure où le réseau irrigue l'ensemble de l'économie. Il en résulte que les conséquences auxquelles l'activité bancaire est susceptible d'aboutir

ne peuvent qu'arbitrairement être focalisées sur une seule partie prenante, par exemple les apporteurs de capitaux. Les clients, les sociétaires (pour les banques coopératives), les fournisseurs, les institutions, constituent une longue liste d'entités pouvant prétendre au titre de partie prenante. On pourrait même y ajouter dans une conception extensive : les concurrents. En effet, les comportements d'un établissement bancaire qui contredirait des règles éthiques élémentaires ou pire commettrait des actes frauduleux aurait forcément un effet négatif sur tout le secteur. La Société Générale consacre un document internet spécialement destiné à rappeler, à cet égard, ses obligations et utilise effectivement une conception large des parties prenantes : *« communautés d'intérêts, internes ou externes à l'entreprise, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics et société civile (associations, ONG, etc.) qui présentent des logiques d'action et d'influence relativement homogènes et avec lesquelles se développent des relations d'écoute et de dialogue* »[173]. Or le dialogue des banques avec leurs différentes parties prenantes reste très variable. Si l'on prend le cas le plus apparent, celui du dialogue avec les clients, les banques se trouvent dans une situation très différenciée, parfois même au sein du groupe auxquelles elles appartiennent (par exemple le Crédit coopératif par rapport à BPCE). Les banques ont fait certainement beaucoup d'efforts en ce domaine et sur des points qui intéressent fortement les clients (par exemple, la tarification des frais bancaires). L'existence obligatoire d'un médiateur a facilité la communication. Il n'en reste pas moins que les occasions de dialogue ne sont pas nombreuses et parfois difficilement accessibles (l'exemple typique étant celui des assemblées générales). La communication écrite est souvent difficilement compréhensible compte tenu du langage technique employé, mais aussi de la complexité des sujets à faire connaître.

En ce qui concerne la transparence des banques par rapport aux autorités publiques et autres parties prenantes, là encore les situations restent très variées, à tel point que dans certains pays on a cru bon de codifier contractuellement un certain niveau d'engagement des banques dans la transparence de leurs activités. Ainsi en va-t-il de l'engagement de transparence pris par certaines banques anglaises : en juin 2013, signature par la British Bankers Association et la Council of Mortgage Lenders d'un accord de bank disclosure (transparence). Cet accord est destiné à fournir : *« à l'ensemble des parties prenantes (investisseurs, clients, collectivités, secteur ESS) les moyens en information pour agir : renouer avec les banques performantes et sanctionner les autres, et par là même faciliter l'entrée de nouveaux compétiteurs, dont les banques du secteur ESS, les coopératives, les Credit Unions et les Community Development Financial Institutions (CDFI) »*[174].

En, réalité le problème du dire et du faire appliqué au dialogue des banques avec leurs parties prenantes est si large, et son importance pour la RSO si grande, qu'il nécessite de nombreuses recherches de terrain dans un domaine encore insuffisamment exploré.

Les conséquences déplorables que peut, sur le plan éthique, entraîner le comportement d'une banque sur une autre ont été évoquées. La relecture de l'article a fait apparaître un autre foyer d'attention concernant les relations des banques entre elles : l'effet mimétique.

[173] http://www.societegenerale.com/fr/mesurer-notre-performance/rse/dialogue-avec-les-parties-prenantes
[174] http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/accord-transparence-bancaire-en-angleterre-les-pre

Les banques, comme c'est le cas dans tout secteur fortement concurrentiel, ont tendance à se surveiller et à éviter que ne se creusent de trop grands écarts de différenciation. On l'a vu récemment en France, à propos de la décision de faire payer des frais de gestion sur les comptes de dépôt. A un niveau plus général, on peut se demander s'il n'en va pas de même avec la RSO, ce qui expliquerait cette tendance générale des grands réseaux bancaires dans le monde à proclamer leur attachement à elle. Cette quasi-unanimité d'engagement responsable peut s'interpréter de deux façons. Ou bien il s'agit d'un effet d'imitation classique conséquence d'un benchmarking permanent ; ou plus profondément, on se trouverait en présence d'un effet « d'isomorphisme mimétique » déjà évoqué plus haut. Il n'est pas possible dans le cadre de ce commentaire d'approfondir ce deuxième aspect directement inspiré de la théorie néo institutionnaliste. Quoiqu'il en soit, que l'on recourt à une hypothèse de benchmarking ou d'isomorphisme mimétique, la banque qui communique sur son engagement dans la RSO a tout intérêt, si cet engagement n'est pas qu'un simple effet d'annonce, à considérer la RSO comme une opportunité de faire évoluer son business model. Il s'agirait alors d'un essai par certaines banques d'intégrer intelligemment cette pression mimétique à leur management pour en faire une vision nouvelle de la rentabilité de leur activité. Cette dernière serait ainsi tournée vers un arbitrage entre la volonté de maximisation du profit toujours prégnante et la prise en compte d'objectifs sociétaux. Cela pourrait conduire à l'hypothèse que la démarche RSO n'a pas pour finalité de moraliser le capitalisme (Comte-Sponville, 2009)[175] mais cherche plutôt, par une vision élargie de l'activité productive, à trouver de nouvelles voies de légitimation du profit et de nouvelles façons d'exercer le métier de manager. Cette interprétation pourrait être considérée comme une voie moyenne entre deux thèses extrêmes, celle consistant à penser que la pression à la RSO doit être « digérée » par le système en la transformant en pure source de profit, ou la thèse considérant la RSO dans une perspective de rupture modifiant profondément le sens de l'activité bancaire. Ajoutons que le positionnement entre ces deux extrêmes intéresse tout particulièrement le secteur bancaire coopératif qui peut y voir là une occasion de différenciation. Si tel est le cas, comment contrecarrer alors les effets mimétiques par rapport aux autres banques. ? Le chemin est étroit. Rappelons qu'au-delà des effets d'annonce on a vu toutes les banques s'engager dans des actions concrètes relevant de la RSO (le cas des microcrédits en est une bonne illustration). C'est là l'occasion pour les banques coopératives de faire preuve d'imagination créatrice, et notre projet de mobilisation des sociétaires sur des opérations de crowdsourcing (*document 34*) est parmi bien d'autres une voie possible, qui aurait l'avantage de contribuer à apporter une réponse moderne à une question que se posent depuis longtemps les banques coopératives : celle de la mobilisation et l'engagement de leurs sociétaires ?

Pour en terminer avec ce point, le jeu des effets mimétiques dans le secteur bancaire pourrait donner l'occasion de recherches approfondies dans un domaine insuffisamment exploré.

En conclusion de la relecture de ma recherche sur la banque mutualiste et la RSO, soulignons que le thème général qui s'est dégagé a évolué dans un sens plus actif, puisqu'il s'agit désormais de s'intéresser à la responsabilité des banques coopératives dans ce vaste mouvement de RSO. Une telle

[175] Comte-sponville, A. (2009), Le capitalisme est-il moral ?, Albin Michel, Paris.

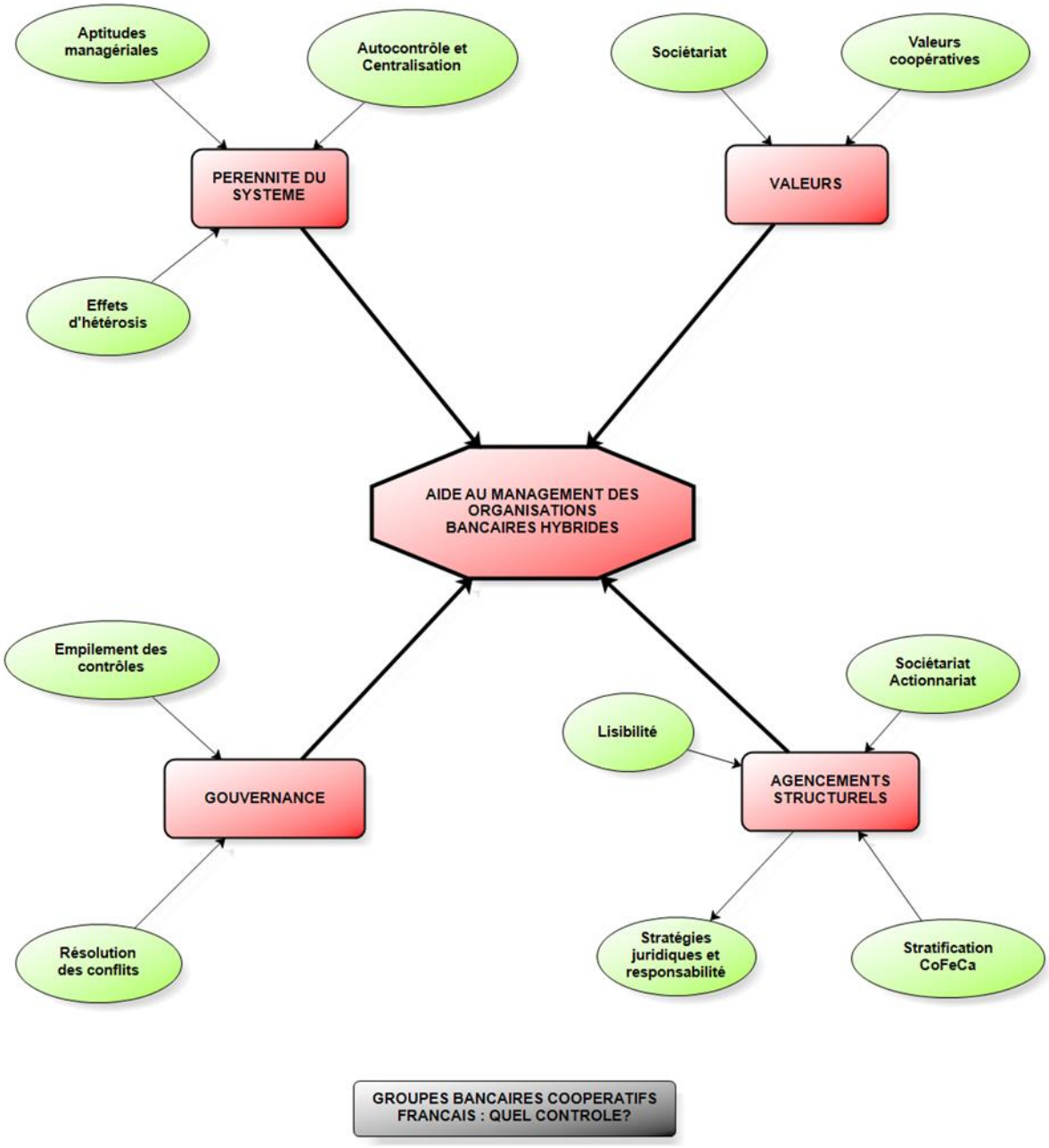
question (racine de l'arbre) découle de l'étude du positionnement coopératif, tiraillé entre banalisation et spécificité, au sein du secteur bancaire. Une position de leader serait concevable pour trois raisons :

- D'un point de vue général, a été soulignée la proximité systémique existant entre activité bancaire et RSO, les banquiers coopératifs sont tout à fait à même d'en tirer les conséquences (rappelons que c'est à Metz qu'une banque populaire a été la première en France, à signer une charte sur le développement durable).
- D'un point de vue plus spécifiquement coopératif, l'ADN des banques coopératives présente une indéniable proximité avec les grands principes de la RSO.
- Enfin, les banques coopératives en quête de différenciation pourraient trouver là un domaine leur permettant de s'approcher de cet objectif. L'adoption d'une telle stratégie n'est toutefois pas aisée dans la mesure où toutes les banques se réclament d'engagements dans la RSO et le font savoir.

5 Analyse de la publication « Groupes bancaires coopératifs français : quel contrôle ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°101, pp. 121-144.

Il s'agit du document n°27

5.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication :



5.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée

L'hybridité organisationnelle n'est pas un phénomène nouveau. Il suffit d'évoquer pour l'illustrer les pratiques interventionnistes de l'Etat français consistant à prendre des participations publiques dans les entreprises privées. Il en résulte des oppositions dans les processus de raisonnement des uns et des autres, inspirées des divergences possibles entre intérêt général de la nation et intérêt privé de l'entreprise. De telles oppositions rendent le management de ces entreprises délicat. Le cas d'Air France peut être cité en exemple parmi bien d'autres.

L'hybridité bancaire mutualiste telle qu'on la connaît en France est par contre plus nouvelle dans la mesure où non seulement on voit coexister, au sein du même Groupe, des logiques de pensée et d'action différentes, mais on voit également se côtoyer des formes de sociétés variées (sociétés anonymes coopératives, sociétés anonymes, sociétés à conseil de surveillance et directoire). C'est le cas des trois grands groupes bancaires mutualistes français. La direction de tels groupes s'en révèle d'autant plus difficile.

Suivant une méthodologie exposée précédemment quatre foyers focaux d'attention pour les managers dirigeants ont été dégagés de nos recherches : valeurs, pérennité du système, gouvernance et agencements structurels. Les foyers secondaires quant à eux synthétisent le contenu d'un certain nombre de foyers primaires d'attention. Explicitons donc maintenant ces ensembles.

Les valeurs constituent pour une organisation coopérative hybride un poste particulièrement important. Il existe en effet, comme expliqué dans mes travaux, un risque de banalisation auquel se trouvaient confrontées les organisations bancaires mutualistes. Si ces dernières prétendent l'éviter, le système de valeurs doit être managé au plus haut niveau. Il est hors de question d'étudier ici dans le détail tous les aspects de ce poste, mais deux thèmes émergeant de nos travaux seront privilégiés :

Celui de l'évolution. Le système des valeurs n'est pas figé car l'environnement évolue modifiant la formulation des valeurs initiales et suscitant par ailleurs l'apparition de nouvelles valeurs. C'est le cas, par exemple pour la numérisation de l'activité bancaire ou encore pour la robotisation des services aux clients.

Celui de l'identité du dépositaire symbolique des valeurs. Celui-ci ne peut qu'être le sociétariat, caractéristique la plus significative du mutualisme bancaire

Deux foyers primaires d'attention ont été retenus :

Le système initial des valeurs coopératives, lors de la création des établissements bancaires mutualistes gravitait autour de trois thèmes principaux :

- L'effort de solidarité, en accordant une valeur à la proximité, la prise en compte des entreprises de petites dimensions, le non rejet des particuliers démunis et une assistance mutuelle entre établissements du même groupe.
- L'observation de la démocratie par le respect du fameux principe « un homme une voix ».
- L'affirmation de la non lucrativité de l'activité bancaire c'est-à-dire : la reconnaissance de l'efficacité productive et de l'impératif d'investissement mais en posant en même temps le principe de redistribution du profit aux sociétaires.

Ces principes demeurent aujourd'hui sinon dans la lettre, du moins dans l'esprit. Le management doit s'assurer de leur respect mais également de l'actualisation de leur mise en œuvre, compte tenu des évolutions environnementales.

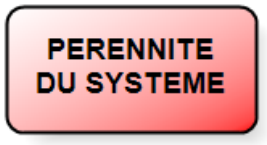
En ce qui concerne leur respect, constatons des nuances suivant les trois thèmes. Evoquons dans le cadre du premier thème l'organisation de services qui le perpétue : octroi de microcrédits, soutien aux activités artisanales… Mais les établissements mutualistes ne sont pas les seuls. Dans le cadre du second thème, même si cela est légal, la possibilité de proportionner le nombre de votes en AG au nombre de parts n'est pas dans la pure tradition coopérative. Dans le cadre du troisième thème (le plus délicat à perpétuer) notons la disparition du système des ristournes, la raison avancée étant sa complexité et ses incohérences. Faut-il pour autant abandonner le principe de non lucrativité ? D'autres techniques ont pu être utilisées, par exemple : une rémunération accrue de l'épargne sociétaire (via la création de livrets sociétaires), le versement d'intérêts substantiels aux parts sociales, certaines prestations de services réservées aux sociétaires, ou encore une information privilégiée réservée aux sociétaires.

Mais l'organisation mutualiste doit également s'assurer que les managers dirigeants s'approprient de nouvelles valeurs et que ces dernières apparaissent dans les indicateurs à surveiller. Il en va ainsi notamment dans deux domaines : celui des mutations technologiques (numérisation, Internet, Big data.) et celui des évolutions sociétales (RSO, Développement durable…). Manifestement il manque aux établissements mutualistes la mise en place d'innovations concrétisant la symbiose « nouvelles technologies - valeurs coopératives traditionnelles » susceptibles de marquer de véritables avantages différenciateurs. En réalité si les banques mutualistes évoquent souvent ces valeurs dans leur communication elles le font avec plus ou moins de conviction. Il n'en va pas de même pour le second foyer primaire d'attention : le sociétariat.

La communauté des sociétaires est prise en compte de manière attentive par les managers dirigeants de la banque mutualiste. D'ailleurs, parmi les comités techniques que crée le conseil d'administration, il est fréquemment constitué un comité sociétariat. Ce dernier est chargé de suivre l'évolution du nombre des sociétaires, non seulement du point de vue de leur nombre, mais aussi de leurs caractéristiques : sexe, âge, origine professionnelle, nombre de parts détenues. Les dirigeants sont particulièrement attentifs à deux évolutions :

- La démographie des sociétaires : nombre annuel des entrées et des sorties et donc taux de croissance ou de décroissance du sociétariat.
- La structure du capital social. De ce point de vue le taux de concentration du capital est particulièrement suivi notamment dans les cas où les droits de vote sont proportionnels au nombre de parts détenues.

Ces données n'en restent pas moins quantitatives. Des enquêtes qualitatives de satisfaction sont en général régulièrement opérées mais elles portent sur les clients sociétaires ou non. Les enquêtes de motivations ou d'attente spécialement dédiées aux sociétaires sont moins fréquentes, mais ont tendance à se développer (voir par exemple l'enquête sociétaire de la Banque Populaire Loire et Lyonnais). On comprend donc qu'au niveau du management du sociétariat, les indicateurs ne manquent pas et sont généralement immédiatement disponibles tant au niveau quantitatif que qualitatif.



Mes travaux ont souligné l'instabilité inhérente au système hybride ; il ne s'agit pas de revenir ici sur ses causes assez évidentes d'ailleurs (tendances au cannibalisme des composantes entre elles, taux de croissance différencié de ces composantes, hétérogénéité des principes de fonctionnement…). Il résulte de cette constatation que la pérennité du système mérite une attention continue et soutenue aux facteurs pouvant l'assurer. Les principaux de ces facteurs sont recensés dans les foyers primaires d'attention qui vont être examinés maintenant. Le premier de ces facteurs « tombe sous le sens » : le système ne peut se maintenir qu'à la condition qu'il ait un intérêt durable, autrement dit qu'il crée dans le temps de la valeur.

Pour créer de la valeur l'organisation doit non seulement rester vivante mais aussi se renforcer, accroître sa robustesse. C'est la raison pour laquelle le concept d'hétérosis semblait plus riche de

contenu que celui de synergie. Sans revenir sur l'analogie biologique (croissance des végétaux) véhiculée par l'idée d'hétérosis ; rappelons simplement que l'accroissement de la robustesse de l'organisation hybride synthétise les notions de résilience, de synergie et de vulnérabilité. Soulignons en même temps qu'il ne suffit pas qu'une organisation soit hybride pour qu'elle entraîne un effet d'hétérosis. Il devient alors essentiel pour les managers dirigeants d'une organisation hybride de préciser les conditions d'existence d'effets d'hétérosis.

Sans chercher l'exhaustivité soulignons les points suivants :

- Faire en sorte que les différentes strates historiques de l'entreprise (notamment celles résultant d'opérations de croissance externe) ne soient pas incohérentes, aient un sens en accord avec les objectifs stratégiques de l'organisation.
- Progresser vers une situation dans laquelle toutes les parties prenantes y trouvent leur compte, en d'autres termes se positionnent dans des situations de jeux à somme positive.
- Veiller à l'évolution des taux comparés de croissance des composantes de l'ensemble hybride. Si du fait d'une politique de croissance externe ou organique des écarts de taille, de chiffre d'affaires, de rentabilité trop grands se creusent, la survie de l'ensemble peut être mise en péril. En aucun cas on ne peut laisser évoluer l'organisation au gré des acquisitions ou des performances ou pertes apparues dans le système. En ce sens les fusions envisagées deviennent cruciales.
- Assurer une gouvernance en harmonie avec l'état d'hybridité et les effets d'hétérosis que l'on en attend. Outre le fait qu'une séparation des pouvoirs de contrôle et de direction soit souhaitable dans une organisation hybride, du fait de la tentation centralisatrice qu'elle génère, deux postes sont particulièrement à surveiller : l'information et la communication d'une part, les agencements structurels d'autre part.

Ce qui précède permet de comprendre pourquoi la gestion de l'hybridité implique de la part des dirigeants des aptitudes managériales particulières.

Il est difficile de nier que toutes choses égales par ailleurs, la gouvernance d'un groupe hybride soit plus délicate à organiser que celle d'un groupe plus classique. Certes, à partir d'une certaine taille, tout groupe comporte des éléments d'hybridité ne serait-ce que ceux acquis au gré des opérations de croissance externe ou de prises de participation de l'Etat. A ce propos Renault constitue un excellent exemple ; il est à noter que son PDG est très sourcilleux sur les équilibres établis entre les participations de Nissan et celles de l'Etat français, ne tenant nullement à ce que certaines limites ne soient franchies dans le degré d'hybridité. Il n'en va plus de même lorsque l'hybridité constitue une caractéristique essentielle du groupe et qu'elle implique une coexistence de fonctionnement de logiques différentes comme c'est le cas des groupes bancaires français mutualistes. Dans cette hypothèse les difficultés de management augmentent encore, exigeant au plus haut niveau la présence de dirigeants non conventionnels. L'information étant rare en ce domaine trois catégories d'aptitudes managériales apparaissent souhaitables :

- La capacité à visualiser en permanence la topologie du Groupe et son évolution. Quand coexistent au sein du Groupe des sous-ensembles importants, qui chacun de leur côté ont des histoires, des cultures, des logiques de fonctionnement différentes, la surveillance continue des empiétements organisationnels, des dynamiques de développement des uns et des autres devient stratégique.
- L'aptitude à donner du sens au développement du Groupe en accord avec son système de valeurs. En effet la banalisation de l'activité du Groupe est une dérive en permanence possible. Cette banalisation que l'on peut résumer en une opposition entre un principe fondateur de participation à la solidarité sociétale et un principe ajouté de maximisation du profit, ne peut se résoudre que par la reconnaissance de l'antériorité du premier sur le second, fort bien exprimé par l'un des dirigeants des groupes bancaires mutualistes : « *La question n'est pas de réaliser du profit grâce à nos valeurs, mais de mettre le profit au service de nos valeurs » (*Philippe Dupont, Séminaire sur les valeurs, Banque Fédérale, juin 2004).
- La possession par les dirigeants de qualités personnelles particulières, dont trois semblent majeures. D'abord une tournure d'esprit dialectique orientée vers la capacité à tirer parti du côté positif des conflits multiples suscités par les situations hybrides (par exemple l'intérêt qui peut résulter des prises de participation de la structure coopérative dans la structure capitaliste du Groupe). Ensuite, être capable d'accorder au système de valeurs et à son évolution une attention constante, avec la capacité à l'actualiser au rythme souhaitable, sans le dénaturer (se reporter à ce qui est dit plus haut à ce propos). Enfin, avoir l'esprit pragmatique d'expérimentation et d'écoute de toute innovation en matière de gouvernance des organisations hybrides (par exemple l'observation des bonnes pratiques en matière de fédéralisme, l'usage des comités d'audit comme contrepoids aux tendances centralisatrices).

Aptitudes à la dialectique, à la diachronie, au pragmatisme, tout cela implique pour les dirigeants un sens politique aiguisé leur permettant de franchir les obstacles nés des tensions entre les différentes logiques de fonctionnement à l'œuvre dans les groupes hybrides ; c'est la raison pour laquelle ce dernier point participe aussi à un foyer secondaire d'attention qui sera examiné plus bas et qui concerne la gouvernance. Auparavant, la stabilité du système hybride conduit à examiner un autre foyer primaire d'attention relatif aux problèmes d'autocontrôle et de centralisation.

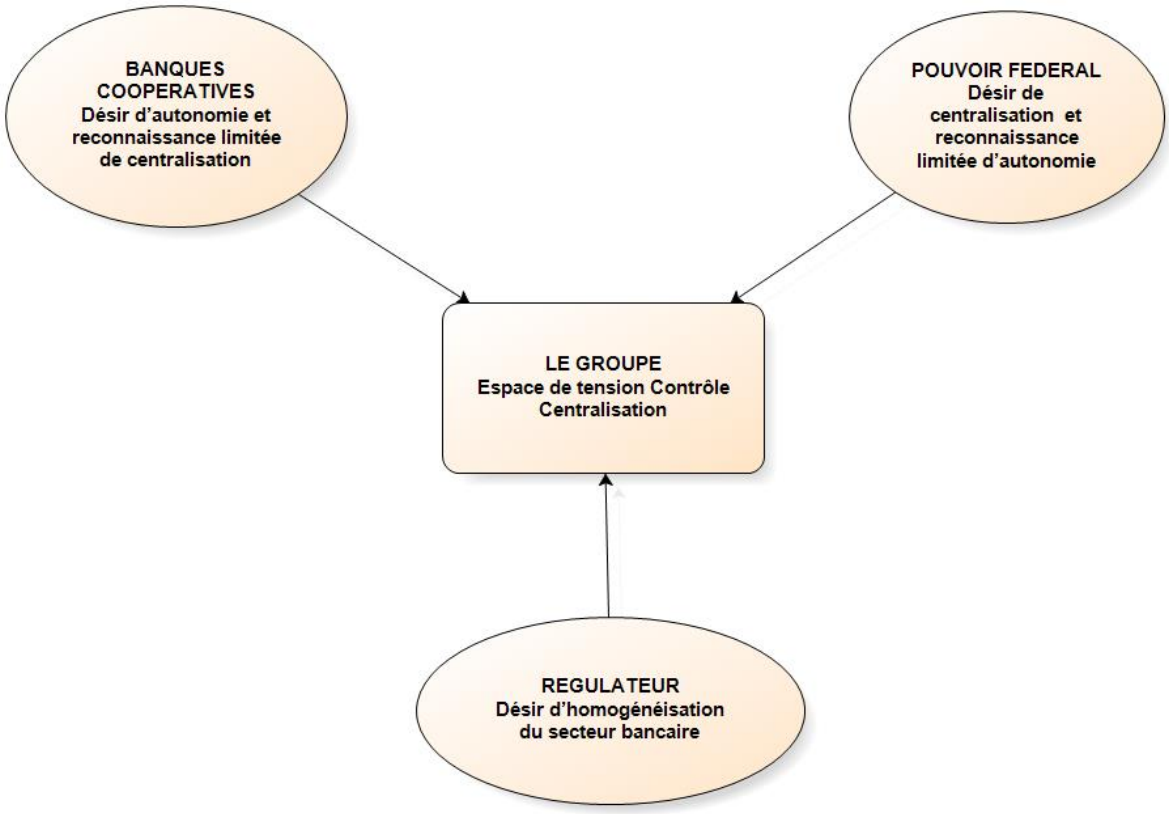
La question du contrôle dans un groupe d'entreprise est stratégique et particulièrement délicate dans une groupe mutualiste. Dans cette dernière situation en effet, la périphérie du groupe revendique une certaine autonomie caractéristique constitutive de l'ADN mutualiste. En effet les banques régionales coopératives, sociétés mères des filiales capitalistiques ne reconnaissent que dans certaines limites le pouvoir de l'organe fédéral central. Ces limites peuvent être mises en péril par une centralisation rampante provenant de deux origines différentes :

- Le pouvoir fédéral central du groupe maintient ce dernier à l'abri de toute agression externe. Du coté coopératif, il veille à maintenir un taux de dilution du capital social (pas de concentration excessive de parts sociales par le même détenteur). Du côté capitalistique, il

n'accorde au marché financier qu'une part minoritaire de titres des filiales capitalistiques. Ayant ainsi les mains libres, le pouvoir central fédéral peut avoir, pour des raisons légitimes d'ailleurs, la tentation d'accroître le niveau de centralisation. Sur le plan stratégique global, ou plus spécifiquement dans le domaine du numérique par exemple, il s'agit chaque fois du désir d'accroître la cohérence décisionnelle et parfois de satisfaire à l'ego du dirigeant.

- Le pouvoir de régulation public comme par exemple le pouvoir de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) organe de tutelle des banques et des assurances. Toute la question ici est de savoir comment ce régulateur interprète « l'exception mutualiste ». L'interprétation peut être restrictive comme le montrent les trois exemples suivants : la soumission des banques mutualistes aux mêmes exigences des accords de Bâle que toute autre banque d'une part et d'autre part, l'interrogation posée sur l'assimilation des contreparties des parts sociales à des fonds propres, enfin, l'établissement d'un processus de contrôle sur la nomination d'administrateurs au sein des banques coopératives.

Le schéma suivant résume ce qui vient d'être exposé :



Ce schéma n'est qu'un exemple illustrant les multiples tensions parcourant un groupe bancaire mutualiste et les conséquences susceptibles d'en résulter au niveau des difficultés de gouvernance. Il n'est donc pas étonnant que parmi les quatre foyers focaux d'attention de l'organisation hybride apparaisse celui de la gouvernance.

L'identification et la localisation de la gouvernance, dans un groupe bancaire coopératif hybride, doivent être clairement définies car, en ce domaine plus qu'en d'autres, l'ambiguïté est génératrice de nombreux dysfonctionnements. Prenant l'exemple du contrôle, on observe la multiplication et l'enchevêtrement des processus de contrôle qui génèrent tensions et conflits. Cela constitue une sérieuse difficulté pour la gouvernance dans la mesure où cette dernière est étroitement liée au pouvoir de contrôle. D'autres exemples pourraient être développés (chaque établissement du groupe peut avoir sa propre culture ou son propre système informatique et y tenir…). Il apparaît alors que dans un groupe hybride, traversé par des logiques multiples, parfois antagonistes, la détection (si possible précoce) des conflits et des mécanismes de résolution prennent une importance considérable. Multiplicité des contrôlés et résolution des conflits se révèlent donc comme deux foyers primaires d'attention.

L'empilement est patent : contrôles sociétarial, actionnarial, interne (de l'établissement lui-même et du Groupe), prudentiel (ACPR), contrôle du fisc, des organismes sociaux sont les principaux d'un réseau encore plus dense dans son exhaustivité. Le nombre d'incohérences qui peut surgir dans le fonctionnement concomitant de ces contrôles est très élevé. Incohérences sur le fond (contenu des décisions), mais aussi sur les différents délais nécessaires à l'exécution d'une opération. Donnons trois exemples. Le premier oppose les contrôles de deux organismes externes à la banque : en matière de provisionnement, les recommandations du fisc (généralement plus restrictives) peuvent contredire celles de la commission bancaire sans qu'un organisme arbitre ne puisse lever l'ambiguïté. Deuxième exemple, en matière interne cette fois-ci, le contrôle d'un dossier de crédit ne peut différer au niveau local et au niveau fédéral (cas d'une entreprise de distribution appartenant à une grande chaîne ; son degré estimé d'autonomie par rapport à cette chaîne peut être apprécié différemment par les autorités locales et fédérales). Il en découle des conséquences différentes sur l'évaluation de cette entreprise et sur les plafonds de crédit auxquels elle est assujettie. Troisième exemple enfin, il concerne la coordination des délais. On suppose qu'une banque régionale coopérative, après inspection de l'ACPR se voit remettre un échéancier de mise en conformité de sa situation avec la réglementation de Bâle. Cet échéancier peut ne pas correspondre à celui du contrôle interne de l'établissement inspecté, mis au point pour sa mission de contrôle interne. La recherche de compatibilité des deux échéanciers va provoquer le ralentissement de la réalisation de certaines tâches, pourtant programmées, l'engorgement de certains services, un surcroît de travail pour certains agents, bref une certaine désorganisation.

Les dysfonctionnements du processus global de contrôle peuvent avoir, on le constate, des conséquences importantes sur la marche de l'entreprise en modifiant son fonctionnement et donc la

prise de décision et même parfois en bloquant cette dernière. On comprend que cette situation ne puisse qu'être aggravée quand la banque est soumise à plusieurs contrôles à la fois ce qui arrive assez souvent (il n'est pas rare que deux ou trois autorités opèrent en même temps des contrôles dont certains peuvent s'étaler sur plusieurs mois). De telles situations sont génératrices de conflits, chacun à sa place pouvant avoir des ordres de priorité différents. Tout cela conduit à porter une attention particulière à la question de la résolution des conflits.

La résolution des conflits pose deux types de questions :

- La nature des conflits en jeu
- L'autorité légitime pour les résoudre

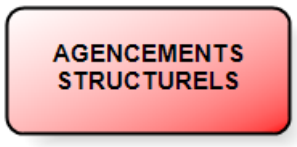
Il est hors de propos ici d'envisager de manière exhaustive l'ensemble des conflits possibles. Cela est impossible, de plus il s'agit de s'en tenir ici aux conflits évoqués ou suggérés par la relecture de l'article. De ce point de vue, deux familles de conflits peuvent être distinguées : fonctionnels et personnels.

Les principaux conflits fonctionnels résultent de l'hybridité et notamment de la coexistence des sphères coopératives et capitalistiques. On peut citer en exemple le montant des dividendes perçus par les banques régionales pour leurs divers apports aux établissements cotés en bourse, ou encore les rémunérations comparées des salariés des deux sphères. Ajoutons également des conflits possibles sur les périmètres de compétence dans la création des produits. Ainsi, pour des niches particulières de produits la sphère coopérative peut prétendre à une marge d'autonomie dans la production d'un service (en matière de leasing par exemple).

D'autres conflits sont de nature personnelle. Ils ne sont pas propres aux organisations hybrides et comme l'avaient montré les théoriciens comportementalistes (Cyert et March), ils constituent même la réalité première de l'entreprise. Toutefois, dans les banques coopératives certains de ces conflits personnels sont particulièrement lourds de conséquences. Au niveau local mentionnons la mauvaise entente entrer le président du Conseil d'Administration et le Directeur Général. L'utile « théorie des quatre yeux » ne fonctionne plus alors correctement. A un niveau plus élevé, les tensions entre le dirigeant de l'autorité fédérale et ses administrateurs ou avec le président du conseil de surveillance quand ce dernier existe sont également sources d'importants conflits.

En ce qui concerne maintenant les autorités légitimées pour résoudre ces conflits la distinction entre le formel et l'informel est essentielle pour expliquer les mécanismes à l'œuvre. Formellement les conseils d'administration ont en cas de conflit irréductible, le dernier mot pour trancher. Ce n'est pas le lieu ici d'expliquer que la réalité est parfois toute autre. L'histoire a montré qu'au niveau local, la mésentente entre Président et Directeur Général, rampante d'abord, puis ouverte ne se termine pas forcément par l'éviction rapide de ce dernier. Ce type de situation peut conduire la banque dans une situation critique. Au niveau plus élevé, l'autorité fédérale est là pour assumer ce rôle de résolution des conflits sans avoir toujours les pouvoirs hiérarchiques pour le faire (sauf dans le cas de centralisation excessive et de dégénérescence de l'esprit fédéral). Quoiqu'il en soit, la relecture de l'article a fait apparaître l'importance de la mise en parallèle des questions de gouvernance et de contrôle.

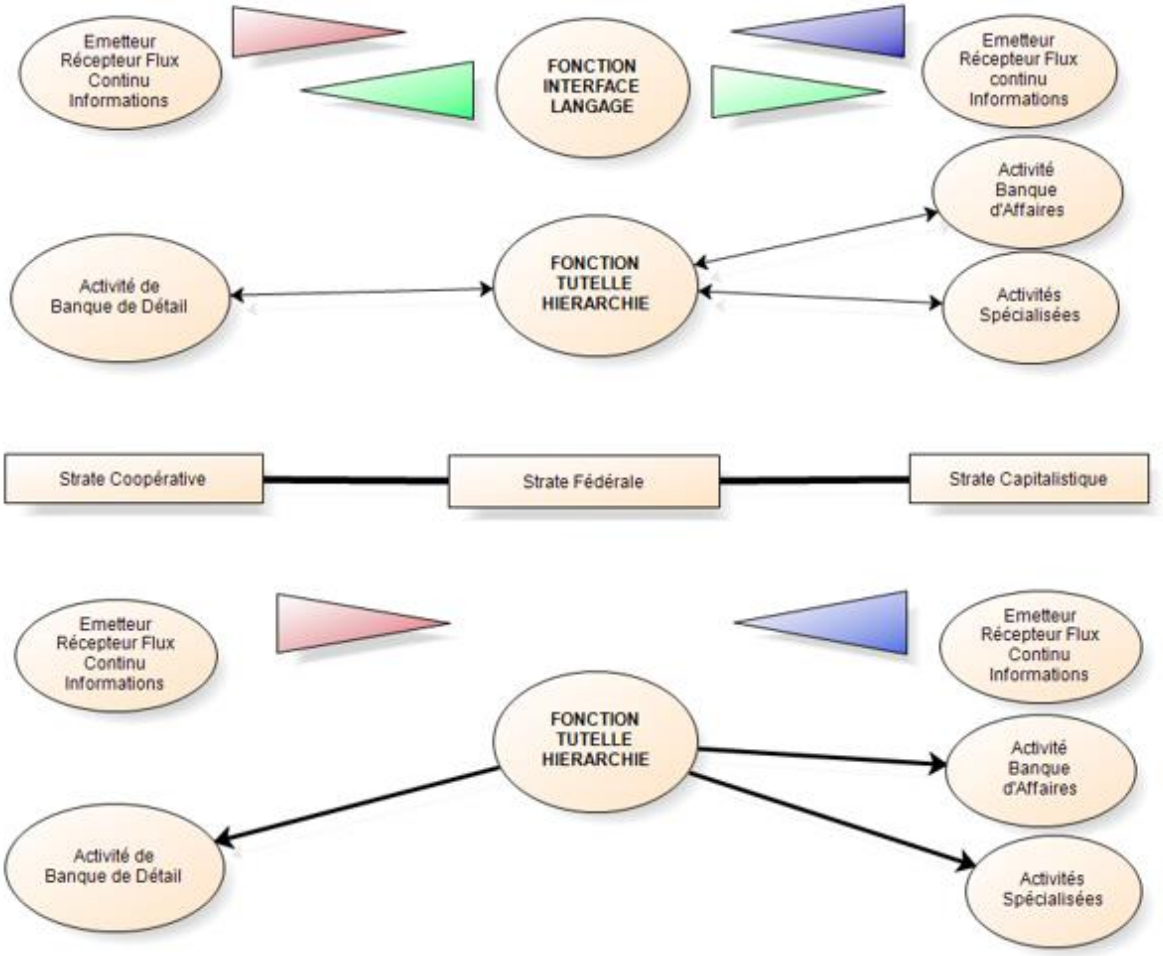
Qu'il s'agisse de valeurs, de pérennité ou de gouvernance, l'organisation de la banque témoigne, par les agencements structurels qui la caractérisent, à la fois des stratégies passées et présentes. Il en va ainsi, par exemple, du positionnement respectif des strates, coopérative, fédérale et capitalistique. Et ce sont bien ces agencements, quatrième et dernier foyer secondaire d'attention qui apparaissent dans la relecture de l'article.



La structuration d'un groupe bancaire mutualiste est principalement caractérisée par le positionnement respectif, des strates coopérative, fédérale et capitalistique. Ce positionnement détermine lui-même le rôle donné aux deux communautés actionnariale et sociétariale. L'ensemble est « habillé » de formes juridiques témoignant d'une grande diversité. Cet ensemble complexe peut être plus ou moins lisible, comme le montre la comparaison des trois grands groupes bancaires mutualistes français.

La strate coopérative constitue le rouage essentiel du groupe bancaire mutualiste lui donnant sa légitimité et inspirant l'ensemble de sa gouvernance. Elle représente par ailleurs le sous- ensemble originel du groupe, celui de la banque de détail. Cette strate est tant par ses valeurs que par son fonctionnement très éloignée de la strate capitalistique. Cette dernière en effet qui comprend la banque d'affaires et toute une série de filiales spécialisées (assurance vie, épargne salariale…) reste très dépendante des marchés financiers et de l'état d'esprit qui les caractérise. En d'autres termes on ne parle pas tout à fait le même langage dans ces deux strates et cela se comprend du fait des contraintes différentes pesant sur ces deux strates. Cela explique la nécessité d'une interface fédérale traductrice des deux langages en un langage commun, permettant aux uns et aux autres de se comprendre. En réalité ce rôle d'interface est nouveau. En effet avant que la banque coopérative ne fasse le saut stratégique de la banque d'affaires, véhicule coté, il existait déjà une instance fédérale. Mais cette dernière ne constituait qu'un organisme de tutelle et de contrôle général de l'activité des instances coopératives régionales de détail (par exemple la Caisse Centrale des Banques Populaires). En d'autres termes, à cette époque tout le monde parlait le même langage.

La strate fédérale doit donc aujourd'hui adjoindre à son rôle de tutelle et de contrôle, un rôle d'interface d'autant plus fondamental, qu'en les anticipant il permet de réduire les conflits de logique, pierre d'achoppement des organisations hybrides. Une instance fédérale qui concevrait son rôle comme se limitant seulement à une double tutelle (coopérative et capitalistique) passerait à côté d'une partie importante de sa fonction. Il est à noter, à ce propos, que les tendances centralisatrices peuvent contribuer à l'atténuation de la fonction d'interface et de ce qu'elle représente. A cet égard les deux schémas suivants l'illustrent :



A noter dans la partie supérieure du schéma que l'organe fédéral reçoit en permanence des flux d'informations aussi bien de la strate coopérative que de la strate capitalistique. Un des rôles de l'organe fédéral est alors de faire circuler cette information au sein du Groupe dans un langage commun accessible à tous. On remarquera, par ailleurs qu'en ce qui concerne la fonction de tutelle les liaisons entre la strate fédérale et les deux autres se font dans les deux sens. Le premier sens traduit le pouvoir de contrôle de l'autorité centrale, le second en retour, un certain contrôle sur la centralité via les administrateurs de l'autorité fédérale, qui appartiennent en même temps aux conseils d'administration de la strate coopérative et de la strate capitalistique.

Dans la partie inférieure du schéma, les liens sont plus simples. La fonction d'interface tend à disparaître dans la mesure où la fonction de tutelle est à sens unique. Pourtant des administrateurs de la périphérie sont toujours susceptibles d'être présents. La différence est alors principalement d'ordre comportemental et traduit une absence d'opposition significative à la tendance centralisatrice.

La conclusion à tirer est que la présence des trois strates (coopérative, fédérale et capitalistique) ne suffit pas à caractériser le niveau de centralisation du Groupe. Il est à noter d'ailleurs que lorsque ce niveau tend à s'accroître, des réactions principalement de la strate coopérative peuvent se produire et freiner voir même renverser le mouvement. C'est dans cette situation que s'est retrouvé ces derniers temps le Crédit Agricole.

Une dernière remarque : si pour des raisons de clarté la schématisation a été utilisée ici, elle ne doit pas masquer pour autant la complexité de la réalité. Il n'en reste pas moins qu'au plan de la communication tant externe qu'interne, la lisibilité a son importance et ressort au niveau des foyers primaires d'attention.

On peut rappeler en préalable que la transparence d'un groupe bancaire coopératif fait partie des valeurs coopératives. Même si cela peut apparaître théorique, les sociétaires détenteurs ultimes du pouvoir doivent être en mesure de comprendre la structure d'un Groupe dont ils sont dits (juridiquement à juste titre) propriétaires. Or sur ce plan la situation des trois grands groupes bancaires coopératifs français est assez différenciée. Jusqu'à une époque récente la stratification BPCE manquait de clarté. En effet, la souscription par les banques régionales de CCI (Certificats Coopératifs d'Investissement) au profit de Natixis créait une sorte de boucle d'autocontrôle entre secteur coopératif et capitalistique. La suppression de cette boucle a clarifié le schéma clairement compris comme reposant sur la strate coopérative et contrôlant la strate capitalistique au travers de l'organisme fédéral.

Le Crédit Agricole était quant à lui, en mouvement vers ce type de modèle mais a dû par suite de certaines oppositions internes ralentir sa transformation. La conséquence en est une lecture plus difficile de la logique de son agencement structurel actuel.

Mais c'est incontestablement le Crédit Mutuel qui reste encore la structure la moins lisible des trois grands Groupes bancaires mutualistes. En effet, non seulement le positionnement du CIC banque d'affaires et de détail n'est pas évident au sein du Groupe mais plus encore, la présence au sein de ce dernier de deux entités puissantes contribue à rendre encore moins lisible l'agencement structurel général.

Et pourtant cette lisibilité est importante. A l'intérieur du Groupe elle favorise l'intelligibilité de l'entreprise, accroissant ainsi le niveau d'engagement de ceux qui y travaillent tout en permettant une plus grande précision dans la reconnaissance des responsabilités. A l'extérieur, la lisibilité est également importante vis-à-vis de toutes les parties prenantes à l'activité productive de la banque (apporteurs de capitaux, fournisseurs…). Mais elle est également importante vis-à-vis de certaines institutions, notamment de celles qui, volontairement ou non ne perçoivent pas l'utilité d'un statut dérogatoire coopératif (Union Européenne, ou régulateur interne, par exemple). Cela est d'autant plus vrai que cohabitent maintenant au sein du même Groupe, sociétaires et actionnaires.

Les détenteurs de parts d'un ensemble mutualiste bancaire sont divers, et pour en donner un aperçu non exhaustif, citons par exemple : dans le sociétariat d'abord, les sociétaires n'ayant qu'un seul droit de vote dans les assemblées générales (conformément au principe un homme une voix) et les sociétaires disposant d'un nombre de voix proportionnel au nombre de parts sociales qu'ils détiennent. Citons aussi le cas de la part sociale scindée en deux parts A et B (Crédit Mutuel). Ensuite, chez les actionnaires, il convient de distinguer au moins trois catégories : les actionnaires institutionnels internes assurant la non opéabilité des composantes du Groupe, les actionnaires externes (le flottant) et enfin les participants à l'actionnariat salarié. Globalisons pour se concentrer sur les deux grandes catégories ayant émergé dans l'analyse qualitative du foyer primaire d'attention : sociétariat et actionnariat.

Abordons d'abord le sociétariat catégorie spécifique du mutualisme en insistant sur le sociétaire et les parts sociales souscrites et ce que représente la contrepartie de ces parts. Les sociétaires détiennent des parts sociales, titres de propriété et en ce sens apparentés à des actions. Mais elles en diffèrent car leur valeur est constante et donne droit au versement d'un intérêt proposé par le Conseil d'Administration et décidé en Assemblée Générale des sociétaires. La souscription de parts sociales par les clients de la banque marque, en principe leur volonté de participer durablement au statut juridique coopératif de la banque. Il a symboliquement valeur d'engagement moral de soutenir le mouvement mutualiste, même si dans la réalité la motivation de la souscription peut n'être que financière. En fait relevons ici une double question :

- La fixation du niveau des intérêts à verser aux parts est source d'ambiguïtés dans la mesure où ce qui est rémunéré n'est pas clair. Est-ce le simple apport de liquidités à la banque (mais alors il faudrait fixer les intérêts par rapport au coût de l'argent sur le marché) ou est-ce l'adhésion mutualiste et la confiance dans les dirigeants et dans les résultats obtenus (mais dans ce cas la rémunération devrait varier plus amplement qu'elle ne le fait).
- Les parts sociales détenues par les sociétaires représentent une fraction importante des fonds propres des banques mutualistes. Or l'évolution récente des taux d'intérêt pose à ces dernières un sérieux problème. Le montant maximum du taux de rémunération des parts sociales étant plafonné au taux moyen de rendement des obligations du secteur privé[176], la rémunération de ces dernières n'a cessé de diminuer et tend à devenir insuffisante pour assurer la fidélité du sociétaire. Si ce dernier décide de revendre ses parts, dont la liquidité lui a été assurée par la banque, non seulement l'établissement risque d'être mis en difficulté mais en outre, le niveau de fond propre assuré par ces parts risque de diminuer dangereusement.
- Par ailleurs, la qualification de « titre de propriété » de la part sociale pose problème. En effet, la détention de parts sociales ne donne pas droit aux réserves en cas de dissolution de l'institution[177]. Ces réserves ont elles-mêmes un caractère incertain et suscitent quelques questions : existe-t-il économiquement un montant optimal de réserves ? L'interrogation se pose particulièrement dans le cadre mutualiste où il convient de rappeler la logique coopérative de non lucrativité, qui implique que la destination des réserves soit ou bien la

[176] Article 14 de la loi du 10 septembre 1947, réactualisé en 1992, portant statut de la coopération

[177] Loi N° 785 du 18 août 1942 relative aux Banques Populaires art. 1er : « *Les sociétaires d'une Banque Populaire ne peuvent en aucun cas, à aucun moment et sous quelque forme que ce soit, recevoir en remboursement de leur apport une somme excédant la fraction libérée des parts sociales dont ils sont titulaires. En particulier, les réserves et provisions constituées par la société ne peuvent donner lieu à une répartition entre les membres. Toutefois, la Chambre Syndicale des Banques Populaires peut autoriser les Banques Populaires à incorporer à leur capital social une fraction de leurs réserves. Cette incorporation ne peut intervenir qu'à l'occasion d'une augmentation de capital …* » cette dernière étant soumise à des conditions restrictives précises.

redistribution aux détenteurs de parts ou bien l'amélioration constante du service et des prestations aux sociétaires clients (notamment sous forme de baisse des prix). Si les réserves n'appartiennent pas aux détenteurs de parts, qui alors est propriétaire ? Là non plus la réponse n'est pas évidente et les convoitises qu'ont suscitées les réserves de tel ou tel groupe mutualiste sont là pour le démontrer.

Une dernière question peut être évoquée à propos du sociétariat : peut-on qualifier ce sous ensemble de clients, de communauté ? Cette interrogation n'est pas simplement théorique dans un environnement de TIC. Certaines entreprises cherchent effectivement à détecter dans leur environnement des communautés, pour en faire des partenaires, parfois anonymes (la foule), par exemple dans les pratiques de crowdsourcing. D'autres entreprises n'hésitent pas à créer leurs propres communautés pour mieux assurer leur politique relationnelle, et une participation plus massive et précise aux requêtes qu'elles leur soumettent. Qu'en est-il des sociétaires pour un groupe bancaire mutualiste, et plus précisément pour les banques régionales coopératives qui en sont les piliers ? Notons immédiatement que chaque couple Président-Directeur Général souhaite faire de « ses » sociétaires une communauté afin de donner un contenu à l'engagement qu'a été censé prendre le client lorsqu'il a souscrit des parts sociales. Pour y parvenir de nombreuses initiatives ont été tentées avec plus ou moins de succès (ateliers de réflexions, conférences, prix d'initiatives locales, soirées festives sociétaires, etc.). Sans prétendre ici développer longuement ce point, notons que la notion de communauté de sociétaires peut se décliner à quatre niveaux : l'agence, la succursale (groupe d'agences), la banque régionale et le Groupe. Entre le niveau le plus bas et le plus élevé les chiffres varient de quelques centaines à quelques millions (8 millions pour la BPCE). Si la notion de foule est relative, disons pourtant qu'elle ne paraît concerner que les deux derniers niveaux évoqués ci-dessus. Autrement dit, la banque régionale qui voudrait approfondir la notion de communauté et l'utiliser de façon moderne aurait à sa disposition un ensemble de niveaux lui permettant soit de recourir à la notion de communauté identifiée soit à la notion de foule.

Passons maintenant de la notion de sociétaires à celle d'actionnaires. Les commentaires seront plus brefs car ces derniers sont plus récents dans les groupes bancaires mutualistes et surtout moins conformes à l'ADN coopératifs. Ils n'en restent pas moins importants dans la mesure où l'hybridité de l'organisation trouve essentiellement sa source dans leur présence. Quelques remarques toutefois :

- Les banques mutualistes souhaitant garder le contrôle absolu de leurs véhicules côtés, le rôle des actionnaires externes demeure limité. Il n'en reste pas moins utile d'accorder à ces derniers une certaine attention pour préparer des évolutions futures (augmentation de capital par exemple). C'est ce qu'a organisé par exemple le Crédit Agricole en créant un club des actionnaires, ouvert à tous les actionnaires individuels détenant au moins 50 actions au porteur ou 1 action au nominatif, ainsi qu'à tous les actionnaires salariés détenteurs d'au moins 1 action en direct. Ce club assure toute une animation esquissant la constitution d'une communauté au sens utilisé plus haut.
- Chaque Groupe mutualiste comportant des clients, des sociétaires et des actionnaires, on peut se demander si des proportions optimales existent entre ces trois ensembles et quels types de liens il serait souhaitable de construire entre les membres en faisant partie ?
- Se pose également la question de l'actionnariat salarié. Notons que les groupes mutualistes s'y sont essayés avec plus ou moins de bonheur et ont monté plusieurs opérations de souscription (Crédit Agricole en 2005, BPCE via Natexis en 2014…). Cet instrument d'épargne entouré de strictes conditions d'utilisation présente de nombreux avantages, tant pour le

salarié (abattement sur le cours boursier au moment de la souscription), que pour la banque (implication du salarié, appui à l'indépendance de la banque). Globalement pourtant, un ralentissement de ce type d'opération est actuellement très net. Crainte d'une dilution trop grande de la part des actionnaires, coût élevé de l'opération, déception des actionnaires salariés due aux variations de cours sont quelques-unes des raisons de ce ralentissement.

Enfin et pour en terminer avec la relecture de ce premier article un foyer primaire d'attention est apparu, relatif aux stratégies juridiques.

La stratégie globale d'un Groupe bancaire mutualiste est fondamentale, nuançons toutefois en observant l'implémentation des grands plans stratégiques, et l'écart qui peut exister en fin de plan entre le dire et le faire ; écart souvent dû à l'opportunisme et aux difficultés de prévision mais aussi aux vertus de la stratégie chemin faisant. Il y a sur ces points matière à de nombreuses recherches concernant les groupes mutualistes. Mais c'est sur un autre aspect (sous ensemble du premier) que l'attention s'est portée à la suite de la relecture de ce travail : la question des stratégies juridiques. Certes toute entreprise est soumise à de multiples contraintes juridiques, parfois totalement impératives, d'autres fois laissant une initiative au chef d'entreprise. Il se trouve que cela est particulièrement vrai pour les banques.

Sans entrer dans l'énumération des contraintes juridiques qui pèsent sur les banques, soulignons qu'elles sont d'origines internationales (réglementation de Bâle BCE …) nationales (Banque Centrale, fisc..), et locales (POS, appels d'offre…). Dans la plupart de ces cas pas de stratégie possible, si ce n'est une stratégie organisationnelle consistant à adapter l'organisation de la banque pour respecter les obligations dans les temps voulus. Il n'est donc pas surprenant que les banques consacrent d'importantes ressources à « la conformité » via leurs départements de contrôle interne. Dans d'autres cas, les banques disposent d'un espace de liberté conduisant à la formulation d'une stratégie juridique. Deux exemples illustratifs sont proposés, le premier relatif à la gouvernance, le second, concernant la croissance externe.

Du premier point de vue utilisons un exemple déjà rencontré de ce type de stratégie : comment juridiquement construire un ensemble lisible reliant les strates coopérative, fédérale et capitalistique. Donnons un autre exemple plus micro juridique : quelle type de forme sociale adopter pour habiller juridiquement les entités du Groupe. Ainsi, la règle dite des quatre yeux peut avoir plusieurs versions. C'est précisément le cas à la BPCE dans laquelle les banques populaires ont le statut de sociétés coopératives anonymes (SAC) et les caisses d'épargne celui de sociétés coopératives à conseil d'orientation et de surveillance (COS). Si dans le second cas la séparation des fonctions de direction et de contrôle est explicite, et conséquence des choix faits quant à la forme juridique de la banque régionale, elle est dans le premier cas voulue et adoptée dans un but de bonne gestion. Il y a là des choix à opérer qui ont une importance en matière de gouvernance et au-delà en matière de responsabilité (par exemple un président d'un comité d'audit a t il la même responsabilité selon qu'il émane d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance ?).

La question de la croissance externe pose également de nombreuses questions aux groupes mutualistes. Ainsi l'acquisition par le Groupe Banque Populaire, du Crédit Coopératif ou du Crédit Maritime n'a pas le même retentissement que celui de la COFACE (dont il faut préserver une neutralité par rapport à ses clients constitués souvent d'autres banques). Autre exemple, l'acquisition de courtiers immobiliers (Foncia, aujourd'hui revendu ou Nexity) nécessite des montages juridiques spécifiques. Dans la mesure où les Groupes hybrides restent encore des « objets juridiques mal identifiés » les stratégies juridiques à mettre en place, compte tenu des responsabilités qui en découlent, fournissent de nombreuses pistes de recherches.

Terminons l'analyse et le commentaire de ce modèle en constatant que c'est le caractère d'hybridité qui constitue le soubassement principal de l'article, il constitue la racine de la représentation modélisée. Les quatre points focaux d'attention résument bien pour les dirigeants les zones d'alerte :

- Les dirigeants doivent en permanence se poser la question de la pérennité de leur système organisationnel hybride dont le caractère instable a été rappelé.
- Pour cela les dirigeants doivent veiller au sens du système de valeurs coopératives qui le sous-tend ; non seulement en accordant leur comportement à ce qu'il représente mais en plus en actualisant le système aux évolutions environnementale et sociétale.
- Pérennité de l'organisation et préservation de son système de valeurs seront facilitées par des agencements structurels lisibles dans les responsabilités qu'ils impliquent.
- Les conditions qui viennent d'être rappelées faciliteront l'exercice de la gouvernance en l'aidant à résoudre les conflits qui parcourent l'organisation et dont une partie est issue du caractère hybride de cette dernière.

6 Analyse de la publication : « Radiographie d'un comité d'audit bancaire mutualiste », *Revue Management & Avenir*, vol 7, n°81, pp 81-100.

Il s'agit du document n°30.

6.1 Modélisation, après hiérarchisation du codage initial de la publication :

6.2 Réécriture de la publication à partir de la modélisation proposée

Les différents foyers focaux d'attention qui ont émergé lors de la relecture de cet article font apparaître un thème parfois explicite souvent sous-jacent : celui de la responsabilité du comité d'audit.

Cette responsabilité transparaît d'abord au travers des perceptions et des comportements des membres du comité d'audit. Le comité est en effet, dans son ensemble, conscient de l'importance de son rôle et de la responsabilité qui en découle. Ce ressenti collectif transparaît dans l'organisation de l'instance délibérative de la banque et les conséquences qui en découlent au niveau de la gouvernance. Dans cette organisation, le comité d'audit apparaît en effet comme un lien réel et privilégié entre le Conseil d'Administration élu et les dirigeants nommés de la banque. Ce lien est d'autant plus utile qu'élus et nommés ne se comprennent pas toujours parfaitement. C'est le cas notamment en ce qui concerne le périmètre de compétence du comité et son corollaire, l'étendue du pouvoir d'investigation qui en résulte.

Ainsi, la responsabilité du comité d'audit, racine du modèle se décline autour de trois foyers focaux d'attention : les perceptions et comportements, l'organisation et la gouvernance et le périmètre de compétence.

Comment les membres perçoivent-ils leur activité au sein du comité d'audit? Poser cette question revient à tenter d'ouvrir une « boite noire » tant ce thème a été peu exploré dans les travaux consacrés aux comités d'audit. L'essai d'ouverture de la boite tenté au travers de cet article fait apparaître un paysage de diversité, parcouru de quelques points de convergence en particulier sur les questions de désir de formation mais surtout de nécessité de l'établissement d'un climat de confiance.

« En quoi le fonctionnement d'un comité d'audit peut-il être influencé par les perceptions que les membres participants ont de leur rôle ? » telle est la question de recherche posée dans cet article.

Cette interrogation s'expliquait par l'hypothèse émise : la détection du ressenti de leur activité, par les membres du comité d'audit, devait conduire à une meilleure compréhension du comportement de ces

derniers. Cela impliquait une enquête de terrain permettant d'ouvrir (ou au moins d'entrouvrir) la « boite noire » pour entrevoir ce qui se passait au sein d'un comité d'audit. La méthodologie utilisée reposait sur un questionnaire et des interviews exploités grâce à un logiciel d'analyse qualitative. Sans être unique, cette démarche reste exploratoire. Jusqu'ici la description du comportement d'un comité d'audit avait été éclairée, d'un seul point de vue théorique, par le recours à la théorie de l'agence. Cette dernière, fondée sur des présupposés comportementaux réducteurs n'apportait qu'un éclairage partiel sur le fonctionnement réel d'un comité d'audit. Il en résultait une insatisfaction exprimée dans les critiques d'un certain nombre d'auteurs tentés par la finance comportementale (courant Behavioral Law and Economics). La négligence de biais cognitifs et émotionnels, et la non prise en compte de leurs effets induits, contribuaient à l'évidence à l'opacité des comités qui pourtant dans la gouvernance de la banque prenaient une importance grandissante.

Quels sont donc les enseignements retirés de la volonté de « mettre l'accent, au-delà des apparences externes, sur le vécu, le ressenti et de tenter ainsi de voir l'intérieur de la boite noire ? ». Mentionnons ici l'essentiel dans la mesure où les autres foyers focaux d'attention détaillent le résultat de l'analyse des perceptions qui ont été relevées. Paradoxalement la diversité inévitable des perceptions n'a pas entraîné une fragmentation des comportements et la naissance d'un climat conflictuel interne, mais plutôt une homogénéité de comportement, et la rédaction de rapports consensuels à destination du Conseil d'Administration. Ce paradoxe mérite quelques explications. Ce qui frappe avant tout est la diversité rencontrée, reflétant celle du conseil d'administration, composé de personnalités variées : chefs d'entreprises (TPE, artisans, PME, PMI), professions libérales, fonctionnaires. A l'évidence, les entretiens et les réponses au questionnaire l'ont montré, ces personnalités perçoivent la réalité de manière diversifiée. Cette diversité est accrue par le fait que les administrateurs, membres du comité d'audit, ne sont pas isolés mais appartiennent à des réseaux, qui conditionnent en partie leur comportement. Ils exercent d'ailleurs souvent dans ces réseaux une fonction élective (président de chambre des métiers, de syndicats professionnels…). Le comité d'audit est loin d'être un ensemble de comptables ou de férus de comptabilité (hormis le président de qui les textes exigent des connaissances précises en finance – comptabilité). Comment expliquer alors que cette diversité ne débouche pas sur la fragmentation des opinions et l'absence de consensus (ou la production de consensus mous) ne facilitant pas la prise de décision du Conseil d'Administration ? Plusieurs éléments permettent de le comprendre.

- D'un point de vue général d'abord la théorie des équipes aborde ce problème, en particulier les effets sur la décision collective, de la composition d'équipes rassemblant des spécialistes de la même discipline ou de disciplines différentes. Si le second cas peut effectivement susciter plus de conflits, il débouche souvent sur plus de créativité dans les solutions proposées. Un second élément intervient alors.
- Le rôle du président est fondamental, il sera développé plus bas. Il s'agit pour lui de dépasser le stade antagoniste qui peut résulter de perceptions différentes de la même réalité par les membres du comité, et faire comprendre que cette diversité est un facteur d'enrichissement de l'avis à donner de manière consensuelle au Conseil d'Administration. Peut-être plus facile à dire qu'à réaliser pourra-t-on rétorquer ! C'est là intervient un troisième élément qu'il convient de rappeler.
- Il s'agit d'une banque mutualiste qui fonctionne dans le respect d'un système de valeurs, dont on aurait tort de croire qu'il n'est qu'un alibi au maintien du statut coopératif. Il y a dans l'ADN coopératif des comportements qui se sont forgés au cours du temps. Ces comportements se

sont enracinés. Il est hors de propos de développer de façon exhaustive ce point ici. Soulignons simplement que le statut coopératif a, dès son origine, appris à des gens différents à travailler ensemble, en équipe, avec des méthodes fondées sur l'importance de liens personnels plus que sur des martingales managériales vites démodées. Par ailleurs, ce climat s'est perpétué dans un cadre réglementaire permettant de ne pas céder à la pression stressante du « courtermisme ». En effet, le système des parts sociales soigneusement diluées a permis aux dirigeants (présidents et directeurs généraux) d'élaborer, à l'abri du risque d'OPA, des stratégies à plus long terme. L'habitude du travail en équipe dans un climat relativement serein, tend à expliquer en profondeur l'aptitude d'un comité d'audit à tirer parti de ses différences plus qu'à en subir les effets négatifs.

Restant encore au niveau global des perceptions du comité d'audit, et avant d'en détailler le contenu précis, présentons encore deux foyers primaires d'attention émergeant de la relecture : l'importance ressentie par tous de la formation d'une part, et la perception du fait que la confiance est l'élément essentiel du bon fonctionnement du comité d'audit, d'autre part.

S'il y a bien une perception ressentie par tous les membres du comité, c'est l'absolue nécessité d'une formation. Cette perception unanime est d'ailleurs l'un des indicateurs du sérieux avec lequel les membres du comité prennent leur fonction, et de leur engagement à la remplir convenablement. Aucun autre comité, de l'aveu des membres ayant participé à d'autres comités techniques du Conseil d'Administration, ne donne autant cette impression de pénétrer au « cœur du réacteur » de la banque, et ne conduit donc à l'obligation de se former si l'on prétend comprendre ce qui s'y passe. La formation souhaitée revêt deux aspects :

- celui d'une formation classique à base de cours et de séminaires dispensés sur place ou le plus souvent au siège de la banque. Une demande pédagogique complémentaire est formulée sur la forme de séances de travail. Il est attendu une formation non pas descendante et scolaire, mais un apprentissage à partir de discussions sur les cas que vivent les uns et les autres.
- Celui d'un échange des bonnes pratiques assuré également de manière interactive. Sont notamment demandées, des réunions régulières entre présidents des comités, de manière à ce que chacun puisse communiquer aux autres les problèmes qu'il a eu à résoudre, et les échecs ou réussites qui s'en sont suivis.

Par exemple, les membres du comité ont perçu, à quel point la période de rodage lors de la création du comité, ou lors de la nomination d'un nouveau président, était importante. Dans les deux cas, des conseils sont demandés et écoutés avec grand intérêt, et les récits de situations particulièrement épineuses sur le fonctionnement du comité d'audit appréciés. L'ensemble de ces demandes se comprend aisément. Les comités d'audit dans les banques mutualistes sont une création relativement récente (une dizaine d'années), et les problèmes qu'ils ont eu à traiter se sont sans cesse complexifiés du fait d'une conjonction de causes assez impressionnante : crise financière, surabondance de réglementations contraignantes (type accord de Bâle..), intensification des contrôles émanant d'institutions variées aux jurisprudences parfois contradictoires, produits financiers de plus en plus

sophistiqués générateurs de risques mal maitrisé, concurrence exacerbée poussant à la créativité sous toutes ses formes, avec les aléas qu'elle comporte (accroissement impressionnant des contentieux, complexité due aux vagues d'opérations de croissance externe…). Cette liste non exhaustive témoigne de mouvements qui n'ont fait que s'accélérer ces dernières années.

Terminons en soulignant le sentiment très partagé, par les membres du comité d'audit, que le rôle de ce dernier (qu'il existe seul ou appuyé par un comité des risques) va se développer dans les prochaines années de deux manières : d'une part en raison de l'extension de son domaine de compétence et d'autre part, du fait de la place grandissante qu'il prendra dans les processus de décision des Conseils d'Administration. Outre cette perception d'un besoin de formation, une autre perception s'est révélée dans les foyers primaires d'attention, le rôle capital de la confiance dans le bon fonctionnement du comité.

La confiance apparaît comme l'un des facteurs principaux de la réussite du comité. Elle joue un rôle particulièrement déterminant au moment de la création du comité. La raison en est que confiance comme défiance semblent être des phénomènes cumulatifs, dont l'irréversibilité s'accroît avec le temps, ce qui suscite deux remarques principales.

Première remarque, la confiance se rencontre à deux niveaux :

- Celui du comité d'audit stricto sensu d'abord, concernant les quatre ou cinq administrateurs qui ont été élus par le Conseil d'Administration pour constituer ledit comité. A ce stade, les administrateurs désignés se connaissent et s'apprécient, reflétant le plus souvent l'ambiance qui règne dans le Conseil d'Administration. Par ailleurs, en cas de renouvellement d'un ou plusieurs membres cela s'opère en bonne entente entre les présidents du Conseil d'Administration et du comité d'audit, qui tous deux s'efforcent de préserver un bon climat de travail et une compétence adaptée.
- Celui du comité d'audit élargi aux membres de la technostructure de la banque ensuite. C'est à ce second niveau que des problèmes de confiance peuvent plus facilement surgir. Dans la réalité, en effet, le comité d'audit se réunit très rarement en présence des seuls administrateurs. Pour des raisons évidentes d'information et d'efficacité dans le travail, participent régulièrement aux travaux du comité, les directeurs du contrôle interne et de l'audit, accompagnés des personnes de leurs services qu'ils ont invitées (avec accord du président) pour rapporter sur tel ou tel sujet précis et technique mis à l'ordre du jour. Assiste également assez fréquemment le directeur financier mais surtout, assiste régulièrement le Directeur Général. C'est à son propos que certaines réticences ont pu s'exprimer sur le thème « juge et partie ». Plusieurs effets pervers dus à sa présence ont été craints. Le principal d'entre eux est que la parole des collaborateurs hiérarchiquement sous sa dépendance, puisse se trouver sous influence et donc moins librement exprimée que s'il n'était pas là. Dans le comité radiographié, les avantages de la présence du Directeur Général l'ont pourtant emporté sur les inconvénients, les principaux arguments étant les suivants. D'abord, le refus de la présence du DG peut apparaître comme un acte de défiance envers sa personne, en particulier sur des

sujets intéressant le cœur de son métier. Ensuite, lorsque le comité délibère sur des questions préalables aux décisions qui doivent être prises par le Conseil d'Administration ou la Direction Générale de la banque, le DG peut apporter un éclairage immédiat sur le degré de faisabilité et de cohérence de la décision projetée. Enfin, le Directeur Général est détenteur d'une information plus large et plus précise que celle de ses collaborateurs sur ce qui se passe au niveau fédéral, sur l'état du Groupe concernant les questions traitées par le comité. Il peut donc apporter en temps réel un éclairage contextuel utile aux délibérations du comité. Ces raisons expliquent que, du moins dans le cas du comité d'audit examiné ici, le Directeur Général siège très régulièrement à ses séances.

Deuxième remarque : la confiance se construit dans le temps

L'importance de la période de création du comité a déjà été évoquée, les risques de mauvais départ et la spirale de défiance qui peuvent en découler. Il ne faut toutefois pas en déduire qu'un bon départ acquis et une confiance apparente établie, garantissent un avenir sans risque en ce domaine. Sans vouloir forcer le trait on peut avancer que la confiance au sein du comité d'audit est un construit collectif permanent, et cela pour plusieurs raisons :

- Mentionnons d'abord les renouvellements du comité qui peuvent être plus ou moins fréquents (administrateurs atteints par la limite d'âge, changeant de région, souhaitant ne plus occuper le poste etc.). Un moment particulièrement délicat est le changement de président dans la mesure où, son rôle est déterminant dans le fonctionnement correct du comité. Il est à noter ici que la pérennisation du président du comité d'audit peut aussi avoir des effets préoccupants. En principe, en effet, plusieurs mandats successifs sont possibles pour lui, du moins tant qu'il est administrateur. Or, certains analystes ont fait remarquer que le rôle grandissant des comités d'audit est tel, qu'il est susceptible de modifier les rapports de pouvoirs au sein du Conseil d'Administration. En effet, compte tenu de la technicité des questions étudiées au comité d'audit, le Conseil d'Administration est amené très souvent, à entériner les avis que lui donne le comité. Ce dernier et plus précisément son président, peuvent ainsi acquérir au sein du Conseil, un pouvoir source dans le temps de conflits potentiels.
- Mais le fait que la confiance se construise avec le temps a également une autre explication, liée aux situations de crise que peut rencontrer le comité. Des questions délicates et sensibles peuvent surgir et être mises à l'ordre du jour. Ces questions peuvent faire apparaître un manque de transparence du contrôle interne, susceptible de faire naître la défiance. Il est facile en effet par un habillage très technique, non pas de tromper, mais plus subtilement de ne pas faire tous les efforts pédagogiques nécessaires vis-à-vis des non spécialistes que sont les membres du comité d'audit. Il est ainsi possible de ne pas mettre en lumière des comportements ou des décisions, susceptibles de mettre en position délicate tel ou tel service de la techno structure. Maintes autres situations peuvent déclencher un « début de défiance », par exemple des conflits sur l'étendue de la compétence du comité d'audit, ou encore son recours à des experts extérieurs à la banque. Tout cela rend compte du fait que la confiance doit se construire avec la participation de tous les membres du comité d'audit, au sens large, en retenant l'idée que sur ce plan, rien n'est jamais définitif.

Trois foyers primaires d'attention sont apparus prédominants ici. Le président d'abord dont le rôle est essentiel ; ensuite, les membres du comité, dont le qualificatif « collectif » sera explicité. Enfin, un troisième foyer primaire d'attention a émergé de la relecture, l'évolution des pouvoirs, compte tenu du rôle joué par le comité.

Tous les membres du comité d'audit, y compris celui qui le préside perçoivent le poste de Président comme très important et cela pour une double raison :

- D'abord en raison de son rôle d'animation. Le Président doit en effet s'assurer du bon fonctionnement du comité, et notamment veiller à l'établissement d'un ordre du jour correspondant aux besoins d'information du Conseil d'Administration et à la préparation de ses décisions. Il doit également établir une programmation des séances, permettant au comité de se forger une opinion globale sur la valeur du système de contrôle de la banque, et plus précisément d'apprécier la cohérence de son système comptable et financier. Le Président doit aussi veiller à ce que le comité soit informé de tout événement conjoncturel entrant dans son champ de compétence. Ainsi, en cas d'inspection de la banque, il doit en être tenu au courant en temps réel de manière à pouvoir apprécier l'évolution des risques courus. Dans l'exercice de leur mission, tous les membres du comité perçoivent la nécessité de développer une culture de l'écrit, et de ce fait un suivi attentif des recommandations du comité et des suites qui en résultent. Ils comptent sur le Président pour veiller étroitement à ces éléments. L'importance du suivi des travaux du comité est telle, que le Président a intérêt à mettre à la disposition des membres, une grille de lecture leur permettant d'évaluer les résultats de leurs travaux. Cette grille peut-être actualisée périodiquement pour suivre les évolutions du comité dans la conception qu'il se fait de ses compétences.
- Ensuite et au-delà des fonctions décrites, un autre aspect retient l'attention du comité d'audit, c'est celui de la responsabilité. Notamment, une crainte est exprimée, celle selon laquelle la mise en œuvre d'une responsabilité pénale du président, au-delà de celle qui est la sienne en tant qu'administrateur, puisse se faire jour au niveau jurisprudentiel. Cette menace est prise au sérieux par les membres du comité et tend à faire du poste de président un poste à risque. La lourde charge d'animation et de responsabilité du Président, se situe en plus dans un environnement caractérisé par la multiplication croissante des réglementations. A tel point que de nombreux observateurs estiment que la fonction de président d'un comité d'audit représente une fonction à temps plein. L'accroissement des responsabilités et la quantité de travail à consacrer au comité d'audit peuvent alors freiner le dynamisme de ce dernier, l'activité devenant trop fortement absorbante. La disponibilité du président étant

généralement limitée du fait de ses propres activités, la question de son statut se pose et n'est pas simple à régler. La proposition de faire de ce poste de président, un poste professionnalisé à temps plein et rémunéré comme tel, ne semble pas satisfaisante. Il faut espérer que le président puisse alors se satisfaire de l'apport des administrateurs motivés qui l'entourent, et qui dans le comité radiographié, ont exprimé leur engagement en ce sens, comme cela va être examiné maintenant.

La constatation est unanime parmi les membres du comité d'audit : ce comité est perçu comme un collectif dans lequel le président joue un rôle stratégique. Il est précisé que le qualificatif de « collectif » tient au fait que le comité récuse toute passivité de ses membres.

En ce qui concerne les qualités que doit posséder un membre du comité d'audit des termes tels que ceux de compétence, d'indépendance ou de responsabilité sont évoqués. Dans diverses études, une question est d'ailleurs posée à ce sujet : l'indépendance joue-t-elle un rôle important sur la qualité des travaux du comité d'audit ? Des recherches ultérieures devraient être approfondies sur l'indépendance réelle des membres du comité d'audit, car il n'est pas démontré aujourd'hui que la compétence des membres soit un facteur plus déterminant que leur indépendance quant à l'efficacité du travail accompli par le comité d'audit.

Un autre aspect émerge de la relecture de l'article, c'est celui des comités « boucs-émissaires ». Il a été remarqué par les spécialistes de ce thème que la volonté règlementaire de survalorisation du rôle des comités d'audit risque de faire de ces derniers un élément de diversion permettant de donner au pouvoir judiciaire un responsable rapidement trouvé sur le thème « le comité d'audit aurait dû alerter le Conseil d'Administration sur l'imminence du péril ». Différents analystes mettent ainsi en garde certains comités d'audit souhaitant une extension de leurs compétences en leur demandant si cela ne revient pas à réclamer « des verges pour se faire battre ». La nette perception qu'ont les comités d'audit de leur responsabilité et des risques qu'elle implique a un corollaire : il faut qu'ils puissent disposer des moyens nécessaires à l'accomplissement de leur tâche. Et là, il faut bien le reconnaître, des divergences de points de vue sont exprimés entre d'un côté les administrateurs, et de l'autre la Direction, opposant ainsi élus et nommés. L'idée partagée est qu'un pouvoir d'investigation « raisonnable » puisse être reconnu aux membres du comité d'audit. Le problème vient du fait que le terme de « raisonnable » n'est pas compris par tous de la même façon, et surtout que les opinions des uns et des autres divergent sur l'étendue de la mission du comité. Sur le terme « raisonnable » la position de la technostructure est la suivante : le comité d'audit doit pouvoir trouver dans les services du contrôle interne toutes les réponses à ses questions. De ce point de vue, est d'ailleurs affirmée la disponibilité totale et immédiate de tous les services du contrôle interne pour répondre aux demandes d'éclaircissement ou d'approfondissement que lui soumettrait le comité d'audit. Pour les membres de ce dernier, aucune limite ne doit être mise à leur pouvoir d'investigation. En dehors du contrôle interne, source première de leur information, d'autres recours sont possibles. Commissaires aux Comptes d'abord, mais aussi, tout expert même externe à l'organisation.

En résumé, le pouvoir d'investigation des membres du comité d'audit et de son président est incontestablement perçu comme illimité par l'instance délibérative alors qu'il est ressenti comme devant être plus encadré par l'instance exécutive. En dehors de la question de savoir ce que recouvre le terme de « raisonnable » s'appliquant aux pouvoirs d'investigation du comité d'audit, la divergence d'opinion sur l'étendue de la mission du comité rejaillit évidemment sur la limite du pouvoir d'investigation. Cette question sera développée dans l'examen du foyer focal d'attention consacré au périmètre de compétence du comité, cependant précisons ici l'essentiel. Alors que la technostructure a une interprétation littérale des textes réglementaires sur le comité d'audit, centrant sa mission autour de l'examen de la cohérence des systèmes financier et comptable ; les membres du comité de leur côté, estiment que leur travail doit leur permettre de comprendre en profondeur le fonctionnement de la banque. Cette position est fondée sur l'idée systémique que, le fonctionnement de la banque est un tout, caractérisée par le fait que toute prise de décision, comporte un risque financier présent ou potentiel, qu'il faut savoir détecter ou anticiper.

La conscience qu'ont les membres du comité de leur importance tient non seulement à la large conception qu'ils se font fait de leur mission, mais également à la place particulière qu'ils occupent dans le fonctionnement de la banque. Ils représentent en effet une interface privilégiée entre les instances délibérative et exécutive.

« Les possibilités de dialogue d'un Conseil d'Administration avec la technostructure sont généralement plus réduites qu'on pourrait a priori le penser. Le Conseil se réunit en moyenne une huitaine de fois par an. Au cours de deux ou trois de ces séances, les questions d'audit sont brièvement évoquées en présence de l'un des responsables du contrôle interne. Le contact ponctuel d'une durée de deux ou trois heures dans l'année, entre administrateurs et représentant du contrôle interne, relève alors du rituel et génère une certaine frustration de part et d'autre ».

Or le comité concrétise un lien entre autorités élues (Conseil d'Administration) et autorités nommées (conseil de direction et contrôle interne), mais aussi, indirectement, un lien avec les propriétaires de la banque. Or ce lien se veut assez particulier dans une banque mutualiste qui tente, au moins formellement, d'éviter une assimilation entre le couple « actionnaire-banque commerciale » et le couple « sociétaire-banque mutualiste ». Ceci exige la construction d'interrelations réelles au sein de toute l'organisation depuis le niveau de base : le sociétaire, jusqu'au niveau le plus éloigné : les filiales cotées du groupe. La fonction d'interface dans un groupe animé d'une telle philosophie devient alors stratégique.

Si la notion d'interface a ainsi émergé des perceptions du comité d'audit c'est bien parce que ce dialogue élus-nommés est apparu important mais il est possible de prolonger cette perception en insistant sur le concept lui-même « d'interface ». Au-delà de l'analogie chimique (d'où vient d'ailleurs le concept), l'interface est non seulement une frontière séparant deux milieux non miscibles, mais elle est en outre un mécanisme de transformation. Pour l'exprimer en termes systémiques disons qu'elle comptabilise une série de flux entrant d'informations pour les transformer ensuite en flux sortant

d'informations facilitant la réalisation des objectifs de l'organisation. Or, la localisation pertinente et le bon fonctionnement de ces interfaces facilitatrices constituent un critère révélateur de l'organisation performante. A cet égard il semble intéressant de s'inspirer de l'ensemble des recherches pluridisciplinaires déclinant la notion d'interface, son rôle, ses critères de bon fonctionnement, pour guider les travaux à venir sur l'évolution des comités d'audit, surtout si l'on se situe au niveau d'un Groupe bancaire mutualiste qui en compte plusieurs dizaines.

En effet, le fonctionnement des comités d'audit et les décisions des Conseils d'Administration qu'ils inspireront ne pourront manquer d'avoir des conséquences en matière de gouvernance. Donnons deux exemples, le premier interne et le second externe au Conseil d'Administration :

- En raison de la technicité des questions examinées par le comité d'audit, le Conseil d'Administration de qui il émane, suivra le plus souvent les analyses de son comité et aura tendance à prendre les décisions qu'elles inspirent. Ainsi progressivement, peut s'établir une subtile évolution du rapport des pouvoirs existants entre les deux présidents du Conseil et du Comité au bénéfice du second.
- Les rapports entre les banques régionales mutualistes et l'organisme fédérateur central ont toujours été délicats et parfois même ambigus. Tel a été le cas, par exemple, dans les moments de prise de décisions stratégiques (une fusion-acquisition) engageant toutes les banques régionales. Dans un but de clarté ont progressivement été mises en place des configurations structurelles éliminant toute ambiguïté. Les banques régionales y sont apparues clairement comme les maisons mères d'un organe central contrôlant un certain nombre de filiales dont certaines sont cotées en bourse. Le Crédit Agricole a récemment annoncé cet effort de clarification en faisant disparaître l'existence de boucles d'autocontrôle liant banques régionales et organe central. Si la gouvernance a été ainsi rendue théoriquement plus lisible, il existe, au travers des pratiques quotidiennes, un danger de centralisation rampante au profit de l'organe central. Ce dernier est en effet soumis à une exigence de cohérence qui se manifeste nécessairement dans un grand groupe hybride composé d'éléments d'une grande diversité. Les comités d'audit, par la compétence qu'ils insufflent aux Conseils d'Administration arment ces derniers pour mieux résister aux tendances centralisatrices qui les entourent. En ce sens ils peuvent constituer l'un des appuis au maintien de l'équilibre coopératif établi et affiché dans la gouvernance du groupe.

Finalement, il émerge, à ce stade de la relecture, que le comité d'audit perçoit nettement la responsabilité qui est la sienne et cela tant au niveau du président que du collectif qu'il constitue, encore faut-il que son domaine de responsabilité soit correctement identifié par tous, c'est-à-dire par les administrateurs et la technostructure, les élus et les nommés. Tel est le troisième foyer focal d'attention que la modélisation N'vivo a permis de mettre en exergue.

Certaines nuances existent ici entre les perceptions des administrateurs et celles des membres de la direction et du contrôle interne, du moins dans l'enquête réalisée. Les quatre foyers primaires d'attention, apparus au cours de la relecture de l'article et conduisant au présent foyer focal d'attention le révèlent.

Le premier de ces quatre foyers primaires concerne le domaine de la conformité, domaine où les opinions des nommés et des élus sont les plus proches les unes des autres. Le second foyer, celui du risque fait l'objet de perceptions plus restrictives des nommés par rapport aux élus. Quant aux deux derniers foyers : agenda et ADN mutualiste ils sont surtout évoqués par les administrateurs.

Bien que les fonctions de contrôle de conformité et de risque soient souvent associées, il paraît utile de les distinguer. Leur rapprochement vient du fait qu'un contrôle défaillant de conformité est générateur de risque. Il n'en reste pas moins que le contrôle de conformité (compliance) désigne de manière précise la vérification du respect des réglementations internes à l'organisation (par exemple, le plafond maximum d'engagement que s'est fixé une banque régionale, ne doit pas être supérieur au même plafond fixé par le groupe) et des normes externes la concernant (par exemple, réglementation de Bâle). Alors que le risque, est une notion moins précise, ne serait-ce que parce qu'elle peut concerner le passé le présent et l'avenir, et surtout l'ensemble des décisions prises dans une banque. Précisons, pour le contrôle de conformité qu'à la confrontation des pratiques existantes au sein de la banque avec les textes et normes réglementaires, il faut ajouter l'appréciation de la cohérence des méthodes comptables et financières utilisées. En matière de Tracfin par exemple, il convient que la méthodologie mise en place par la banque pour repérer les mouvements suspects, soit cohérente avec le système d'information dont elle dispose concernant l'activité courante de sa clientèle.

En ce qui concerne le risque, cette notion peut largement dépasser, selon les administrateurs, les stricts aspects du contrôle financier et juridique. En effet, pratiquement toutes les facettes du fonctionnement de la banque seraient alors susceptibles d'avoir des conséquences financières ou juridiques et, à ce titre, auraient vocation à relever du champ de compétence du comité d'audit. Il en résulte que devant l'énorme accumulation de réglementations parfois contradictoires, le comité d'audit s'estime contraint à une fonction interprétative des situations qui se présentent à lui, ce qui d'ailleurs augmente encore sa responsabilité et plus précisément celle de son président. Les dirigeants nommés expriment, devant cette conception extensive des responsabilités du comité d'audit, la crainte que cela conduise les administrateurs à *« négliger d'autres aspects du fonctionnement de la banque, par exemple, des aspects managériaux créateurs dans l'avenir de difficultés financières ou comptables* ».

Finalement, le comité d'audit au sens large reconnaît un certain nombre de missions précises : analyse critique du contrôle interne, supervision des travaux de l'audit interne, qualité, cohérence et conformité de l'information comptable et financière. Mais il étend en matière de risque sa responsabilité bien au-delà.

Ceci est tout à fait cohérent avec les désirs exprimés par certains théoriciens et praticiens qui parlent de « nouvel agenda » pour les comités d'audit. Avant d'aborder ce point, évoquons l'une des perceptions des membres des comités d'audit sur l'une de leurs responsabilités fondamentale à leurs yeux : le respect de l'ADN mutualiste.

Il convient de rappeler que les membres du comité d'audit, en tant qu'administrateurs sont les représentants des sociétaires, eux-mêmes membres propriétaires d'une organisation coopérative très attachée à son système de valeurs. L'hybridité récente des banques coopératives a eu tendance à faire oublier leur caractère mutualiste. Les représentants des sociétaires restant attachés à leur appartenance à un établissement coopératif se considèrent quelque part comme les gardiens du temple. Ceux des sociétaires qui connaissent le fonctionnement d'une banque coopérative estiment donc que « *le comité d'audit, situé au cœur du contrôle du risque financier est bien placé pour signaler les dérives possibles au système des valeurs coopératives* ». Cette perception pose problème car il faut bien le reconnaître, la dérive par rapport au système de valeurs, n'est pas un risque comme les autres. Oublier l'ADN coopératif peut représenter un véritable risque juridique qui peut être illustré par deux exemples de sens opposés : oublier que l'on est coopératif (alors qu'il existe des règles spécifiques en matière d'appel à l'épargne publique), croire à sa différence (alors que les règles de Bâle s'appliquent à toutes les banques, sans différencier les coopératives). Mais au-delà, l'oubli de l'ADN coopératif peut entraîner dans l'avenir un risque financier majeur : l'assimilation des capitaux correspondant aux parts sociales à des capitaux non permanents, et bouleverser ainsi tout l'équilibre bilanciel des banques coopératives.

Si l'on admet l'existence de ce type de risque (l'oubli de son ADN), c'est au Conseil d'Administration de prendre pleinement en charge cette responsabilité. Et qui, à part le comité d'audit, composé d'administrateurs, en contact permanent avec le contrôle interne, situé au cœur du système financier, pourrait sérieusement le prendre en charge ? Certainement pas le comité sociétariat limité par son information financière et comptable sur le fonctionnement de la banque. La direction doit certes rester imprégnée du caractère coopératif de son activité bancaire, mais elle est accaparée par tous les aspects complexes du management de la banque. A l'intérieur du Groupe peuvent certes exister des veilleurs (exemple du Crédit Coopératif au sein des Banques Populaires). Mais au sein de chaque banque régionale, le comité d'audit en tant que représentant du Conseil d'Administration, semble le mieux placé pour assurer cette mission. Ceci est d'ailleurs en accord avec ceux qui songent à élargir et modifier l'esprit de la mission générale du comité d'audit comme cela va être développé maintenant.

« *Certains théoriciens et praticiens entrevoient un nouvel « agenda » pour les comités d'audit. Leur thèse est que ces derniers se sont trouvés empêtrés dans les arcanes du respect de la conformité, et donc empêchés d'aborder les vraies questions des risques vitaux pour l'entreprise. Ils rappellent d'abord, quelle que soit l'évolution des comités d'audit, que leurs membres : « sont la dernière ligne de défense quand il s'agit de manager le risque et de maintenir l'intégrité de l'organisation*». Est soulignée ici la notion d'intégrité de l'organisation car, à l'évidence, cela comprend son caractère coopératif et le système de valeurs qui lui est attaché. Cette lourde responsabilité implique une reformulation de la mission des comités d'audit. « *Après que les équipes d'audit aient enduré et maîtrisé la coûteuse corvée de la conformité, elles peuvent (et doivent) tendre vers des objectifs plus essentiels et plus intéressants : la reconfiguration stratégique, le développement des affaires, le management du risque, et porter ces matières à leur vraie place dans l'agenda : la première* ». Et les auteurs de préciser dans un encarté intitulé : « *«L'avenir qui s'ouvre aux comités d'audit » : Il est temps pour les comités d'audit de porter leur attention vers une série de responsabilités nouvelles, plus larges et croyons-nous plus excitantes* » telles que l'examen des performances des concurrents ou encore l'estimation du bienfondé stratégique des acquisitions. Une telle conception du rôle des comités d'audit implique une fonction anticipative des risques et décale le regard de leur survenance à leurs sources possibles, ce que le régulateur ne prend pas en compte pour le moment. Notons au passage que c'était bien là l'opinion des membres du comité d'audit radiographié.

Pour conclure, l'enquête menée au sein d'une banque mutualiste montre que les administrateurs, membres du comité d'audit, sont pleinement conscients de leur responsabilité. Cela se voit d'abord, et c'est normal, au niveau du Président du comité et de l'empreinte qu'il donne à son fonctionnement. Il s'attache notamment à établir de bons rapports avec les membres de la direction afin de créer un climat de confiance, clé de l'efficacité du comité. Mais des observations similaires peuvent être formulées à propos du collectif des membres qui se sentent tous engagés par leur responsabilité. Cette attitude des uns et des autres permet de comprendre que l'on ait pu songer à reformuler la mission des comités d'audit. Une telle reformulation n'est pas envisagée dans le simple but d'étendre les pouvoirs du comité, mais plutôt en vue de prévenir et d'anticiper les risques grâce à un plus large regard porté sur l'activité de la banque.

Résumé de l'HDR

La rédaction de ce mémoire de HDR a été marquée par deux étapes qui constituent également deux défis : celui du passé et de l'avenir.

Le premier défi consistait à faire le bilan de mes recherches en évoquant leur contenu sans pour autant lasser le lecteur d'inutiles répétitions. Mon objectif premier n'était pas l'originalité, mais plutôt de saisir l'opportunité de ce regard vers le passé pour mettre en évidence le lien particulier unissant tout chercheur à ses publications. Je suis ainsi parvenue à dynamiser mon bilan-recherche en exprimant un point de vue actualisé de mes travaux en fonction de ma propre évolution intellectuelle. Cette prise en compte du chercheur, souvent évoquée par les épistémologues des Sciences Sociales, a pu être réalisée grâce à une méthodologie reposant sur une utilisation particulière du logiciel d'analyse qualitative NVivo. Je me suis trouvée ainsi en mesure de présenter un nouveau regard sur mes travaux tenant compte du temps écoulé entre le moment de leur rédaction et celui d'en établir le bilan. Le brassage d'idées auquel m'a conduit cette méthodologie avait une autre caractéristique : me permettre la mise en évidence inductive d'un certain nombre de thèmes des Sciences de Gestion permettant de répondre au second défi, celui de l'avenir. Le futur se diffracte dans le temps et conduit me semble-t-il à ne pas trop s'enfermer dans un champ d'exploration scientifique restreint. C'est dans cette perspective que le concept d'hybridité organisationnelle issu de mon bilan m'a paru, loin de tout effet de mode, comme une vision de la réalité assez large pour constituer l'épine dorsale de mes investigations scientifiques dans l'avenir.

L'organisation est hybride non seulement parce qu'elle est diversité, mais aussi parce que cette diversité est parcourue dans son ensemble de logiques de pensées et d'actions antagonistes s'enracinant dans les pratiques, comme ont pu l'observer les chercheurs en dynamique organisationnelle. Or, nous observons aujourd'hui le passage d'une hybridité subie, parfois inconsciemment, à une hybridité voulue. Au-delà des aspects managériaux et stratégiques que représente ce passage, l'hybridité choisie, quand elle atteint le stade des valeurs (hybridité majeure), devient une véritable vision sociétale nouvelle. Au niveau de l'entreprise ce passage exprime la complexification de la réponse entrepreneuriale à la complexité croissante de son environnement, et pose de ce fait, en des termes nouveaux, la question de son contrôle. Le contrôle classique trouve en effet ici un certain nombre de limites qui le fragilisent. Ainsi, dans l'organisation hybride, des questions telles que celles de la performance globale, de la gouvernance ou de l'éthique se posent dans un cadre nouveau dans lequel les acteurs assument pleinement le conflit des logiques décisionnelles. Les différentes parties prenantes se trouvent alors face à une problématique nouvelle du contrôle surtout dans le cas de l'hybridité majeure. Ce sont les grandes lignes directrices des particularités du contrôle des organisations hybrides que je me suis efforcée de tracer dans ce mémoire, elles constituent les fondements de mes recherches futures.

Abstract of the thesis

The drafting process of the accreditation to supervize theses was marked by two stages which establish also two challenges: that of the past and of the future.

The first challenge consisted in making an assessment of my researches by evoking their contents without tiring the reader of useless repetitions rehearsals. My first objective was not the originality, but rather to seize the opportunity of this look towards the past to highlight the particular link uniting every researcher with its publications. I so succeeded in revitalizing my balance sheet-research, by expressing a point of view updated by my works according to my own intellectual evolution. This consideration of the researcher, often evoked by the epistemologists of the Social sciences, was able to be realized by a methodology basing on a particular use of the software of qualitative analysis NVivo. I was so able to present a new vision on my works taking into account the time past between the moment of their writing and that of to establish the balance sheet. The admixture of ideas to which led me this methodology had another characteristic: allow me the inductive highlighting of a number of themes of Management Sciences allowing to answer the second challenge, that of the future.

The future diffracts in the time and led not to lock itself too much into a restricted field of scientific exploration. It's in this way that the organizational concept of hybridity, stemming from my balance sheet, appeared to me, far from any latest fad, as a vision of the rather wide reality to constitute the backbone of my scientific investigations in the future.

The organization is hybrid not only because it is diversity, but also because this diversity is crossed by logics of opposing thoughts and actions, taking root in the practices, as researchers in organizational dynamics were able to observe it. We observe today the passage of a hybridity undergone, sometimes unconsciously, in a deliberate hybridity. Beyond the managerial and strategic aspects, the chosen hybridity, when it affects the values (major hybridity), becomes a real societal new vision. For company this passage expresses the complexity of the entrepreneurial answer to the increasing complexity of its environment, and raises, in new terms, the question of its control. So, in hybrid organization, questions such as those of overall performance, governance or ethics are raised in a new frame, in which the actors accept completely the conflict of the decision-making logics. The various stakeholders are then in the face of a new problem of the control, especially in the case of the major hybridity. It is the guidelines of the peculiarities of the control of the hybrid organizations which I tried hard to trace in this thesis, they establish the foundations of my future researches.