

# **Lost in institutional pluralism : repenser l’hybridité organisationnelle comme modalité de pluralisme institutionnel**

**Gabriagues, Amélie**

**Garreau, Lionel**

**PSL – Université Paris -Dauphine**

[amelie.gabriagues@dauphine.psl.eu](mailto:amelie.gabriagues@dauphine.psl.eu)

[lionel.garreau@dauphine.psl.eu](mailto:lionel.garreau@dauphine.psl.eu)

## **Résumé**

---

Notre étude questionne l’hybridité comme une combinaison sans précédent de logiques institutionnelles au sein d’une organisation. Positionnant l’organisation comme niveau d’analyse pertinent, le concept d’hybridité adopte une approche méthodologique distincte d’autres travaux sur le pluralisme institutionnel, dont il constitue pourtant une modalité. De plus, le caractère inédit de la combinaison de logiques, comme propriété distinctive de l’hybridité, conserve une équivocité de nature à questionner la singularité de ce concept. Interrogeant ces deux postulats, cet article théorique mobilise l’économie des conventions comme grille de lecture des principes sous-jacents aux logiques institutionnelles, de manière à repositionner l’hybridité organisationnelle comme une modalité avancée de pluralisme institutionnel. Nos résultats conduisent à une typologie des formes de pluralisme institutionnel, facilitant l’identification des propriétés qui fondent la singularité du concept d’hybridité : l’articulation pérenne dans un espace organisationnel d’une pluralité de logiques institutionnelles, s’appuyant respectivement sur des principes moraux mutuellement exclusifs.

**Mots clés** : hybridité, approche institutionnelle, conventions, pluralisme institutionnel

---

# **Lost in institutional pluralism : repenser l'hybridité organisationnelle comme modalité de pluralisme institutionnel**

## **INTRODUCTION**

L'hybridité est définie comme la combinaison non conventionnelle de logiques institutionnelles (Battilana & Dorado, 2010) articulant des éléments organisationnels n'allant traditionnellement pas de pair (Battilana et al., 2017). Visant la qualification d'organisations jugées hétérodoxes, cette conceptualisation a permis d'approfondir les problématiques associées à la combinaison de deux philosophies guidant l'action distinctes, voire antagonistes. A ce titre, les travaux publiés ont contribué à une meilleure compréhension des enjeux de régulation des logiques institutionnelles dans des organisations très spécifiques : la micro-finance (Battilana & Dorado, 2010 ; Yunus, 1999), les entreprises sociales (Ebrahim et al., 2014 ; Nicholls, 2010 ; Pache & Santos, 2013) et les acteurs publics (Denis et al., 2015 ; Polzer et al., 2016). Depuis les travaux séminaux de Battilana et Dorado (2010), la formalisation de l'hybridité dans le champ des logiques institutionnelles a ouvert la voie à de nombreux travaux sur les processus organisationnels et les outils qui lui sont associés, garantissant une pérennité à ces organisations duales et paradoxales par essence (Battilana et al., 2017). Toutefois, il convient de noter une ambiguïté latente sur le caractère non conventionnel de cette combinaison de logiques, présenté comme propriété idiosyncratique de l'hybridité. Suggérant l'antagonisme de certaines logiques, la littérature s'affranchit toutefois d'une explicitation du fondement de cette dualité, se limitant ainsi à des terrains qualifiés d'emblématiques.

Par ailleurs, définir l'hybridité comme une combinaison de logiques à l'échelle organisationnelle pose question, à l'heure où le courant des logiques institutionnelles témoigne d'une complexité institutionnelle articulée à diverses échelles : société, secteur, organisation, individus (Thornton et al., 2012). En effet, le concept d'hybridité a fait l'objet de travaux séminaux concomitants avec la reconnaissance d'un pluralisme institutionnel dans un grand nombre de secteurs d'activités (Kraatz & Block, 2008). En ce sens, « *la plupart des*

*environnements sont sujets à de multiples logiques concurrentes, qui créent les conditions d'une remise en cause perpétuelle et du changement* » (Lounsbury, 2007 ; p.302). Inscrivant l'hybridité à l'échelle organisationnelle, les travaux académiques ont écartés de façon étonnante l'hybridité des autres modalités du pluralisme institutionnel, alors même que celle-ci satisfaisait les conditions de sa définition. En l'état, les travaux académiques décrivent à de nombreuses reprises les modalités d'articulation des logiques en contexte de pluralisme institutionnel, sans opérer de rapprochements avec les mécanismes propres à l'hybridité. Ce constat nous conduit à formuler la problématique suivante : **quelles propriétés distinguent l'hybridité organisationnelle des autres modalités du pluralisme institutionnel ?**

Articulant de façon équivoque les termes d'hybridité, d'organisation hybride et d'hybridation, les travaux précédemment mentionnés requièrent un effort de clarification des propriétés idiosyncratiques de l'hybridité, en comparaison avec d'autres modalités du pluralisme institutionnel. A ce titre, nous proposons une approche comparative d'un corpus de travaux académiques traitant tant de l'hybridité comme objet d'étude que d'autres modalités du pluralisme institutionnel. Le traitement de ce corpus mobilise l'économie des conventions Boltanski et Thévenot (1991), comme approche institutionnelle complémentaire interrogeant les principes moraux au cœur des conventions guidant l'action. En l'espèce, leur typologie de principes sera mobilisée comme grille de lecture (a) de l'antagonisme entre logiques institutionnelles, postulé par les travaux sur l'hybridité (b) des distinctions entre les différentes modalités du pluralisme institutionnel, que nous regrouperons dans une typologie. En ce sens, le croisement des travaux sur l'hybridité et le pluralisme institutionnel nous permettent de questionner les postulats relatifs à ce concept : le caractère non conventionnel d'une combinaison de logiques propre à l'hybridité et une distinction claire entre hybridité et les autres modalités de pluralisme institutionnel. Cet article contribue ainsi à la consolidation des propriétés distinctives de l'hybridité : l'unité de lieu organisationnelle, la pérennité de l'articulation des logiques et l'exclusivité des principes moraux sous-jacents aux dites logiques.

## **1. L'ARTICULATION INEDITE DE LOGIQUES AU NIVEAU ORGANISATIONNEL**

Formulé comme une critique à la théorie néo-institutionnelle, le courant des logiques institutionnelles vise la mise en lumière d'une multiplicité de systèmes de signification présents dans divers secteurs, de nature à orienter la prise de décision dans les organisations (Friedland & Alford, 1991 ; Ocasio, 1997). Par essence, les logiques institutionnelles sont ainsi présentes à divers niveaux d'analyse : société, secteur, organisation, acteur (Thornton et al., 2012). Toutefois, l'émergence concomitante des concepts d'hybridité et de pluralisme institutionnel laisse entrevoir deux approches étonnamment distinctes des niveaux d'analyse pertinents pour qualifier le changement institutionnel, qu'il convient d'éclairer pour établir l'équivocité de la littérature sur l'hybridité.

### **1.1. L'HYBRIDITE COMME COMBINAISON ORGANISATIONNELLE DE LOGIQUES**

Dans un article séminal de 2010, l'hybridité se voit conférer comme spécificité la « *combinaison sans précédent de logiques institutionnelles* » (Battilana & Dorado, 2010 ; p.1419). Bien qu'explicité de diverses manières (Battilana et al., 2017), le concept d'hybridité converge vers l'étude du fonctionnement de groupes et sous-groupes devant faire face à des enjeux identitaires, de régulation et de coordination pour articuler une logique bicéphale par essence (Battilana & Dorado, 2010 ; Pache & Santos, 2013). Ainsi faisant, les travaux sur l'hybridité témoignent essentiellement de processus organisationnels propres à ces organisations qualifiées d'hybrides : sont évoqués par exemple les processus de socialisation dans la microfinance (Battilana & Dorado, 2010). Néanmoins, les spécificités de l'hybridité sont abordées par des approches théoriques diverses, éclairant tantôt ce concept comme le fruit d'une combinaison de catégories (Ruef, 2000 ; Zuckerman, 1999), de principes guidant l'action (Battilana & Dorado, 2010 ; Pache & Santos, 2013) ou encore de configurations articulant structures et pratiques (Battilana & Lee, 2014 ; Greenwood & Hinings, 1993). Battilana et al. (2017) font également le constat d'une littérature mêlant de façon fragmentée des concepts d'hybridité divers, en fonction du champ disciplinaire dans lequel s'inscrivent ces travaux : l'hybridité apparaît comme une « *combinaison d'identités, de formes organisationnelles ou de principes guidant l'action* » (p.128). Ce faisant, la consolidation des travaux sur l'hybridité mobilisant plusieurs prismes théoriques ont conduit à une redéfinition plus large de celle-ci

comme « *l'articulation d'éléments organisationnels (identités, formes organisationnelles et principes guidant l'action) qui ne vont traditionnellement pas de pair* » (Battilana et al., 2017 ; p.138). Considérant que ces éléments organisationnels s'imbriquent dans les logiques institutionnelles, l'hybridité demeure un objet d'étude pertinent dans ce courant (Battilana et al., 2017).

La revue des travaux sur l'hybridité témoigne ainsi d'un ancrage organisationnel très présent, eu égard de sa capacité à éclairer « *les implications organisationnelles d'une multiplicité [de logiques]* » (Battilana et al., 2017). Ces articles postulent ainsi la pertinence d'une maille d'analyse organisationnelle pour rendre compte du concept d'hybridité, tout en reconnaissant l'existence de pressions institutionnelles diverses à l'échelle sectorielle ou sociétale de nature à favoriser l'hybridité (Haveman et al., 2007 ; Seelos et al., 2011). En d'autres termes, l'hybridité trouverait sa source dans des dynamiques institutionnelles présentes à une échelle plus large, (Battilana et al., 2017) et prendrait la forme d'une instanciation hétérodoxe de logiques institutionnelles distinctes présentes dans le secteur ou la société. En ce sens, l'agenda de recherche proposé par Battilana et al. (2017) évoque les opportunités offertes par la mise en lumière des antécédents de l'hybridité, i.e. de cette multiplicité de logiques donnant naissance, sous certaines conditions, à l'hybridité organisationnelle. La synthèse de Battilana et al. (2017) des travaux sur l'hybridité illustre ainsi la pertinence du niveau d'analyse organisationnel pour l'étude d'une combinaison de logiques, tout en orientant les développements futurs vers les interactions entre hybridité organisationnelle et évolution des logiques à une échelle plus large.

Néanmoins, la littérature mêle les concepts d'hybridité, d'hybridation et d'organisation hybride, à des échelles distinctes : ainsi, Besharov et Smith (2014) mentionnent une hybridité des logiques institutionnelles dans un secteur. L'hybridité de logiques est également présentée de façon parcellaire comme le fruit de l'institutionnalisation progressive des pratiques et symboles mis en œuvre par des organisations hybrides, sans que ce concept réponde à une définition clairement identifiée (Battilana et al., 2017). Ici, cette équivocité des concepts mobilisés et de leur articulation laisse place à des interrogations sur les niveaux d'analyse pertinents pour rendre compte de l'hybridité. La comparaison avec d'autres travaux faisant appel à l'articulation de logiques institutionnelles diverses - ici la littérature sur le pluralisme institutionnel - appuie l'orthodoxie de cette approche théorique.

## **1.2. LE PLURALISME INSTITUTIONNEL : DIVERS NIVEAUX D'ANALYSE**

Défini comme « *une situation rencontrée par une organisation qui opère dans de multiples sphères institutionnelles* » (Kraatz & Block, 2008 ; p.243), le pluralisme institutionnel témoigne de la coexistence de multiples logiques institutionnelles dans un espace donné. La reconnaissance de ce concept dévoile en effet l'intention d'éclairer une complexité institutionnelle accrue pour les acteurs (Greenwood et al., 2009), face à une pluralité d'institutions présentes dans un secteur. Plus encore, le pluralisme institutionnel renvoie à des possibilités d'articulation de ces logiques institutionnelles sous l'effet d'une contingence historique, de nature à influencer l'ensemble des organisations (Kraatz & Block, 2008). En positionnant les logiques en concurrence pour l'attention des acteurs (Ocasio, 1997), les conditions du pluralisme institutionnel facilitent ainsi le changement institutionnel, i.e. le passage d'une configuration de logiques à une autre. L'hétérogénéité des travaux sur ce concept dévoilent ainsi un large éventail de modalités d'articulation des logiques institutionnelles en conditions de pluralisme institutionnel, sans que celles-ci aient fait l'objet d'un recensement taxonomique. Qui plus est, l'hybridité comme modalité combinatoire de logiques institutionnelles répond ici aux spécificités du pluralisme institutionnel, suggérant ainsi l'ancrage de ce concept dans cette littérature.

Néanmoins, le pluralisme institutionnel adopte une approche distincte de l'hybridité quant aux niveaux d'analyse mobilisés. Positionnant ces logiques à divers niveaux d'analyse, le pluralisme institutionnel a fait l'objet de travaux détaillant l'articulation de logiques concurrentes dans un secteur d'activités (Marquis & Lounsbury, 2007 ; Meyer & Rowan, 1977 ; Rao et al., 2003 ; Reay & Hinings, 2005 ; Thornton, 2002 ; Thornton & Ocasio, 1999 ; Zilber, 2002) ou dans une organisation (Binder, 2007 ; Lok, 2010 ; Townley, 1999), ainsi que les stratégies organisationnelles de réponse à des pressions institutionnelles contradictoires (Kraatz & Block, 2008 ; Pache & Santos, 2010). Imbriqué dans le cadre théorique des logiques institutionnelles, le pluralisme institutionnel s'inscrit ainsi scrupuleusement dans l'articulation de niveaux d'analyse divers, de la société à l'individu, du secteur à l'organisation, chaque niveau alimentant les autres par effet de récursivité. En effet, une des caractéristiques idiosyncratiques de ce courant repose sur la description d'un système institutionnel habilitant et contraignant, où la coexistence de logiques à l'échelle sectorielle peut déboucher tant sur des

phénomènes isomorphiques de reproduction (Deepphouse, 1996 ; Friedland & Alford, 1991) que sur la transformation des logiques par l'entrepreneuriat culturel (Leca & Naccache, 2006 ; Misangyi et al., 2008 ; Thornton et al., 2012), à tous les niveaux d'analyse. Il relève ainsi d'une forme d'orthodoxie d'établir la pertinence d'un niveau d'analyse organisationnel pour questionner l'hybridité. Malgré la présence d'une articulation de logiques propre au pluralisme institutionnel, l'hybridité fait l'objet d'une approche différenciée quant au choix du niveau d'analyse privilégié pour rendre compte de son idiosyncrasie. En cela, le croisement de ces deux concepts pose la question des déterminants de l'hybridité de nature à la différencier des modalités du pluralisme institutionnel, qu'il convient également d'éclairer.

### **1.3. UNE HÉTÉRODOXIE POSTULÉE DE LA COMBINAISON DES LOGIQUES**

Questionner l'idiosyncrasie de l'hybridité suggère un manquement dans la conceptualisation de celle-ci, telle que proposée par les articles séminaux. Présentant initialement l'hybridité comme une combinaison non conventionnelle de logiques institutionnelles à l'échelle de l'organisation (Battilana & Dorado, 2010), les travaux de Battilana et al. (2017) conviennent d'une équivocité du caractère inédit de cette articulation par la précision suivante : « *nous précisons qu'il s'agit des combinaisons qui violent les règles institutionnalisées définissant ce qui est approprié ou compatible* » (p.138). Néanmoins, cette explication alimente une ambiguïté latente sur la nature de la compatibilité entre logiques institutionnelles. Les travaux sur l'hybridité convergent vers l'articulation d'une logique qualifiée de commerciale et une logique sociale (Battilana & Dorado, 2010 ; Battilana & Lee, 2014 ; Pache & Santos, 2013), dans divers secteurs d'activités. Si ces deux logiques sont explicitées de façon distincte, dévoilant des divergences majeures, aucune justification n'est apportée quant aux critères de compatibilité entre logiques institutionnelles permettant de qualifier une hétérodoxie de cette combinaison. A l'exception notable de Besharov et Smith (2014), dévoilant certains facteurs favorisant la compatibilité entre logiques, les fondements de l'incompatibilité font figure d'acquis. En conditions de pluralisme institutionnel, où les logiques se mêlent dans divers secteurs et influencent les organisations, les déterminants idiosyncratiques de l'hybridité demeurent ainsi équivoques.

En suggérant des combinaisons de logiques institutionnelles plus hétérodoxes que d'autres, le concept d'hybridité pose la question d'une gradation de l'antagonisme entre logiques

institutionnelles, susceptibles de conduire plus ou moins aisément à des modalités combinatoires. Le courant des logiques institutionnelles n'ambitionne pas un recensement des systèmes de signification existants et de leur compatibilité ; toutefois, il propose au fondement de l'ensemble des configurations institutionnelles présentes à diverses échelles une typologie restreinte d'ordres institutionnels, appelée système interinstitutionnel (Thornton et al., 2012). S'inspirant des systèmes de valeurs wébériens (Weber, 1922), le système interinstitutionnel opère en recensant les références institutionnelles disponibles pour faire sens d'une réalité dans une typologie d'archétypes qualifiés d'ordres institutionnels. Fondée sur les travaux séminaux de Friedland et Alford (1991), cette typologie témoigne ainsi de l'existence, dans un espace culturel contraint, d'ordres institutionnels auxquelles sont attachés des comportements, pratiques, objets et symboles (Thornton et al., 2012). Présentés comme des catégorisations pures par souci de compréhension (Agevall & Swedberg, 2005 ; Doty & Glick, 1994), ces ordres institutionnels facilitent l'identification et la comparaison de logiques institutionnelles par l'étude de la distance entre ces formes cohésives et intègres et des logiques présentes localement dans les secteurs et organisations (Thornton et al., 2012). En d'autres termes, le système interinstitutionnel dévoile des institutions pures, à partir desquelles de multiples logiques institutionnelles sont configurées dans le temps et l'espace et proposent aux acteurs des systèmes de signification cohérents guidant l'action. Ces ordres institutionnels seraient ainsi au fondement de l'antagonisme de logiques institutionnelles caractérisant l'hybridité, en mêlant dans une organisation des institutions par nature divergentes.

Toutefois, la mobilisation du système interinstitutionnel proposé par Thornton et al. (2012) ne rend pas compte en l'état de possibles rapprochements entre ordres institutionnels, la catégorisation opérée traitant ces ordres de façon compartimentée. La typologie des ordres institutionnels met ainsi en scène des institutions pures comme des ensembles fermés, répondant à des sources de légitimité, d'autorité et d'identité distinctes (Thornton et al., 2012). Affirmant l'hétérodoxie d'une combinaison d'ordres institutionnels, cette typologie ne positionne ainsi aucun ordre plus proche d'un autre, tout en induisant que les logiques institutionnelles en seraient par nature des combinaisons, y compris en dehors d'un phénomène d'hybridité. En cela, cette grille de lecture positionne les logiques commerciales et sociales exposées préalablement comme des configurations institutionnelles mobilisant un ou plusieurs de ces ordres à des degrés divers, sans que ces derniers puissent être précisés. Si la logique

commerciale peut renvoyer aisément à l'ordre de l'entreprise, la logique sociale pourrait relever de l'ordre de la profession dans le monde associatif, tout comme de celui de l'Etat comme gestionnaire du bien commun. Ainsi, le système interinstitutionnel ne permet pas de rendre compte du degré de compatibilité de ces configurations, ni même de dévoiler le sens moral sous-jacent à ces logiques institutionnelles, au-delà de la référence à des institutions pures. Or, pour comprendre l'hétérodoxie en matière de combinaison des logiques, il convient d'appréhender les idéologies antagonistes véhiculées par ces logiques. A ce titre, nous mobiliserons les apports de l'économie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), du fait de sa capacité à éclairer les contradictions apparentes entre principes institutionnels guidant l'action : « *la recherche de Boltanski et Thévenot sur la justification démontre que les « ordres de grandeur » sont incompatibles, ancrés au niveau psychologique* » (Thornton et al., 2012, p.125).

#### **1.4. L'APPORT DE L'ECONOMIE DES CONVENTIONS**

A première vue, les principes conventionnalistes et les logiques institutionnelles mobilisent de façon similaire une typologie archétypale constituant la clé de voûte du système institutionnel, sans toutefois opérer une analogie complète. La complémentarité de ces deux littératures institutionnelles, développées de façon concomitante au début des années 1990, a déjà fait l'objet de travaux antérieurs (Cloutier & Langley, 2013; Daudigeos & Valiorgue, 2010). Côté conventionnaliste, l'emprunt à la philosophie politique se traduit par le recours à des cités, des principes moraux et des conventions. Formes utopistes de la réalité, les cités, sont définies non pas par des ordres institutionnels mais par un principe moral supérieur guidant l'action (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi, Boltanski et Thévenot (1991) utilisent la 'cité' pour présenter un monde harmonieux, où l'adhésion à un principe unique permet de régir les relations entre individus et de définir les symboles et pratiques acceptables. Ces pratiques et symboles sont regroupés dans des conventions<sup>1</sup>, i.e. des systèmes de signification articulant un ensemble cohérent jugé juste, auxquels les acteurs font référence en situation. Dans l'économie des conventions, six principes supérieurs différents sont identifiés par les auteurs pour dévoiler

---

<sup>1</sup> Le concept de convention renvoie ici à une configuration institutionnelle d'un ou plusieurs principes moraux. Elle renvoie ainsi à la même définition que les logiques institutionnelles. A l'inverse, nous distinguerons les principes des logiques institutionnelles, du fait (a) de leur mobilisation dans lesdites logiques institutionnelles (b) de leur caractère inaliénable et temporellement durable, à l'inverse de logiques soumises à la conjoncture.

l'ensemble des conventions mobilisées par les acteurs en situation de contestation. Le critère de la justice est celui retenu pour favoriser une convention plutôt qu'une autre dans un champ institutionnel, à l'inverse du critère de la légitimité dans les logiques institutionnelles.

Témoignant des fondements moraux au cœur des conventions, le principe supérieur conventionnaliste se définit par son antagonisme avec d'autres principes (Boltanski & Thévenot, 1991). Dès lors, la typologie des conventions revêt un intérêt par sa capacité à mettre à jour les principes sous-jacents aux diverses logiques institutionnelles, y compris lorsque celles-ci mobilisent une combinaison de plusieurs de ces principes. La complémentarité de cette grille de lecture avec la typologie de Thornton et al. (2012) pour notre analyse se voit illustrée ici par l'exemple de l'Etat dans l'ouvrage de 1991. Figure archétypale présentée comme un ordre institutionnel par Thornton et al. (2012), l'Etat renvoie chez les conventionnalistes à plusieurs principes guidant l'action, par nature antagonistes. En effet, cette institution fait figure de compromis entre le principe civique et le principe industriel, en répondant à une mission d'administration du bien commun pour la Nation (Boltanski & Thévenot, 1991). Le caractère bureaucratique se mêle ainsi à une mission d'expression de la volonté générale pour le bon fonctionnement d'une institution étatique, faisant ici de l'Etat un hybride au sens de Battilana et Dorado (2010). Ainsi, les ordres du système interinstitutionnel de Thornton et al. (2012) apparaissent comme des instanciations de divers principes supérieurs antagonistes, ayant fait l'objet d'une institutionnalisation progressive. A l'aune de cette lecture conventionnaliste, questionner les différences entre hybridité et d'autres modalités pluralisme institutionnel revient à interroger l'hétérodoxie de combinaisons de principes supérieurs guidant l'action.

## **2. COMPARAISON SYSTEMATIQUE DES TRAVAUX SUR LE PLURALISME INSTITUTIONNEL**

Cet article procède à l'analyse comparative de travaux académiques témoignant d'un changement institutionnel, i.e. d'une transformation des logiques institutionnelles en présence. En effet, ces travaux témoignent de la coexistence, même temporaire, de logiques institutionnelles, permettant ainsi l'observation du pluralisme institutionnel. Or, en définissant l'hybridité comme une combinaison inédite de logiques institutionnelles dans une organisation, ce concept apparaît comme une modalité possible de pluralisme institutionnel (Greenwood et

al., 2017). Toutefois, si l'hybridité est traitée comme une configuration possible d'articulation des logiques, sa comparaison avec des travaux traitant d'autres modalités du pluralisme institutionnel n'a étonnamment pas fait l'objet de développements. En réponse à ce paradoxe, l'objectif de cette analyse revient donc à repositionner les travaux sur l'hybridité dans le champ plus large des logiques institutionnelles, de manière à identifier des convergences et divergences entre le concept d'hybridité et d'autres modalités du pluralisme institutionnel.

## **2.1. SELECTION DES TRAVAUX ACADEMIQUES**

Le choix des travaux académiques opéré ici témoigne d'une volonté de reproduire cette imbrication de l'hybridité au sein des travaux sur les logiques institutionnelles, pour rendre compte de l'articulation des concepts d'hybridité et de pluralisme institutionnel. Si les logiques institutionnelles font l'objet de travaux dès les années 1990, en réaction aux manquements des travaux néo-institutionnels sur le changement institutionnel, les articles séminaux sur l'hybridité voient le jour dans un second temps, à partir de 2010. Qui plus est, ces premiers travaux sont publiés de façon concomitante avec un effort de conceptualisation plus avancé des logiques comme un champ disciplinaire au travers de la publication du « *Handbook of Institutional Logics Perspective* » (Thornton et al., 2012). Cette théorisation appuie le constat d'un pluralisme institutionnel omniprésent tout en reconnaissant l'existence d'organisations hybrides, au travers des articles séminaux des années 2010 (Battilana & Dorado, 2010 ; Pache & Santos, 2010). De facto, ces développements induisent ainsi des travaux ultérieurs portant tant sur la coexistence des logiques à divers niveaux d'analyse (sectoriel comme organisationnel), que sur l'hybridité comme combinaison hétérodoxe de logiques à l'échelle organisationnelle, dont l'idiosyncrasie reste toutefois à démontrer. Ainsi, le développement concomitant de ces deux littératures s'ancre dans le même champ disciplinaire, sans que leurs divergences aient fait l'objet d'un approfondissement pourtant nécessaire. Dans un dernier temps, les articles les plus récents rendent compte d'une même distinction entre pluralisme institutionnel et travaux sur l'hybridité, tout en invoquant des niveaux d'analyse distincts. Ainsi, une littérature micro-institutionnelle laisse entrevoir l'existence d'une pluralité de logiques institutionnelles à l'échelle des interactions quotidiennes entre les individus (Beunen & Patterson, 2019 ; Lawrence et al., 2009 ; Zietsma & Lawrence, 2010). De même, des travaux plus récents mettent en avant le concept de complexité institutionnelle, se prêtant tantôt à une

requalification du pluralisme institutionnel (Greenwood et al., 2011) ou à un facteur venant qualifier différents degrés d'hybridité (Raynard, 2016). Rajoutant un degré de confusion supplémentaire, l'articulation de la complexité institutionnelle, du pluralisme et de l'hybridité demeure à explorer.

Ces évolutions nous permettent de formuler l'articulation chronologique des trois temps suivants :

- i. de 1991 à 2010 : les travaux menés par la sphère académique portent essentiellement sur le changement institutionnel, au travers de l'articulation de différentes logiques à l'échelle sectorielle. A ce stade, l'hybridité ne répond pas à un phénomène conceptualisé.
- ii. de 2010 à 2014 : l'article séminal de Battilana et Dorado (2010) ouvre la voie à de nouveaux travaux de recherche sur l'hybridité, fortement condensés entre 2010 et 2014. Les travaux se concentrent ici sur des organisations qualifiées d'emblématiques, à l'instar de la microfinance ou de l'entrepreneuriat social.
- iii. de 2014 à 2019 : les travaux plus récents sur les logiques institutionnelles, ultérieurs à leur théorisation dans un Handbook dédié, laissent place à l'émergence de la complexité institutionnelle comme prisme théorique complémentaire.

Ainsi, la composition de notre corpus invoque dans des proportions similaires ces trois temps théoriques marquant le développement du concept d'hybridité dans le champ des logiques institutionnelles. Cette délimitation vise la satisfaction d'une logique de représentativité du corpus choisi, rendant compte de l'imbrication progressive des travaux sur l'hybridité dans le champ institutionnel et de ses conséquences hypothétiques sur le traitement des modalités du pluralisme institutionnel. Par ailleurs, elle suggère également l'hypothèse que la conceptualisation progressive de l'hybridité comme concept conduira celle-ci à évoquer des modalités d'articulation des logiques tout à fait distinctes d'autres travaux.

La sélection des articles du temps 1 a été opérée sur la base du « *Handbook of Institutional Logics Perspective* », exposant les travaux traitant du changement institutionnel en amont de sa publication. De façon analogue, la sélection des articles du temps 2 invoque les travaux cités dans un chapitre sur l'hybridité du « *Handbook of Organizational Institutionalism* » publié en

2017. A contrario, les travaux plus récents traitant du changement institutionnel et de l'hybridité n'ont pas fait l'objet d'un recensement formalisé et disponible venant légitimer la construction de ce corpus. Ainsi, nous avons alors procédé à une recherche sur la base de données Google Scholar par mots clés, mobilisant les concepts suivants : « *institutional change* » ; « *institutional logics transformation* » ; « *hybridity institutional logics* » ; « *hybridization of logics* ».

A l'issue de cette sélection, un corpus de 37 articles a été constitué, dont 24 conservés dans le cadre de cette analyse. Recensés dans l'annexe A, les articles rejetés n'ont pu faire l'objet de notre analyse, eu égard des manquements aux critères suivants :

- La mise en évidence d'une mise en concurrence des logiques institutionnelles, comme préalable à l'observation des modalités du pluralisme institutionnel. Ainsi, les articles traitant de conditions isomorphiques dans un secteur d'activités ont été éliminés de notre corpus, ne rendant pas compte de modalités d'articulation des logiques institutionnelles.
- La référence à des logiques institutionnelles d'échelle sectorielle ou sociétale, au-delà d'éléments de justification propres à une organisation ou à une situation spécifique. Si des travaux micro-institutionnels font partie de notre corpus, ces derniers se traduisent par l'éclairage de logiques institutionnelles présentes à une échelle plus large, renvoyant ainsi à des mécanismes d'articulation des logiques institutionnelles.
- La description détaillée des logiques en présence, permettant d'identifier les principes supérieurs guidant l'action. En l'absence de caractéristiques étayées sur chacune des logiques présentées, le codage déductif n'a pu être opéré.

La composition du corpus de travaux académiques ne relève donc pas ici d'une logique d'exhaustivité, mais davantage d'une représentativité des travaux menés sur trois périodes distinctes, dont les jalons renvoient à une inscription différente de l'hybridité dans les logiques institutionnelles. La logique de représentativité vise également une hétérogénéité des secteurs interrogés. Ainsi, les articles sélectionnés portent sur le secteur éditorial universitaire (Thornton & Ocasio, 1999), académique (Townley, 1999), bancaire et financier (Gümüşay et al., 2019 ; Haveman et al., 2007 ; Lok, 2010 ; Lounsbury, 2007 ; Marquis & Lounsbury, 2007 ; R. E. Meyer & Höllerer, 2010 ; Zajac & Westphal, 2004), comptable (Greenwood et al., 2002), de la

santé (Dunn & Jones, 2010 ; Spyridonidis & Currie, 2016), du logement provisoire (Binder, 2007), de la microfinance (Battilana & Dorado, 2010 ; Battilana & Lee, 2014 ; Pache & Santos, 2013), de l'architecture (Jones & Livne-Tarandach, 2008), de la cuisine (Rao et al., 2003), du spectacle de musique classique (Glynn & Lounsbury, 2005), de la justice (McPherson & Sauder, 2013) et de l'agriculture (Slavova & Karanasios, 2018). Une logique de diversité est également recherchée par la mobilisation de travaux mêlant différents niveaux d'analyse : le niveau macro, détaillant le secteur ou la profession (Haveman & Rao, 1997 ; Lounsbury, 2007 ; Rao et al., 2003 ; Thornton & Ocasio, 1999) ; le niveau meso, mêlant une ou plusieurs organisations (Battilana & Dorado, 2010; Binder, 2007) et le niveau micro, où l'objet d'étude est l'individu (Glynn & Lounsbury, 2005; McPherson & Sauder, 2013; Townley, 1999). En interrogeant diverses mailles d'analyse, le corpus sélectionné compare l'hybridité comme modalité parmi d'autres du pluralisme institutionnel, pour rendre compte de sa spécificité.

## **2.2. CODAGE DES ARTICLES COLLECTES**

Sur le fondement de ces travaux académiques divers, l'analyse réalisée s'effectue en deux temps. En premier lieu, un codage déductif a été opéré sur le fondement des principes supérieurs identifiés dans l'économie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), pour étayer l'antagonisme supposé des logiques institutionnelles. L'économie des conventions présente les cités conventionnalistes comme une « *grammaire* » (Boltanski & Thévenot, 1991), articulant dix dimensions distinctes, parmi lesquelles figurent les principes supérieurs. En l'absence de définitions formalisées des principes supérieurs par Boltanski et Thévenot dans leur ouvrage séminal, nous nous sommes appuyés sur les définitions synthétiques proposées par (Hireche Baiada, 2008). Si chaque principe supérieur se voit succinctement explicité dans notre grille de codage, la mobilisation des diverses catégories présentées dans la grammaire conventionnaliste a contribué à l'identification des principes. A titre d'exemple, la formule d'investissement, i.e. la manière dont les acteurs peuvent se rapprocher du respect du principe supérieur, a permis de rendre compte des divergences entre différentes logiques institutionnelles. Les exemples de verbatims sélectionnés pour illustrer la présence d'un principe supérieur sont présentés dans le tableau suivant.

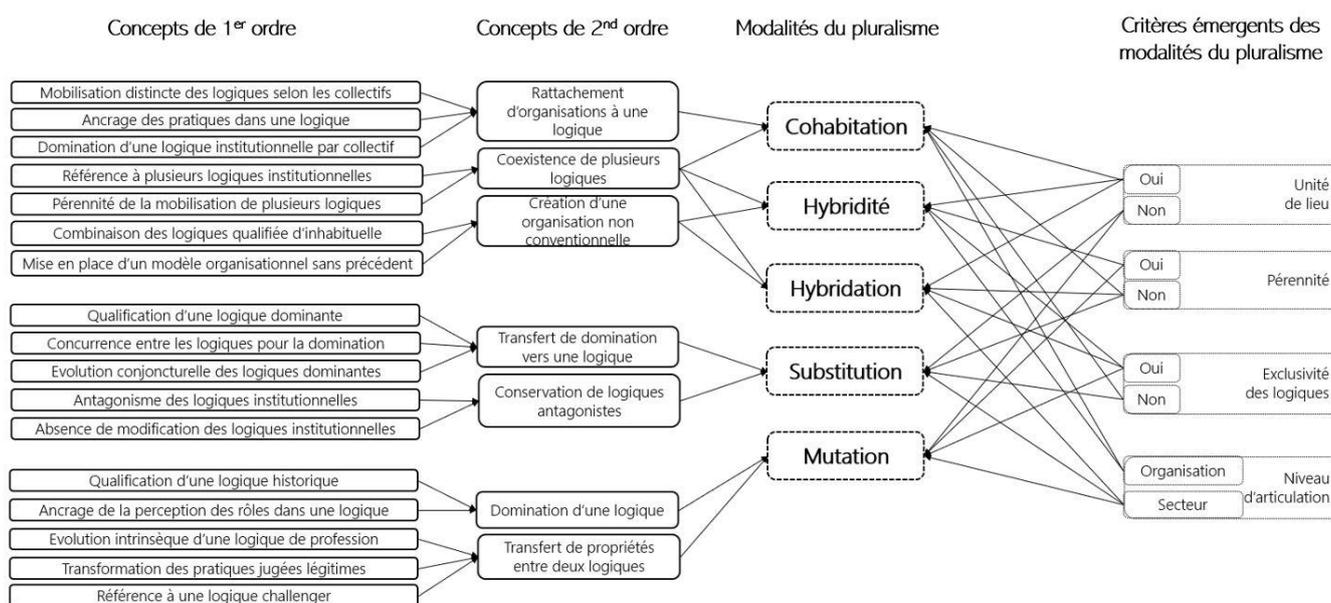
**Tableau 1. Verbatims illustrant les principes supérieurs guidant l'action**

<b>Principe supérieur</b>	<b>Éléments de référence (Hireche Baiada, 2008)</b>	<b>Verbatims</b>
Principe inspiré	Jaillissement de l'inspiration	<i>"there were truly devoted editors, who were really into literature... And so this world was really not about business, and nobody cared that much about making a lot of money. You went into publishing because you liked authors and books"</i> (Thornton et Ocasio, 1999) <i>"Chefs under classical cuisine lacked the freedom to create and invent dishes, and the nouvelle cuisine movement sought to make chefs into inventors rather than mere technicians."</i> (Rao et al., 2003)
Principe domestique	Respect de la génération, de la tradition, de la hiérarchie	<i>"the culinary rhetoric of classical cuisine reveals the emphasis on conservatism and preservation: often, dishes have the names of places, noblemen, or mythological characters"</i> (Rao et al., 2003) <i>"the repertory of most companies is still embedded in the past"</i> (Glynn et Lounsbury, 2007)
Principe de l'opinion	La réalité de l'opinion des autres	<i>"appraisal goes on automatically. It's a matter of personal relations - a quiet word in the ear is more effective than formal representation"</i> (Townley, 1999) <i>"the dominant form of leadership was the founder-editor, whose legitimacy and authority stemmed from their personal reputation in the field"</i> (Thornton et Ocasio, 1999)
Principe civique	Prééminence des collectifs	<i>"has required that the management of a listed corporation must act, above all, in the best interest of the corporation, thereby taking into account the interests of various stakeholders."</i> (Meyer et Höllerer, 2010) <i>"The logic of community accountability is oriented to the interests of the public (...) the drug court is accountable to the community at large, widening the scope of a team's considerations."</i> (McPherson et Sauder, 2013)
Principe marchand	Concurrence	<i>"develop mixed programmes to boost audience attendance to meet economic needs by blending high and popular genres"</i> (Glynn et Lounsbury, 2007) <i>"shareholder-oriented strategy, by placing the interests of shareholders above those of other constituents"</i> (Meyer et Höllerer, 2010)
Principe industriel	Efficacité, performance, productivité	<i>"The Dayton part of this plan generated trust among members by appealing to well-understood rational-bureaucratic procedures and arguing in efficiency terms"</i> (Haveman et Rao, 1997) <i>"the trust, by complete diversification, both geographically and industrially, has eliminated the human element of prediction by adopting the mechanical Law of Averages as successfully demonstrated by insurance companies."</i> (Lounsbury, 2007)

Dans un second temps, notre analyse comprend un codage inductif visant à déterminer les spécificités des modalités du pluralisme institutionnel relevées dans le corpus, incluant l'hybridité. Se prêtant particulièrement à l'étude d'objets exploratoires (Blais & Martineau, 2006), la démarche inductive remplace l'hybridité comme une catégorie de modalité combinatoire parmi d'autres, suggérant la possibilité d'interroger ses déterminants par antithèse. Le processus de codage a reposé ainsi sur une comparaison systématique des travaux

académiques mobilisés, conduisant à une sélection de concepts de 2<sup>nd</sup> ordre. A l'issue de nombreuses itérations, ces derniers ont été regroupés dans des concepts de 1<sup>er</sup> ordre, permettant l'identification émergente de six modalités du pluralisme institutionnel. Pour rendre compte de leur divergence, les propriétés de ces modalités ont également été identifiées de façon inductive par une comparaison systématique des modalités émergentes. Nous avons ainsi fait émerger que les modalités pouvaient être comparées et différenciées sur la base de quatre critères : l'unité de lieu, l'unité de temps, l'exclusivité des logiques ainsi que le niveau d'articulation des logiques. La figure 1 présente la data structure de notre analyse au travers de sa logique de constitution.

**Figure 1. Data structure du codage inductif des modalités du pluralisme institutionnel**



### 3. INTERPRETATION DES ANALYSES

#### 3.1. PLURALISME INSTITUTIONNEL ET HYBRIDITE

Le tableau présenté ci-après fait état des résultats obtenus de façon synthétique (une version extensive est fournie en annexe B). Pour l'ensemble des articles étudiés, la colonne 2 renvoie aux logiques institutionnelles intitulées comme telles par les auteurs. La colonne 3 correspond aux résultats de notre codage déductif, permettant d'associer à chaque logique institutionnelle un ou plusieurs principes supérieurs guidant l'action. La colonne 4 permet d'identifier les

articles traitant de l'hybridité, d'après leurs auteurs. Enfin, la colonne 5 correspond aux résultats de notre codage inductif, mettant en lumière le ou les mécanismes d'articulation des logiques présentés par ces travaux, sans que ces concepts y figurent et y soient définis en tant que tel.

**Tableau 2. Logiques, principes et mécanismes d'articulation dans notre corpus**

Référence	Logiques institutionnelles	Principes supérieurs	Hybridité	Articulation des logiques
Haveman, Rao 1997	Logique des institutions d'épargne  Logique Dayton	Principe industriel Principe domestique Principe civique Principe industriel Principe marchand	Non	Substitution Hybridation
Thornton, Ocasio 1999	Logique éditoriale  Logique de marché	Principe domestique Principe inspiré Principe industriel Principe industriel Principe marchand	Non	Substitution
Townley 1999	Logique académique  Logique managériale	Principe de l'opinion Principe domestique Principe industriel	Non	Mutation
Greenwood et al. 2002	Logique centrée sur l'activité comptable Logique centrée sur les business services	Principe industriel  Principe marchand	Non	Substitution
Rao, Monin, Durand 2003	Logique de la cuisine classique Logique de la nouvelle cuisine	Principe industriel Principe domestique Principe industriel Principe inspiré	Non	Substitution
Zajac, Westphal 2004	Logique corporate  Logique de l'agence	Principe marchand Principe industriel Principe marchand Principe industriel	Non	Substitution
Glynn, Lounsbury 2005	Logique esthétique  Logique de marché	Principe domestique Principe inspiré Principe industriel Principe marchand	Non	Mutation
Lounsbury 2007	Logique fiduciaire  Logique de performance	Principe industriel Principe domestique Principe gestionnaire	Non	Cohabitation
Marquis, Lounsbury 2007	Logique communautaire  Logique nationale	Principe domestique Principe civique Principe industriel	Non	Cohabitation
Binder 2007	Logique du logement social Logique de l'aide à l'enfance Logique du soutien aux familles	Principe industriel  Principe industriel Principe civique Principe civique Principe domestique	Non	Cohabitation
Jones, Livne- Tarandach,	Logique business Logique d'Etat	Principe marchand Principe industriel	Non	Cohabitation

2008	<b>Logique esthétique</b>	Principe inspiré Principe industriel		
<b>Meyer, Höllerer</b> 2010	<b>Logique partenariale</b> <b>Logique actionnariale</b>	Principe civique Principe marchand	<b>Non</b>	<b>Cessez-le-feu<sup>2</sup></b>
<b>Lok</b> 2010	<b>Logique managériale</b> <b>Logique actionnariale</b>	Principe marchand Principe civique Principe marchand	<b>Non</b>	<b>Substitution</b>
<b>Dunn, Jones</b> 2010	<b>Logique scientifique</b> <b>Logique du soin</b>	Principe industriel Principe civique	<b>Non</b>	<b>Mutation</b>
<b>Battilana, Dorado</b> 2010	<b>Logique de développement</b> <b>Logique bancaire</b> <b>Logique gestionnaire</b>	Principe civique Principe industriel Principe industriel	<b>Oui</b>	<b>Hybridité</b>
<b>Pache, Santos</b> 2013	<b>Logique sociale</b> <b>Logique commerciale</b>	Principe civique Principe industriel Principe marchand	<b>Oui</b>	<b>Hybridation</b>
<b>McPherson, Sauder</b> 2013	<b>Logique de punition du crime</b> <b>Logique de la réhabilitation</b> <b>Logique de responsabilisation communautaire</b> <b>Logique de l'efficacité</b>	Principe domestique Principe civique Principe civique  Principe civique  Principe industriel	<b>Non</b>	<b>Cohabitation</b>
<b>Ansari et al.</b> 2013	<b>Logique étatique</b> <b>Logique de communauté écologique</b> <b>Logique de marché</b> <b>Logique de profession</b> <b>Logique transnationale des communs</b>	Principe industriel Principe civique  Principe marchand Principe industriel Principe civique	<b>Non</b>	<b>Hybridation</b>
<b>Battilana, Lee,</b> 2014	<b>Logique sociale</b> <b>Logique commerciale</b>	Principe civique Principe industriel	<b>Oui</b>	<b>Hybridité</b>
<b>Currie, Spyridonidis</b> 2016	<b>Logique de profession</b> <b>Logique managériale</b>	Principe domestique Principe industriel	<b>Non</b>	<b>Substitution</b>
<b>Slavova, Karanasios,</b> 2018	<b>Logique des petits producteurs</b> <b>Logique de la chaîne de valeur</b>	Principe domestique  Principe marchand	<b>Non</b>	<b>Hybridation</b>
<b>Kim, Chung,</b> 2018	<b>Logique locale de gouvernance</b> <b>Logique globale de gouvernance</b>	Principe domestique  Principe industriel Principe domestique	<b>Non</b>	<b>Cohabitation</b>
<b>Besharov, Smith,</b> 2019	<b>Logique sociale</b> <b>Logique commerciale</b>	Principe civique Principe industriel	<b>Oui</b>	<b>Hybridité</b>
<b>Gümüşay et al.</b> 2019	<b>Logique religieuse</b> <b>Logique financière</b>	Principe inspiré Principe industriel	<b>Non</b>	<b>Hybridité</b>

<sup>2</sup> Le cessez-le-feu correspond à la cohabitation temporaire de deux logiques, jadis en conflit ouvert, qui sont temporairement articulées de concert par les acteurs. En l'absence d'autres travaux académiques faisant référence à cette modalité, nous l'excluons de nos résultats.

Les travaux académiques sélectionnés témoignent respectivement de deux à quatre logiques institutionnelles, quel que soit le secteur et le niveau d'analyse étudié. Ces articles s'inscrivent ainsi dans un contexte de pluralisme institutionnel, condition nécessaire pour dévoiler l'articulation de diverses logiques et principes supérieurs. Les travaux traitant de l'hybridité ne se distinguent en l'état que par l'uniformité des logiques institutionnelles invoquées : en effet, ils mettent en scène une dualité de logiques plutôt qu'une multiplicité et articulent une logique commerciale avec une logique sociale (Battilana & Dorado, 2010 ; Battilana & Lee, 2014 ; Besharov & Smith, 2014 ; Gümüşay et al., 2019 ; Pache & Santos, 2013). Toutefois, il convient de constater l'hétérogénéité des sémantiques mobilisées pour l'explicitation d'une dualité ou d'une multiplicité de logique en présence, renvoyant à une convergence plus ou moins explicite aux figures archétypales de Thornton et al. (2012). Ainsi, la logique de marché est présentée à de nombreuses reprises (Glynn & Lounsbury, 2005 ; Jones & Livne-Tarandach, 2008 ; Thornton & Ocasio, 1999), ainsi que la logique d'efficacité/de performance en référence à l'ordre institutionnel de l'entreprise (Lounsbury, 2007 ; McPherson & Sauder, 2013 ; Townley, 1999 ; Zajac & Westphal, 2004). A contrario, des logiques revêtent des intitulés faisant référence à des attributs culturels et symboliques propres à une activité (Binder, 2007 ; Greenwood et al., 2002 ; Rao et al., 2003), à des spécificités sectorielles (Dunn & Jones, 2010 ; Haveman & Rao, 1997 ; McPherson & Sauder, 2013) ou à une profession (Battilana & Dorado, 2010 ; Thornton & Ocasio, 1999 ; Townley, 1999). A titre d'exemple, chez Rao et al., les deux logiques présentées en appellent à deux manières distinctes de penser la cuisine, sous les appellations de « *cuisine classique* » et « *nouvelle cuisine* » (2003).

En tant que telles, ces sémantiques ne permettent d'appréhender que partiellement la nature des principes moraux sous-jacents aux diverses logiques, du fait d'une grande hétérogénéité des intitulés. Qui plus est, la confrontation desdites logiques avec la typologie de Thornton et al. (2012) ne contribue pas systématiquement au dévoilement du sens revêtu par chacune des logiques. A titre d'exemple, dans l'article de Jones et al. (2007), sont clairement identifiées les logiques étatiques, esthétique/de profession et de marché, renvoyant chacune à un système de signification univoquement établi, bien que les fondements moraux de ses institutions soient implicites (2007). A l'opposé, chez Haveman et Rao (1997), les deux logiques poursuivies par les fonds d'investissement sont ancrées chacune dans des préoccupations multiples. La logique

des institutions d'épargne mêle ainsi des attributs religieux (éthique protestante), communautaire (primat du collectif et de la volonté générale), mais aussi bureaucratique (forte rationalisation et sécurisation des procédures). La logique de Dayton mobilise un mantra d'ordre gestionnaire et financier (orientation court-termiste) (1997). La description des logiques institutionnelles renvoie donc à deux configurations institutionnelles idiosyncratiques adaptées aux spécificités locales, mêlant chacune divers principes moraux aiguillant l'action des acteurs.

En réponse à ses manquements, les ordres de grandeur conventionnalistes se proposent de dévoiler les principes supérieurs sous-jacents à ces diverses configurations institutionnelles, pour questionner la nature du caractère « *inédit* » de la combinaison de logiques propre à l'hybridité. La multiplicité des principes aux fondements des logiques institutionnelles dans cette étude comparative contrevient fortement au postulat d'une articulation non-évidente de deux logiques comme déterminant de l'idiosyncrasie des organisations hybrides, pour les raisons suivantes :

**(1)** : Les travaux interrogeant l'hybridité renvoient de facto à l'existence d'une dualité de logiques institutionnelles en interne, sans que le caractère exclusif de celles-ci soit établi. A titre d'exemple, chez Battilana et Dorado (2010), les logiques institutionnelles sont définies de la manière suivante : « *une logique de développement, qui oriente la mission vers l'aide aux plus défavorisés, et une logique bancaire, qui suppose de générer des profits suffisants pour soutenir les opérations quotidiennes et remplir les obligations fiduciaires* » (p.1419). Ces deux logiques répondent à des principes guidant l'action distincts et par nature antagonistes (principe civique et principe marchand, par emprunt aux termes conventionnalistes), pour lesquels Boltanski et Thévenot (1991) reconnaissent par ailleurs une forme d'hétérodoxie dans la combinaison. Néanmoins, l'analyse témoigne également pour l'entreprise Los Andes de l'introduction d'une orientation vers l'excellence opérationnelle, jugée profitable pour construire une identité organisationnelle légitime (Battilana & Dorado, 2010) : « *la stratégie de socialisation employée par Los Andes a été conçue comme un moyen de créer une représentation partagée de l'identité organisationnelle, identité basée sur l'engagement envers l'excellence opérationnelle* » (p.1430). Or, les pratiques évoquées sont ici celles propres à une logique gestionnaire très proche du principe industriel décrit par l'économie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), en sus des logiques de développement et bancaire. A ce titre, l'analyse des principes

sous-tendant les actions dans l'organisation rend compte de l'introduction d'une troisième logique institutionnelle opérant dans cette organisation de microfinance, non explicitée dans l'article. Qui plus est, l'articulation de cette troisième logique propre avec les deux précédentes pourrait donner lieu à une remise en cause du caractère hybride de celle-ci : si la logique bancaire s'accommode plus difficilement de la logique de développement, eu égard de principes sous-jacents antagonistes, que dire de sa combinaison avec une logique industrielle ? Boltanski et Thévenot (1991) mettent notamment en évidence des opportunités de compromis plus pérennes entre principe marchand et principe industriel, sans remettre en question leur caractère mutuellement exclusif. Ainsi, le caractère inédit de cette forme organisationnelle hybride reste à démontrer, compte tenu d'une médiation potentielle d'une troisième logique institutionnelle.

(2) : Les travaux à visée comparative, i.e. ne traitant pas de l'hybridité, témoignent de la coexistence de logiques institutionnelles à de multiples niveaux d'analyse, y compris organisationnel (Binder, 2007 ; Glynn & Lounsbury, 2005 ; McPherson & Sauder, 2013 ; Townley, 1999). A l'instar des travaux sur l'hybridité, l'article de Binder (2007) témoigne de la coexistence de deux logiques institutionnelles s'appuyant respectivement sur le principe civique et sur le principe industriel, avec des variations notables entre départements. Binder (2007) met en scène sensiblement les mêmes enjeux que les travaux sur l'hybridité, face aux pressions institutionnelles extérieures d'une part, et au besoin de cohérence interne d'autre part, sans que soit conféré à l'organisation le statut d'hybride. En ce sens, les travaux sur l'hybridité s'approprient la combinaison inédite de logiques institutionnelles comme mode de fonctionnement organisationnel sans rattachement conceptuel aux travaux antérieurs. Bien que postulée comme condition nécessaire, la mobilisation des principes civiques et industriels dans des logiques institutionnelles distinctes ne semble pas être l'apanage des travaux sur l'hybridité (Binder, 2007 ; Dunn & Jones, 2010 ; R. E. Meyer & Höllerer, 2010). De ce fait, le raisonnement sur l'idiosyncrasie des organisations hybrides s'apparente fortement à une approche tautologique, où la définition d'une organisation hybride comme combinaison hétérodoxe de deux logiques s'appuierait sur le constat de la présence de cette dualité institutionnelle dans des organisations qualifiées d'emblématiques. On notera également que l'hypothèse que la distinction chronologique opérée en méthodologie ne renvoie pas à une délimitation claire entre les travaux sur l'hybridité d'une part et les modalités de pluralisme institutionnel d'autre part. A l'inverse, des principes moraux similaires semblent être mobilisés lors du traitement de

pluralisme institutionnelle et de l'hybridité, témoignant d'une forme de confusion dans la délimitation des concepts.

Les ordres de grandeurs présentés dans l'économie des conventions remettent en question les postulats inhérents aux organisations hybrides, i.e. l'existence d'une dualité de logiques commerciale et sociale et l'hétérodoxie de leur combinaison. La distinction opérée entre principe industriel et principe marchand constitue une première approche de cette complexité institutionnelle, témoignant de principes moraux divers à l'origine des activités commerciales menées par une entreprise. Assimilés à cette institution, ces principes n'en dévoilent pas moins des systèmes de signification distincts, orientant l'action de façon différenciée. La logique commerciale postulée par les travaux sur l'hybridité pourrait ainsi renvoyer à des principes et/ou des combinaisons de principes divers, dont l'hétérogénéité s'avère minimisée par la mise en lumière de cas emblématiques. De façon analogue, l'ensemble des logiques explicitées s'appuient sur divers principes et/ou combinaisons de principes, venant ici caractériser plus finement les conditions du pluralisme institutionnel. Si certaines reconnaissent l'application « pure » d'un principe supérieur, d'autres témoignent déjà une combinaison de principes au fondement d'une logique institutionnelle. En cela, l'étude des principes supérieurs rend compte d'une complexité institutionnelle universelle, dans les articles traitant de l'hybridité comme du pluralisme institutionnel. En ce sens, il convient de mettre en perspective ces principes avec les mécanismes d'articulation recensés, pour éclairer les déterminants permettant de l'hybridité.

### **3.2. UNE TYPOLOGIE DES FORMES DE PLURALISME INSTITUTIONNEL**

Concevoir l'hybridité comme une modalité combinatoire de logiques institutionnelles suppose d'éclairer les caractéristiques la distinguant d'autres modalités combinatoires propres au pluralisme institutionnel. Des travaux font déjà état d'une typologie partielle des dynamiques poursuivies par les logiques institutionnelles dans un ensemble donné : chez Jones et Livne-Tarandach (2008), les interactions entre les logiques institutionnelles en présence, les processus de cadrage et les stratégies rhétoriques des architectes conduisent à la reconnaissance de processus institutionnels de diffusion, remplacement, pluralisme, transformation ou de segmentation. Meyer et Höllerer (2010) rendent compte également de ces modalités : « *les logiques peuvent coexister pacifiquement, être en concurrence, se supplanter, se mélanger ou s'hybrider, ou atteindre une « vérité » temporaire* » (p.1251). Recouvrant chacune des

fondements conceptuels proches, mais avec des terminologies distinctes, ces occurrences engagent nos recherches vers la nécessité d'une approche comparative sur l'ensemble de notre corpus pour la construction d'une typologie inductive<sup>3</sup>. En ce sens, le codage réalisé a permis l'éclairage d'une pluralité de mécanismes d'articulation des logiques, présentés schématiquement dans le tableau 3 puis délinés de façon plus précise.

**Tableau 3. Typologie des formes de pluralisme institutionnel**

<b>Modalité</b>	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Définition</b>
<b>Substitution</b>	Secteur Organisation	Remplacement de la logique institutionnelle dominante par une autre logique dans un secteur donné, les deux logiques demeurant inchangées
<b>Mutation</b>	Secteur Organisation	Transformation de la logique institutionnelle dominante dans un secteur donné par l'ajout de caractéristiques relevant d'autre(s) logique(s) institutionnelle(s)
<b>Cohabitation</b>	Secteur Organisation	Cohabitation de plusieurs logiques institutionnelles, instanciées respectivement par des collectifs et/ou organisations distinctes
<b>Hybridation</b>	Secteur	Combinaison conjoncturelle de plusieurs logiques institutionnelles donnant lieu à la création de nouvelles organisations mêlant ces deux logiques
<b>Hybridité</b>	Organisation	Combinaison non conventionnelle de logiques institutionnelles mutuellement exclusives dans le cadre d'une organisation nouvellement créée

### 3.2.1. La substitution

La substitution entre des logiques dans un espace institutionnel donné suppose l'implantation progressive dans un secteur institutionnel d'une nouvelle logique venant supplanter progressivement la logique dominante dans un processus de long cours. Ainsi, chez Thornton et Ocasio (1999), la logique éditoriale est sujette à des modifications de l'environnement, avec une hausse forte de la demande attirant de nouveaux investisseurs. Répondant à une logique distincte de celle prévalant jusqu'alors, intitulée logique managériale, ces nouveaux acteurs amorcent une opération lente de substitution d'une logique à une autre. Brassant chacune différents principes guidant l'action, ce qui fait d'elles des configurations institutionnelles idiosyncratiques, ces logiques s'affrontent et multiplient les tensions dans les organisations, à mesure que les pratiques et symboles évoluent au bénéfice des tenants d'une logique

<sup>3</sup> Nous parlerons ici d'une typologie, eu égard de la provenance des données mobilisées (i.e. des articles académiques), a contrario de données empiriques. Toutefois, il convient de noter que tous les mécanismes d'articulation des logiques décrits dans les articles ne renvoient pas de façon univoque aux concepts présentés dans nos résultats : un travail de requalification et de rapprochement sémantique a été opéré pour aboutir à cette typologie.

managériale (Thornton & Ocasio, 1999). Ici, la substitution d'une logique par une autre est illustrée par le changement des pratiques (succession des postes et répartition du pouvoir), des rôles (de l'éditeur au manager) et des objectifs poursuivis (maximisation du profit). Chez Zajac et Westphal (2004), l'influence croissante de la théorie de l'agence ainsi qu'un mécontentement grandissant des actionnaires sur les rendements obtenus catalysent la transition d'une logique managériale à une logique actionnariale. Guidée par les principes de la théorie de l'agence, celle-ci vise l'alignement des intérêts de l'agent et du principal par des mécanismes incitatifs. Ainsi, des « *chocs exogènes créent des opportunités pour des activistes à l'intérieur des professions de critiquer l'orthodoxie et de préférer une nouvelle logique et un rôle identitaire* » (Rao et al., 2003 ; p.803). Des phénomènes similaires sont décrits dans de nombreux travaux (Haveman & Rao, 1997 ; Lok, 2010 ; Lounsbury, 2007; Rao et al., 2003 ; Spyridonidis & Currie, 2016 ; Thornton et al., 2012). La substitution implique ainsi à terme le changement de la logique dominante, ce qui n'induit pas forcément la disparition de la logique délaissée : en effet, celle-ci continue à subsister au travers de pratiques de plus en plus éparées, associées à une légitimité décroissante (Lounsbury, 2007). En l'état, la substitution s'apparente donc à un déclin progressif de la légitimité associée à un système de signification, au bénéfice d'un autre rendu pertinent par effet de contingence historique (Suchman, 1995). Il convient de noter qu'une caractéristique essentielle de ce mécanisme est l'intégrité conservée des logiques institutionnelles, qui demeurent inchangées sous l'effet du changement institutionnel, à l'inverse du processus de mutation. Par ailleurs, le processus de substitution s'appuie dans notre corpus sur la présence d'un principe commun aux deux logiques. A titre d'exemple, chez Zajac et Westphal (2004), on postule l'antagonisme des logiques institutionnelles : « *tandis que la logique corporate de gouvernance provient des normes de la profession, la logique de l'agence dispose d'une légitimité fondée son lien avec la logique des marchés capitalistiques* » (p.437). Pourtant, la logique corporate comme la logique de l'agence répondent à un principe industriel commun d'objectivation du fonctionnement des organisations, fondement sur lequel s'appuie le processus de substitution.

### **3.2.2. La mutation**

La mutation renvoie, par analogie scientifique, à la possibilité pour une logique institutionnelle de muter en incorporant dans ses caractéristiques des éléments propres à une autre logique. La

terminologie usitée par les travaux académiques pour qualifier ce phénomène diffère amplement : changement institutionnel (Greenwood et al., 2002), abrogation d'une logique (Dunn & Jones, 2010) ou mélange des logiques (Glynn & Lounsbury, 2005). La mutation se détache ainsi de la substitution en s'incarnant généralement par une transformation intrinsèque d'une logique de profession, venant modifier la manière dont les acteurs perçoivent leur rôle (Dunn & Jones, 2010 ; Glynn & Lounsbury, 2005 ; Greenwood et al., 2002 ; Townley, 1999). Ainsi, « *un aspect d'une logique est incorporé dans une profession liée* » (Dunn et Jones, 2010 ; p.115) : chez Townley (1999), par exemple, la profession universitaire se voit transformée progressivement par l'implantation de critères d'évaluation propres au monde de l'entreprise. Sans remettre en cause les fondements de la profession, celle-ci y adosse une nouvelle perception de la mesure de performance jugée compatible avec la logique académique. Par ailleurs, la mobilisation des principes de l'économie des conventions contribue ici à l'identification de ce mécanisme d'articulation : en effet, nos résultats montrent qu'en cas de mutation, les logiques institutionnelles invoquées s'appuient respectivement sur des principes supérieurs distincts et antagonistes par essence. La mutation s'apparente ainsi à l'introduction progressive d'un ou plusieurs principes dans une logique de profession où ils étaient absents préalablement.

### **3.2.3. La cohabitation**

La cohabitation est manifestée au travers de travaux académiques interrogeant l'organisation comme un lieu mobilisant une pluralité de logiques institutionnelles (Binder, 2007; Jones & Livne-Tarandach, 2008; Lounsbury, 2007; McPherson & Sauder, 2013). S'éloignant du postulat d'une mise en concurrence des logiques, ces travaux rendent compte de la coexistence de celles-ci dans l'organisation, comme une émanation du pluralisme institutionnel sectoriel : « *une part de cette perspective provient du fait de regarder la réponse unique d'une organisation aux stimuli extérieurs plutôt que de chercher une multiplicité de réponses dans une organisation composée de sous-unités distinctes* » (Binder, 2007 ; p.551). Ainsi, Binder (2007) met l'accent sur la prédominance locale d'une logique institutionnelle, à l'échelle d'un sous-groupe d'individus, et sur la possibilité de combiner les logiques dans un même collectif plus large, contribuant de fait au maintien au niveau organisationnel de logiques en cohabitation. Ici, la combinaison des logiques ne répond pas à des processus formels et organisés, mais davantage à des opérations individuelles et collectives de sensemaking visant à

faciliter le fonctionnement du groupe (McPherson & Sauder, 2013). Qui plus est, chaque collectif se voit régi par un principe dominant, orientant les actions quotidiennes. Répondant à l'injonction de Meyer et Höllerer (2010 ; p.1251) d'étudier la capacité des logiques « à *coexister pacifiquement* », la cohabitation renvoie à une modalité pacifiée de pluralisme institutionnel, où les logiques seraient mobilisées respectivement par des collectifs distincts, s'identifiant plus naturellement avec une logique plutôt qu'une autre, de façon temporaire. On parlera ici davantage d'une juxtaposition des logiques dans une organisation, reflet d'une coexistence pacifiée à l'échelle du secteur.

#### **3.2.4. L'hybridation**

Notre codage inductif opéré rend compte d'une inadéquation partielle des résultats obtenus entre la colonne 4 (i.e. le traitement de l'hybridité dans l'article) et la colonne 5 (i.e. le mécanisme d'articulation des logiques décrit) : en effet, certains travaux ne traitant pas de l'hybridité comme objet d'étude font état de mécanismes d'hybridation des logiques à l'échelle sectorielle (Ansari et al., 2013 ; Haveman & Rao, 1997 ; Slavova & Karanasios, 2018). Pour rendre compte de la nature de l'hybridation, Haveman et Rao (1997) suggèrent que les organisations hybrides seraient des « *variations [de logiques] nées d'un changement planifié pour s'adapter à des spécificités idiosyncratiques locales, ou simplement dues à des erreurs de répliation* » (p.1620) lors du processus de substitution. Ainsi, dans le secteur des fonds d'investissements, le passage d'une logique dominante à une autre se traduit ainsi par une phase temporaire de combinaison des logiques, donnant naissance à d'organisations qualifiées d'hybrides, de façon accidentelle ou pour s'adapter au processus de substitution en cours (Haveman & Rao, 1997). Ici, les organisations hybrides apparaissent ici comme le fruit d'un processus de long cours à l'échelle du secteur d'activités, qualifié d'hybridation (Haveman & Rao, 1997). En ce sens, le processus d'hybridation se voit conférer la vertu de donner naissance à de nouveaux modèles organisationnels mobilisant une pluralité de logiques, par le rapprochement antérieur desdites logiques, ce qui n'apparaît pas dans les autres modalités du pluralisme institutionnel. La condition de son idiosyncrasie relève donc de sa faculté à combiner des logiques institutionnelles en vue de produire de nouveaux modèles organisationnels hybrides, à l'inverse du processus de cohabitation des logiques institutionnelles impliquant des collectifs divers.

### 3.2.5. L'hybridité

Dans cette typologie, quelle place reste-t-il pour l'hybridité ? Reprenant la définition des travaux sur l'hybridité (Battilana et al., 2017 ; Battilana & Dorado, 2010), l'hybridité se conçoit comme la combinaison inédite des logiques institutionnelles dans une organisation. Par antithèse, elle se distingue ainsi de la cohabitation par sa capacité à articuler dans un espace organisationnel donné les deux logiques, grâce à des mécanismes de régulation idiosyncratiques, en l'absence de modèle organisationnel de référence (Battilana et al., 2017). Elle s'oppose ainsi à la mobilisation par des collectifs et sous-collectifs divers de logiques distinctes, en montrant dans divers travaux des combinaisons de principe civique et principe marchand ou industriel, opérées par des mécanismes de régulation à l'échelle organisationnelle. Cette typologie facilite ainsi l'identification des propriétés de l'hybridité, par antithèse avec d'autres modalités du pluralisme institutionnel, que nous proposons d'éclairer.

Par l'approche comparative systématique, la comparaison des travaux académiques tend à rendre compte des propriétés présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4. Propriétés des modalités du pluralisme institutionnel**

<b>Modalité</b>	<b>Lieu unique d'articulation</b>	<b>Pérennité de l'articulation</b>	<b>Exclusivité des logiques</b>	<b>Niveau d'analyse</b>
<b>Substitution</b>	Non	Non	Non	Secteur Organisation
<b>Mutation</b>	Non	Oui	Oui	Secteur Organisation
<b>Cohabitation</b>	Oui	Oui	Non	Organisation
<b>Hybridation</b>	Oui	Non	Oui	Secteur
<b>Hybridité</b>	Oui	Oui	Oui	Organisation

(1) : l'unité de lieu, ici l'organisation. Celle-ci correspond à l'espace donné où s'articulent des logiques institutionnelles de façon hétérodoxe, à l'inverse des processus de substitution, de mutation et d'hybridation favorisant le rapprochement de deux logiques institutionnelles à plus large échelle. Toutefois, il convient de noter que ces processus se voient également reflétés dans les organisations. Le processus de cohabitation renvoie à une réalité distincte : le pluralisme institutionnel se traduit par l'appropriation d'une logique par des acteurs distincts, au sein d'une organisation. Dans des sous-collectifs se voient instanciées des logiques guidant l'action

différentes, sans volonté d'harmoniser et de combiner celles-ci à l'échelle de l'organisation, à l'inverse de l'hybridité.

(2) : la pérennité, venant ici appuyer le caractère pérenne des organisations hybrides. Eu égard de la mobilisation multiple des logiques institutionnelles dans les organisations, la pérennité du modèle organisationnel vise à la distinguer des stratégies rhétoriques (Jones & Livne-Tarandach, 2008), justifications (Boltanski & Thévenot, 1991 ; McPherson & Sauder, 2013) et opérations de couplage/découplage opérées par les acteurs dans l'organisation (Binder, 2007 ; Glynn & Lounsbury, 2005 ; Zajac & Westphal, 2004). En effet, les organisations sujettes à un changement institutionnel font face à des mécanismes de résistance de la part des acteurs, de nature à introduire une persistance de la logique institutionnelle historiquement dominante (Marquis & Lounsbury, 2007). La combinaison transitoire de logiques institutionnelles dans une organisation ne relève donc pas forcément de l'hybridité, mais davantage de phénomènes de couplage et découplage des individus avec deux logiques positionnées en concurrence.

(3) : le caractère mutuellement exclusif des principes sous-jacents aux logiques institutionnelles. En l'espèce, chaque logique institutionnelle invoquée par les travaux sur l'hybridité en appellent exclusivement à un principe supérieur guidant l'action, plutôt qu'à une pluralité. Ainsi faisant, ces logiques institutionnelles se distinguent de celles articulant déjà plusieurs principes en leur sein, faisant d'elles des configurations institutionnelles idiosyncratiques. Bien que les logiques relatives à l'hybridité ne renvoient pas unanimement à l'articulation du principe marchand et du principe civique, elles invoquent respectivement des principes caractérisés par leur critère d'exclusivité mutuelle, sur le fondement de la typologie de l'économie des conventions. En cela, ce critère revient à écarter les logiques de profession mêlant déjà divers principes en leur sein, du processus d'hybridité : celles-ci font l'objet de processus d'évolution de type substitution et mutation dans le cadre d'un changement institutionnel. Seules les logiques inspirées par un principe unique sont susceptibles dans nos résultats de conduire à une hybridité. En ce sens, nous postulons le caractère mutuellement exclusif des principes sous-jacents aux logiques institutionnelles au cœur de l'idiosyncrasie de l'hybridité, venant ainsi qualifier ce que Battilana et Dorado appellent « *inédit* » (2010).

(4) : le niveau d'analyse pertinent pour rendre compte de l'articulation entre logiques institutionnelles. Cette propriété revient à distinguer trois phénomènes distincts, l'hybridité et l'hybridation, qui se succèdent toutefois temporellement : l'hybridation crée les conditions de l'émergence d'une hybridité à échelle organisationnelle. A l'inverse, la substitution et la mutation s'expriment tant au niveau du secteur que d'organisations multiples, donnant lieu ici à divers niveaux d'analyse dans les travaux étudiés jusqu'alors. De son côté, la cohabitation renvoie également à un ancrage organisationnel fort, la coexistence de logiques à l'échelle sectorielle correspond déjà aux conditions du pluralisme institutionnel.

#### **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

En repositionnant l'hybridité dans le champ des logiques institutionnelles, notre approche comparative d'un corpus de travaux interroge la définition équivoque conférée à ce concept. Postulée comme une combinaison non conventionnelle de logiques institutionnelles, nos résultats étayent la définition de l'hybridité en développant les propriétés de celle-ci : une unité de lieu et de temps, un niveau d'analyse organisationnel et une combinaison de logiques reposant sur des principes mutuellement exclusifs.

##### **4.1. LES MANQUEMENTS DES ORDRES INSTITUTIONNELS**

Dans un premier temps, la mobilisation de la perspective conventionnaliste française (Boltanski & Thévenot, 1991), en sus des ordres institutionnels (Friedland & Alford, 1991 ; Thornton et al., 2012), rend compte d'un nombre limité de principes sous-jacents à une multiplicité de logiques institutionnelles. Configurations institutionnelles contingentes historiquement, les logiques institutionnelles combinent par essence des caractéristiques propres à un ou plusieurs principes moraux guidant l'action, identifiés par l'économie des conventions. Ainsi, l'inscription des logiques étudiées dans les principes conventionnalistes éclaire les manquements du système interinstitutionnel de Thornton et al. (2012) comme grille de lecture du sens revêtu par les logiques institutionnelles. En l'espèce, questionner le sens de logiques sectorielles dotées d'une sémantique spécifique n'a pu être opéré sur la base de leur ressemblance plus ou moins forte avec des institutions archétypales, eu égard d'une complexité institutionnelle véhiculée par celles-ci. En positionnant l'institution pure plutôt que le principe

guidant l'action au cœur de cette typologie, Thornton et al. (2012) s'éloignent de l'identification de principes moraux inaliénables permettant d'identifier précisément le fondement de l'antagonisme des logiques institutionnelles, conduisant potentiellement à l'hybridité. L'exemple de la logique de profession est ici probant : caractérisée comme un ordre institutionnel pur chez Thornton et al. (2012), nos résultats mettent en évidence ses évolutions multiples sous l'effet du pluralisme institutionnel. En ce sens, malgré l'explicitation dans une typologie de ses caractéristiques, elle peut revêtir de multiples principes pour l'explicitation de son sens, en fonction du secteur considéré. Plus généralement, notre analyse conduit ainsi à reconnaître l'articulation de deux niveaux distincts dans l'analyse institutionnelle : un principe moral inaliénable et doté d'une temporalité durable et une logique institutionnelle s'appuyant sur un ou plusieurs de ces principes moraux, qui est soumise aux conjonctures temporelles. En cela, cette analyse contribue à une réhabilitation de la perspective conventionnaliste, facilitant l'éclairage tant des fondements des logiques institutionnelles que des propriétés de l'hybridité.

#### **4.2. UN RAISONNEMENT TAUTOLOGIQUE SUR L'HYBRIDITE**

Dans un second temps, ces grilles de lecture contribuent également à la dénonciation d'un raisonnement tautologique entretenu par les travaux actuels sur l'hybridité (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Château-Terrisse, 2012; Pache & Santos, 2013). Sans articuler l'hybridité avec le concept de pluralisme institutionnel (Kraatz & Block, 2008; Reay & Hinings, 2005), les articles évoqués concentrent leur attention sur la combinaison à l'échelle organisationnelle d'une dualité de logiques dans des organisations qualifiées d'emblématiques (Battilana et al., 2017). En effet, l'étude de l'entrepreneuriat social, de la microfinance et des institutions opérant des missions sociales ont conduit à des travaux homogènes témoignant de la coexistence d'une logique commerciale et d'une logique sociale dans une organisation, apposant ainsi la combinaison non conventionnelle de ces logiques comme déterminant de l'hybridité. Toutefois, ces travaux se sont révélés exsangues sur leur capacité à étayer le terme équivoque de « *non conventionnelle* », ainsi que les caractéristiques distinguant l'hybridité d'autres modalités du pluralisme institutionnel.

Nos résultats appuient ce constat en témoignant dans l'article séminal de Battilana et Dorado (2010) de l'introduction d'une troisième logique institutionnelle, alignée sur le monde industriel

et opérant comme un médiateur pour stabiliser le fonctionnement de l'organisation. En cela, le primat d'une dialectique entre deux logiques à l'échelle organisationnelle, avec les risques de polarisation induits, se voit davantage postulé qu'étayé par les travaux sur l'hybridité, laissant place à des développements futurs riches (Alvesson & Sandberg, 2011). S'appuyant sur la raison d'être duale de l'organisation, les travaux sur l'hybridité ne donnent lieu qu'à une définition légitimant à la fois cette logique duale comme le niveau d'analyse organisationnel, sans interroger le sens sous-jacent aux logiques institutionnelles mobilisées. A l'inverse, l'étude du sens revêtu par les logiques dans d'autres travaux sur le pluralisme institutionnel souligne également une multiplicité de principes au fondement des logiques institutionnelles, faisant d'elles soit des émanations dites pures d'un principe moral, soit une configuration institutionnelle idiosyncratique combinant divers principes supérieurs guidant l'action. Compte tenu de ces résultats, la nature hétérodoxe d'une combinaison de logiques ne s'impose pas d'elle-même, après examen de la nature des principes convoqués, contrairement à ce qui est postulé dans les travaux sur l'hybridité (Battilana et al., 2017).

#### **4.3. DES PROPRIETES DE L'HYBRIDITE**

Par ailleurs, l'identification d'une typologie des formes de pluralisme institutionnel revient à distinguer clairement cinq processus distincts : la substitution, la mutation, la cohabitation, l'hybridation et l'hybridité. L'étude de ces modalités du pluralisme institutionnel nuance ici l'orthodoxie de l'hybridité comme approche théorique mobilisant uniquement le niveau d'analyse organisationnel, par la délimitation de la cohabitation. Ancrées dans les micro-fondations des logiques institutionnelles, les autres modalités du pluralisme institutionnel articulent divers niveaux d'analyse dans un système institutionnel habilitant comme contraignant : société (au travers des principes supérieurs), secteur et organisation. La comparaison opérée dans cette typologie pose les fondements de l'identification des propriétés de l'hybridité : un espace organisationnel, une pérennité du modèle et des principes mutuellement exclusifs, en sus de la reconnaissance d'un niveau d'analyse dédié. Cette reconceptualisation s'affranchit de l'équivocité du caractère « inédit » postulé par l'effort de théorisation antérieur (Battilana et al., 2017; Battilana & Dorado, 2010) et induit des développements futurs mettant en lumière une pluralité de cas, au-delà de l'économie sociale et solidaire.

Nos résultats contribuent également à distinguer l'hybridité de l'hybridation, comme deux processus revêtant des propriétés distinctes. Mêlés de façon équivoque dans la littérature sur l'hybridité, les deux concepts renverraient ainsi à une même modalité d'articulation des logiques à l'échelle organisationnelle (Battilana et al., 2017). Or, dans nos résultats, l'hybridation est présentée par antithèse comme un processus combinatoire de logiques institutionnelles à l'échelle sectorielle, créant les conditions temporaires de l'émergence de modèles organisationnels articulant diverses logiques : les organisations hybrides. L'hybridation vient ainsi qualifier des situations temporaires de changement institutionnel où la coexistence des logiques se traduit par la naissance d'organisations hybrides « malgré elles », instanciant la prédominance conjoncturelle de plusieurs logiques dans un secteur donné. A l'instar de la substitution, de la mutation et de la cohabitation, ce processus induit à l'échelle sectorielle une dynamique des logiques institutionnelles, opérant par effet de contingence historique des opérations de rapprochement entre logiques qui s'instancient à l'échelle organisationnelle par la création de nouveaux modèles. En cela, l'hybridation articule ainsi deux niveaux d'analyse, de façon analogue aux autres modalités de pluralisme évoquées. Au vu de nos résultats, nous proposons ainsi la définition suivante : l'hybridation correspond à la combinaison conjoncturelle de plusieurs logiques institutionnelles à l'échelle sectorielle, donnant lieu temporairement à la création de nouvelles organisations mêlant ces logiques.

A l'inverse, l'hybridité comme combinaison des logiques institutionnelles interne à une entité apparaît ici comme un processus organisationnel orchestrant et régulant la contribution desdites logiques à la prise de décision. En cela, le postulat d'une empreinte organisationnelle dans les travaux sur l'hybridité fait sens, eu égard de la volonté d'interroger les mécanismes de régulation permettant le fonctionnement d'une entité bicéphale. Au vu des résultats obtenus, nous contribuons à la compréhension de l'hybridité comme phénomène organisationnel, en proposant la redéfinition suivante : l'hybridité correspond à la combinaison pérenne de plusieurs logiques institutionnelles fondées sur des principes moraux antagonistes dans une entité organisationnelle, dont les propriétés sont évaluées ultérieurement. Se distinguant ainsi clairement du niveau d'analyse sectoriel, l'hybridité n'en demeure pas moins une modalité du pluralisme institutionnel, contribuant en cela à la détacher d'une simple « *implication organisationnelle d'une multiplicité* [de logiques] » (Battilana et al., 2017).

Plus encore, nos résultats témoignent de pistes de recherche sur les interactions entre les processus d'hybridation et d'hybridité, positionnant le second comme une finalité possible du premier. Ainsi, l'hybridation de logiques telle que définie dans nos résultats, pourrait donner naissance à l'hybridité organisationnelle, qui, loin d'un état finalisé, continuerait à organiser la combinaison de logiques institutionnelles dans un espace organisationnel donné. Toutefois, les données collectées ne sont pas suffisantes pour étayer ce postulat qu'il convient d'évaluer dans des travaux ultérieurs. De plus, il convient de noter que cette approche s'avère orthogonale avec l'agenda de recherche proposé par Battilana et al. (2017) pour l'exploration du concept d'hybridité. Comme l'illustre l'annexe C, l'hybridation telle que présentée dans nos résultats serait assimilée ici aux conditions de l'environnement qualifiés d'antécédents. A l'inverse, dans cet article, l'hybridation est présentée par les auteurs comme des stratégies mises en place au sein des organisations pour garantir la pérennité du modèle et la persistance d'une dualité de logiques institutionnelles pour orienter les actions futures (Battilana et al., 2017). Ainsi, la redéfinition des concepts distincts d'hybridité et d'hybridation suggère des amendements à cet agenda de recherche en vue d'évaluer les interactions entre ces deux processus. Le repositionnement du processus d'hybridation en amont plutôt qu'en aval de la naissance des organisations hybrides constitue ainsi une hypothèse de nature à remettre en question les postulats inhérents à ce champ disciplinaire et nécessitent des travaux ultérieurs sur les conditions de sa mise en œuvre (Alvesson & Sandberg, 2011).

## REFERENCES

- Agevall, O., & Swedberg, R. (2005). *The Max Weber dictionary : Key words and central concepts*.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating Research Questions Through Problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188>
- Ansari, S. (Shaz), Wijen, F., & Gray, B. (2013). Constructing a Climate Change Logic : An Institutional Perspective on the “Tragedy of the Commons”. *Organization Science*, 24(4), 1014-1040. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0799>
- Battilana, J., Besharov, M. L., & Mitzinneck, B. C. (2017). On hybrids and hybrid organizing : A review and roadmap for future research. In *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (p. 133-169).
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Beunen, R., & Patterson, J. J. (2019). Analysing institutional change in environmental governance : Exploring the concept of ‘institutional work’. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(1), 12-29. <https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1257423>
- Binder, A. (2007). For love and money : Organizations’ creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, 36(6), 547-571. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9045-x>
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L’analyse inductive générale : Description d’une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 19.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*.

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

Cloutier, C., & Langley, A. (2013). The Logic of Institutional Logics : Insights From French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360-380. <https://doi.org/10.1177/1056492612469057>

Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). *CONVENTION THEORY: IS THERE A FRENCH SCHOOL OF ORGANIZATIONAL INSTITUTIONALISM?* 33.

Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039. <https://doi.org/10.5465/256722>

Denis, J.-L., Ferlie, E., & Gestel, N. V. (2015). Understanding Hybridity in Public Organizations. *Public Administration*, 93(2), 273-289. <https://doi.org/10.1111/padm.12175>

Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies As a Unique Form Of Theory Building : Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210748>

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. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.114>

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). *Bringing society back in : Symbols, practices, and institutional contradictions* (WW Powell, PJ DiMaggio, eds).

Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the Critics' Corner : Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System\*. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031-1055. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00531.x>

Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2009). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), 521-539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Understanding Strategic Change : The Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1081. <https://doi.org/10.5465/256645>

Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2017). *The Sage handbook of organizational institutionalism*.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>

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. <https://doi.org/10.5465/3069285>

Gümüşay, A. A., Smets, M., & Morris, T. (2019). “God at Work”: Engaging Central and Incompatible Institutional Logics through Elastic Hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1), 124-154. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0481>

Haveman, H. A., & Rao, H. (1997). Structuring a Theory of Moral Sentiments; Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606-1651. <https://doi.org/10.1086/231128>

Haveman, H. A., Rao, H., & Paruchuri, S. (2007). The Winds of Change: The Progressive Movement and the Bureaucratization of Thrift. *American Sociological Review*, 72(1), 117-142. <https://doi.org/10.1177/000312240707200106>

Hireche Baiada, L. (2008). *La dynamique des jugements éthiques individuels en situation dans l'entreprise: Une étude ethnographique*.

Jones, C., & Livne-Tarandach, R. (2008). Designing a frame: Rhetorical strategies of architects. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 1075-1099. <https://doi.org/10.1002/job.556>

Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 243-275).

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*.

Leca, B., & Naccache, P. (2006). A Critical Realist Approach To Institutional Entrepreneurship. *Organization*, 13(5), 627-651. <https://doi.org/10.1177/1350508406067007>

Lok, J. (2010). Institutional Logics as Identity Projects. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57317866>

Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities : Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634436>

Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive La Résistance : Competing Logics and the Consolidation of U.S. Community Banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279172>

McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in Action : Managing Institutional Complexity in a Drug Court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196. <https://doi.org/10.1177/0001839213486447>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2010). Meaning Structures in a Contested Issue Field : A Topographic Map of Shareholder Value in Austria. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1241-1262. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57317829>

Misangyi, V. F., Weaver, G. R., & Elms, H. (2008). Ending Corruption : The Interplay Among Institutional Logics, Resources, and Institutional Entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750-770. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.32465769>

Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship : Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611-633. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>

Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K)

Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Polzer, T., Meyer, R. E., Höllerer, M. A., & Seiwald, J. (2016). Institutional Hybridity in Public Sector Reform : Replacement, Blending, or Layering of Administrative Paradigms ☆. In *How Institutions Matter!* (Vol. 48B, p. 69-99). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X201600048B003>

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville : Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795-843. <https://doi.org/10.1086/367917>

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

Reay, T., & Hinings, C. R. (Bob). (2005). The Recomposition of an Organizational Field : Health Care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351-384. <https://doi.org/10.1177/0170840605050872>

Ruef, M. (2000). The Emergence of Organizational Forms : A Community Ecology Approach. *American Journal of Sociology*, 106(3), 658-714. <https://doi.org/10.1086/318963>

Seelos, C., Mair, J., Battilana, J., & Tina Dacin, M. (2011). The Embeddedness of Social Entrepreneurship : Understanding Variation across Local Communities. In C. Marquis, M. Lounsbury, & R. Greenwood (Éds.), *Communities and Organizations* (Vol. 33, p. 333-363). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2011\)0000033013](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)0000033013)

Slavova, M., & Karanasios, S. (2018). When Institutional Logics Meet Information and Communication Technologies : Examining Hybrid Information Practices in Ghana's Agriculture. *Journal of the Association for Information Systems*, 19(9). <https://aisel.aisnet.org/jais/vol19/iss9/4>

Spyridonidis, D., & Currie, G. (2016). The Translational Role of Hybrid Nurse Middle Managers in Implementing Clinical Guidelines : Effect of, and upon, Professional and Managerial Hierarchies. *British Journal of Management*, 27(4), 760-777. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12164>

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Thornton, P. H. (2002). The Rise of the Corporation in a Craft Industry : Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101. <https://doi.org/10.5465/3069286>

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations : Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional logics Perspective : A new approach to culture, Structure, and Process*.

Thornton, Patricia H. (s. d.). *Thornton\_AJS\_1999.pdf*. Consulté 23 avril 2020, à l'adresse [http://patriciathornton.com/wp-content/uploads/2012/02/Thornton\\_AJS\\_1999.pdf](http://patriciathornton.com/wp-content/uploads/2012/02/Thornton_AJS_1999.pdf)

Townley, B. (1999). Practical Reason and Performance Appraisal. *Journal of Management Studies*, 36(3), 287-306. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00137>

Weber, M. (1922). *Gesammelte aufsätze zur religionssoziologie, Vol. I: Die protestantische ethik und der geist des kapitalismus; Die protestantischen sekten und der geist des kapitalismus; Die wirtschaftsethik der weltreligion.*

Yunus, M. (1999). The Grameen Bank. *Scientific American*, 281(5), 114-119. JSTOR.

Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (2004). The Social Construction of Market Value : Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. *American Sociological Review*, 69(3), 433-457. <https://doi.org/10.1177/000312240406900306>

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field : The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189-221. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189>

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors : The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254. <https://doi.org/10.5465/3069294>

Zuckerman, E. W. (1999). The Categorical Imperative : Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1398-1438. <https://doi.org/10.1086/210178>

## ANNEXES

### Annexe A. Liste des articles rejetés par ordre chronologique de publication

---

#### Référence des articles rejetés

---

Rao, H., et Giorgi, S. (2006). Code breaking: How entrepreneurs exploit cultural logics to generate institutional change. *Research in organizational behavior*, 27, 269-304

---

Nigam, A., et Ocasio, W. (2010). Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4), 823-841.

---

Brown, A. D., Ainsworth, S., et Grant, D. (2012). The rhetoric of institutional change. *Organization Studies*, 33(3), 297-321.

---

Smets, M., Morris, T. I. M., et Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904.

---

Wright, A. L., et Zammuto, R. F. (2013). Wielding the willow: Processes of institutional change in English county cricket. *Academy of Management Journal*, 56(1), 308-330.

---

Ocasio, W., Loewenstein, J., et Nigam, A. (2015). How streams of communication reproduce and change institutional logics: The role of categories. *Academy of Management Review*, 40(1), 28-48.

---

Nijhuis, M. (2017). *How change agents mitigate tensions during institutional change through the use of temporary logics* (Master's thesis, University of Twente).

---

Costa, M. C., et de Mello, C. M. (2017). Change and institutional logic: overview and proposal of analysis of different institutionalist approaches. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 16(1), 175-202.

---

Mutch, A. (2018). Practice, substance, and history: Reframing institutional logics. *Academy of Management Review*, 43(2), 242-258.

---

Jourdan, J. (2018). Institutional specialization and survival: Theory and evidence from the French film industry. *Strategy Science*, 3(2), 408-425.

---

Beunen, R., et Patterson, J. J. (2019). Analysing institutional change in environmental governance: exploring the concept of 'institutional work'. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(1), 12-29.

---

## Annexe B. Verbatims illustrant les principes sous-jacents et mécanismes d'articulation des logiques institutionnelles

Référence	Logiques institutionnelles	Principes moraux issus de l'économie des conventions	Mécanisme(s) d'articulation des logiques
<b>Haveman, Rao 1997</b>	<p><b>Logique des institutions d'épargne</b></p> <p><b>Logique Dayton</b></p>	<p>"the original thrift plan's rules and procedures celebrated mutual cooperation and rigidly structured saving; this plan was predicated on opposition to flexible saving and lending through for-profit organizations like banks" (<b>principe civique/principe industriel</b>)</p> <p>"the immeasurable satisfaction personal satisfaction which comes from the sense of home ownership" (<b>principe domestique</b>)</p> <p>"the name of bank was synonymous with all that is dishonest, corrupt and criminal" (<b>principe civique</b>)</p> <p>"The Dayton/guarantee-stock plan (...) celebrated bureaucracy and voluntary saving" (<b>principe industriel</b>)</p> <p>"This plan was a concrete expression of the idea that prudence and virtue did not require forced, clocklike regularity, but could be achieved through voluntary and occasional saving" (<b>principe marchand</b>)</p> <p>"The Dayton part of this plan generated trust among members by appealing to well-understood rational-bureaucratic procedures and arguing in efficiency terms" (<b>principe industriel</b>)</p>	<p>"There is often conflict about which master rule should determine the design of organizations and institutions. The design with the most support should be privileged"</p> <p>"At the start of our observation period, in 1865, all California thrifts were based on the terminating plan ; at the end, in 1928 (the year before the Great Depression) California thrifts were predominantly organized on the Dayton/guarantee-stock plan. Concomitantly, at the start of this period, a theory of moral sentiment that emphasized mutuality and enforced saving dominated thinking about thrift ; at the end, a theory that emphasized bureaucratic control and celebrated voluntary savings held sway"</p> <p><b>Substitution</b></p> <p>"Many intermediate organizational forms and institutions emerged and were extinguished"</p> <p>"some of these variations arose through planned change to meet idiosyncratic local needs, others were simply due to planned errors in replication"</p> <p><b>Hybridation</b></p>
<b>Thornton, Ocasio 1999</b>	<b>Logique éditoriale</b>	<p>"the dominant form of leadership was the founder-editor, whose legitimacy and authority stemmed from their personal reputation in the field, their position in the organizational hierarchy, their relational with authors, and the stature of their books" (<b>principe de l'opinion/principe domestique</b>)</p> <p>"there were truly devoted editors, who were really into literature... And so this world was really not about business, and nobody cared that much about making a lot of money. You went into publishing because you liked authors and books" (<b>principe inspiré</b>)</p> <p>"most of the companies were small and private. Nobody talked about profits;</p>	<p>"a shift from an editorial to a market logic"</p> <p>"two ideal types of institutional logics : an editorial logic, which prevailed during the 1960s and early 1970s, and a market logic, prevailing since the mid-1970s"</p> <p><b>Substitution</b></p>

	<b>Logique de marché</b>	sales yes, but not profits” ( <b>principe industriel</b> ) "all the sudden what were really editors were now managers" ( <b>principe industriel</b> ) “The dominant form of leadership became the CEO, whose legitimacy and authority stemmed from the firm's market position and performance rank, the corporate parent firm, and public shareholders." ( <b>principe industriel/marchand</b> )	
<b>Townley 1999</b>	<b>Logique académique</b>  <b>Logique managériale</b>	"appraisal goes on automatically. It's a matter of personal relations - a quiet word in the ear is more effective than formal representation" ( <b>principe de l'opinion</b> ) "outputs and peer reviews are the best performance indicators" ( <b>principe de l'opinion</b> ) “the question comes down to personal relationships. At the end of the day you have to work with these people" ( <b>principe domestique</b> ) "formal procedures", "appraisal systems" "formally rational models of managing" "it gives people the opportunity to set targets for the next 6-12 months" ( <b>principe industriel</b> )	"These elements have become an important component of the managerial function in universities (...) They have become normal. But with them comes subtle shifts in the ability to argue about the goods of the tradition. The debate becomes circumscribed, individualized and privatized. Individuals are accountable because they complete annual appraisal forms (...) Heterogeneity is diminished " <b>Mutation</b>
<b>Greenwood et al. 2002</b>	<b>Logique centrée sur l'activité comptable</b>  <b>Logique centrée sur les business services</b>	“being an accounting firm primarily meant providing one or more of three sets of services: audit and accounting, tax, and insolvency” ( <b>principe industriel, principe marchand</b> ) "business advisers in the broadest sense with diverse skills and services to offer their clients and employers" ( <b>principe marchand</b> ) "the point is that the language used to justify the proposed changes was not that of market positioning, but the rhetoric of service. The debate, in other words, was conducted in the language of the professional, not that of the businessperson" ( <b>principe marchand</b> )	“changes in governance structures (such as professional regulatory arrangements) tend to lag the development of new ideas and build up political will” “full identification with a new institutional logic may not even be a <i>necessary</i> condition for widespread practice adoption. These findings suggest that identifications can continue to be problematic, paradoxical, or even dual and contradictory after practice adoption has already taken place” <b>Substitution</b>
<b>Rao, Monin, Durand 2003</b>	<b>Logique de la cuisine classique</b>	"cooking whilst continuing to be an art will become scientific and will have to submit his formulas which very often are still too empirical, to a method and precision which leaves nothing to change" ( <b>principe industriel</b> ) "the culinary rhetoric of classical cuisine reveals the emphasis on conservatism and preservation: often, dishes have the names of places,	"exogenous shocks create opportunities for activists within professions to critique the existing orthodoxy and proffer a new logic and a role identity" “that induce actors to abandon traditional logics and role identities for new logics and role identities. » <b>Substitution</b>

	<b>Logique de la nouvelle cuisine</b>	noblemen, or mythological characters" <b>(principe domestique)</b> "short menus requiring fresh ingredients and low inventories, service through the plate, and a short consumption process" <b>(principe industriel)</b> "the culinary rhetoric of nouvelle cuisine emphasized innovation, and the appellation for dishes referred to poetry and imagination rather than places names or the names of noble" <b>(principe inspiré)</b> "Chefs under classical cuisine lacked the freedom to create and invent dishes, and the nouvelle cuisine movement sought to make chefs into inventors rather than mere technicians." <b>(principe inspiré)</b>	
<b>Zajac, Westphal 2004</b>	<b>Logique corporate</b>          <b>Logique de l'agence</b>	"professionals with unique strategic knowledge that is required for efficient allocation of corporate resources" <b>(principe marchand)</b> "Use salary and other rewards to attract and retain scarce management talent" <b>(principe marchand/principe industriel)</b> "Use incentives to align management and shareholder interests" <b>(principe industriel)</b> "the firm is presented as "a nexus of contract" <b>(principe marchand)</b>	"While the corporate logic of governance draws legitimacy from norms of professional autonomy (Zajac and Westphal 1995), the agency logic draws legitimacy from its connection to the logic of capitalist markets (Friedland and Alford 1991), given its emphasis on allocative efficiency through the invisible hand of the stock market rather than through the visible hand of corporate managers" "it appears that the growing predominance of an agency logic among members of the financial community in the 1980s » <b>Substitution</b>
<b>Glynn, Lounsbury 2005</b>	<b>Logique esthétique</b>          <b>Logique de marché</b>	"we refer to notions of artistry that animate and inform the integrity of the classical canon and its musical genres, consistent with substantive rationality" <b>(principe domestique)</b> "the repertory of most companies is still embedded in the past" <b>(principe domestique)</b> "critics will tend to focus on the aesthetic quality of performance (e.g. virtuosity and musical interpretation) and judge authentic performances positively" <b>(principe inspiré)</b> "orchestral musicians who charged the ASO board and management with treating the orchestra 'like it was a potato chip factory'" <b>(principe industriel)</b> "critics' mentions of commercial aspects, including audience experience, marketing concerns (especially ticket	"The tension between substantive and formal rationality becomes especially apparent when aspects of society that are considered sacred are profaned by equating their purported value to the price that these 'products' can bring in the course of commercial exchange" "Our general argument is that recent trends in the US symphony orchestra field have led to a blending of the sacred aesthetic logic with the more profane market logic » <b>Mutation</b>

		sales), recording contracts, or other related concerns (e.g. administration of the orchestra)" <b>(principe industriel)</b> "develop mixed programmes to boost audience attendance to meet economic needs by blending high and popular genres" <b>(principe marchand)</b>	
<b>Lounsbury 2007</b>	<b>Logique fiduciaire</b>  <b>Logique de performance</b>	"the trust, by complete diversification, both geographically and industrially, has eliminated the human element of prediction by adopting the mechanical Law of Averages as successfully demonstrated by insurance companies." <b>(principe industriel)</b> "the original Boston-type funds were, in the main, run by men from Boston's social elite" <b>(principe domestique)</b> "the <i>performance logic</i> was ushered in by a focus on short-term annualized returns that was most prominently propelled by growth funds" <b>(principe industriel)</b>	"Although a new performance logic was firmly ensconced by the 1960s, the trustee logic did not disappear, and there were ongoing debates about the relative values of pursuing the trustee versus the performance logic (e.g., Volcker, 2000). In fact, the rise of a new class of performance-oriented funds enabled the beginnings, in the early 1970s, of a countermovement of new, passively managed, efficiency-oriented funds, such as index and money market funds. » <b>Cohabitation</b>
<b>Marquis, Lounsbury 2007</b>	<b>Logique communautaire</b>  <b>Logique nationale</b>	"Intended to protect local autonomy" <b>(principe civique)</b> "they capitalized on public fear of consolidated capital, arguing that branching would sever an important link between local bankers and community borrowers" <b>(principe domestique)</b> "emphasizing efficiencies of geographic diversification" "the explicit goal was to eliminate geographic barriers perceived to impede scale in banking" "focuses more on efficiencies gained by standardization over multiple geographic regions" <b>(principe industriel)</b>	"the national banks' efforts to introduce a banking logic emphasizing efficiencies of geographic diversification triggered new forms of professional entrepreneurialism intended to preserve a community logic of banking » <b>Cohabitation</b>
<b>Binder 2007</b>	<b>Logique du logement social</b>  <b>Logique de l'aide à l'enfance</b>	"in the universalistic criteria it uses to select clients, its adherence to even those federal rules that it considers punitive, its issuing of "infractions" when those rules are broken, and its yearly verification process for reporting clients' funding eligibility" <b>(principe industriel)</b> "on a daily basis, one hears articulation of the professional concepts of child advocacy and welfare, in "giving voice" to those who are innocent, and in "education, not day care" <b>(principe civique)</b> "teachers who teach, who have standards" "citing "hundreds of studies"" "encourages current staff to	"The Discovery Center at Parents Community illustrates a stunningly complex blend of action, guided heavily by federal funding regulations and professional logics in action, both of which are put into play through the creativity of people on the ground" "part of this oversight comes from looking for an organization's single response to the environment rather than seeking to find a multiplicity of responses in an organization different subunits" <b>Cohabitation</b>

	<b>Logique du soutien aux familles</b>	engage in ongoing professional development" "she has made the work environment more formal, instituting firm rules about staff absence and break times" ( <b>principe industriel</b> ) "emphasizes particularistic relationships with clients", "relationships with clients that are usually less formal, more intimate, and deeper" ( <b>principe domestique</b> ) "an ideal type example of the "old form" of particularistic non-profit structure and culture" ( <b>principe civique</b> )	
<b>Jones, Livne-Tarandach 2008</b>	<b>Logique esthétique</b> <b>Logique de l'état</b> <b>Logique business</b>	"the profession's trinity of core values: durability, convenience, and beauty" ( <b>principe industriel/principe inspire</b> ) "state bureaucrats focused on the management and construction of public facilities" ( <b>principe industriel</b> ) "directing our attention to the importance of the architect as a professional whose practice is shaped around the client" ( <b>principe marchand</b> )	"Each group tapped into an institutional logic that focused our attention in distinct competencies: servicing clients, building great architecture, or programming facilities" "Our results showed that some architects (e.g., competing architect firms) combined cultural resources pragmatically as predicted by scholars (e.g., Fine, 1996; Swidler, 1986; Weber, 2005) whereas other architects (government bureaucrats, standard setters, practice professors) operated out of a dominant logic as predicted by those who emphasize the contradictory nature of institutional logics" <b>Cohabitation</b>
<b>Meyer, Höllerer 2010</b>	<b>Logique partenariale</b>  <b>Logique actionnariale</b>	« a stakeholder-oriented model » ( <b>principe civique</b> ) "a business system characterized as coordinated and insider and relationship-oriented" ( <b>principe civique</b> ) "has required that the management of a listed corporation must act, above all, in the best interest of the corporation, thereby taking into account the interests of various stakeholders. The law explicitly mentions shareholders and employees as well as the public interest—in that order. » ( <b>principe civique</b> ) "that emphasizes a finance and shareholder-oriented conception of control"	"Hence, we conclude that rather than a hybridization of logics or the victory of one over the other, we are observing a ceasefire, a suspended contestation ready to erupt again with critical events." <b>Cessez-le-feu</b> <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Le cessez-le-feu correspond à la cohabitation temporaire de deux logiques, jadis en conflit ouvert, qui sont temporairement articulées de concert par les acteurs. En l'absence d'autres travaux académiques faisant référence à cette modalité, nous l'excluons de nos résultats.

		<p>“shareholder-oriented strategy, by placing the interests of shareholders above those of other constituents” <b>(principe marchand)</b></p>	
<b>Lok 2010</b>	<p><b>Logique managériale</b></p> <p><b>Logique actionnariale</b></p>	<p>“Norms of professional autonomy » <b>(principe marchand)</b></p> <p>“Stewards of multiple stakeholder who should balance diverse stakeholder interests” <b>(principe civique)</b></p> <p>« The key idea in the logic of shareholder value is that the <i>only</i> legitimate purpose of a firm is to maximize shareholder value or, in other words, the return to shareholders in terms of dividends and increases in share price » <b>(principe marchand)</b></p>	<p>"Both management and institutional shareholders responded to strong societal pressures for identity and practice transformation based on the new enlightened shareholder value logic by subtly reworking the identities and practices prescribed at the societal level in their everyday talk and activities in ways that preserved a sense of autonomy, as well as a degree of coherence with preexisting self-identifications and practices." <b>Substitution</b></p>
<b>Dunn, Jones 2010</b>	<b>Logique scientifique</b>	<p>"quality health care involves innovative diagnostic and therapeutic procedures to ameliorate human suffering and help eradicate disease" <b>(principe industriel)</b></p> <p>"derives its authority and legitimacy from its scientific knowledge" <b>(principe industriel)</b></p> <p>"seen as physicians who provide compassionate, preventive care to patients and treat them as whole people rather than simply diseases" <b>(principe civique)</b></p>	<p>"the gradual abrogation of the social contract between the medical establishment, especially its academic component, and the public... medicine lost touch with the full array of the population's health problems and needs" "one aspect of a logic is incorporated with a related profession" <b>Mutation</b></p>
<b>Battilana, Dorado 2010</b>	<p><b>Logique de développement</b></p> <p><b>Logique bancaire</b></p> <p><b>Logique gestionnaire</b></p>	<p>“that guided their mission to help the poor” <b>(principe civique)</b></p> <p>“continued to provide loans to low-income entrepreneurs in the manner of NGOs through targeting individuals who were disenfranchised (individuals are those who, after centuries of exclusion because of their economic status, gender, ethnic origin, or race have finished by operating)” <b>(principe civique)</b></p> <p>“becoming financial intermediaries, the new organizations incurred fiduciary responsibilities to depositors and investors. BancoSol and Los Andes were subject to regulations and supervision and, correspondingly, to the thinking of conventional financial institutions” <b>(principe industriel)</b></p> <p>“operational excellence emerged as the means to achieve this longer-term end” <b>(principe industriel)</b></p> <p>“transparent promotion and performance incentive systems fostered individual merit and commitment to</p>	<p>“new types of hybrid organizations (organizations that combine institutional logics in unprecedented ways)” <b>Hybridité</b></p>

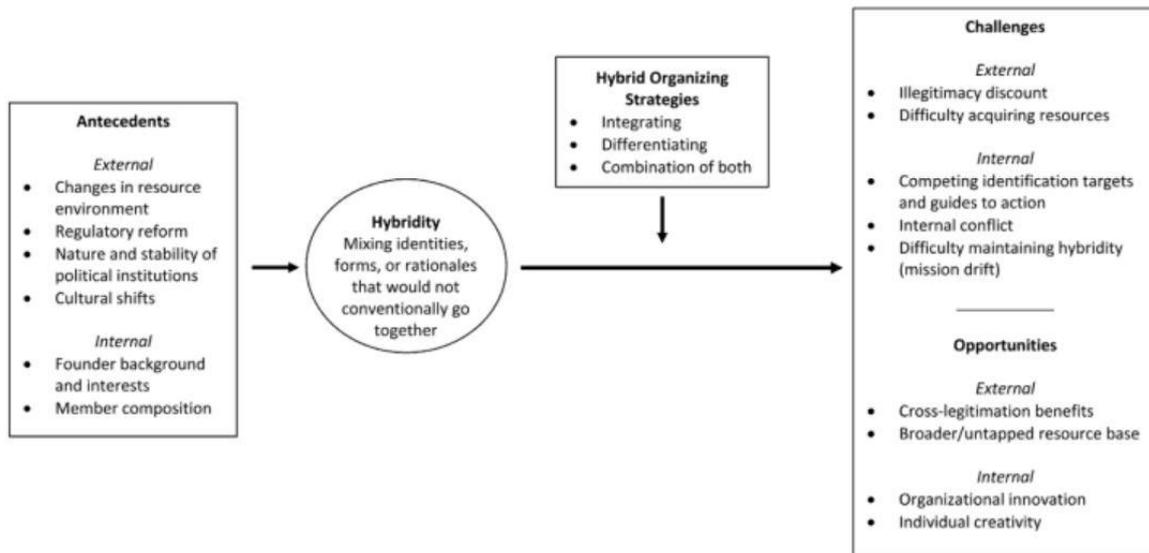
		operational excellence” ( <b>principe industriel</b> )	
<b>Pache, Santos 2013</b>	<b>Logique sociale</b>  <b>Logique commerciale</b>	« rely on local non-profit partners to provide their employees with health, housing, and administrative support » ( <b>principe civique</b> ) “Make products and/or services available to address local social needs » ( <b>principe civique</b> ) “The endorsement of clients, who can easily choose other service providers if dissatisfied with their experience, is important to secure financial sustainability » ( <b>principe marchand</b> ) “Professional legitimacy is driven by technical and managerial expertise. » ( <b>principe industriel</b> )	“we show that, instead of adopting strategies of decoupling or compromising, as the literature typically suggests, these organizations selectively coupled intact elements prescribed by each logic” “We further identify a specific hybridization pattern that we refer to as “Trojan horse,” whereby organizations that entered the work integration field with low legitimacy because of their embeddedness in the commercial logic strategically incorporated elements from the social welfare logic in an attempt to gain legitimacy and acceptance”. <b>Hybridité</b>
<b>McPherson, Sauder 2013</b>	<b>Logique de punition du crime</b>  <b>Logique de la réhabilitation</b>  <b>Logique de responsabilisation communautaire</b>  <b>Logique de l’efficacité</b>	“The logic of criminal punishment—traditionally the default logic of judicial response to crimes related to drug abuse—represents the field-level manifestation of the logic of the state (...) This logic extols the virtues of just incarceration and formal social control, the markers of traditional punitive legal enforcement strategies” ( <b>principe domestique/principe industriel</b> ) “Supervision, rehabilitate the willing and worthy, punish the unrepentant and non-compliant, reprogram negative moral identities” ( <b>principe industriel</b> ) “the logic of rehabilitation directs the cognitive attention of team members toward the “whole person,” encouraging consideration of the participant’s background and a nuanced understanding of his or her current situation” ( <b>principe civique</b> ) “The logic of community accountability is oriented to the interests of “the public.” (...) the drug court is accountable to the community at large, widening the scope of a team’s considerations.” ( <b>principe civique</b> ) “actors in the Stone City drug court frequently discussed the pressures they face to “get results.” “The logic of efficiency directs attention toward maximizing utility and following a rational business model. The logic of efficiency is the field-level manifestation of the logic of the corporation” ( <b>principe industriel</b> )	“we propose that logics serve as tools that can be used by actors in a contested environment to influence decisions, justify activities, or advocate for change. The same logic, for example, could be used in different situations to achieve opposite goals, and the same actor may choose to employ different logics at different times depending on the perceived needs of the immediate situation.” <b>Cohabitation</b>

<p><b>Ansari et al. 2013</b></p>	<p><b>Logique étatique</b></p> <p><b>Logique de communauté écologique</b></p> <p><b>Logie de marché</b></p> <p><b>Logique de profession</b></p> <p><b>Logique transnationale des communs</b></p>	<p>« advocating for a regulatory frame with top-down policies and measures” <b>(principe industriel)</b></p> <p>“aspects of a community logic that stresses reciprocity, as was evident in their argument that they were entitled to their “fair share” of the world’s natural resources » <b>(principe civique)</b></p> <p>“a group of oil and gas producing companies—feared that restrictive measures would jeopardize their future income. Embracing a market logic and framing climate change as a hoax, they fiercely opposed such restrictive regulations » <b>(principe marchand)</b></p> <p>« associated with science » <b>(principe industriel)</b></p> <p>“The focus of framing is to implicate actors as collectively responsible for the problem and its solutions—that is, as perpetrators, victims, and saviors.” <b>(principe civique)</b></p>	<p>« we show that actor-level frame changes can eventually lead to the emergence of an overarching, hybrid “commons logic” at the field level. These frame shifts enable actors with different logics to reach a working consensus and avoid “tragedies of the commons.” »</p> <p>“Such changes do not result from “accidental encounters” of diverse logics; instead, they usually involve deliberate attempts to persuade other actors to change their frames.”</p> <p>“The logics held by different actors need not be coincident, but they have to adjust their frames sufficiently to tip the scales toward the emergence of field frames that can eventually lead to the construction of a hybrid commons logic” <b>Hybridation</b></p>
<p><b>Battilana, Lee, 2014</b></p>	<p><b>Logique sociale</b></p> <p><b>Logique commerciale</b></p>	<p>« its social mission of helping indebted people reduce their debts by delivering financial literacy programs and incentives that encourage responsible repayment » <b>(principe civique)</b></p> <p>“engaging in “enterprising” practices normally associated with businesses » <b>(principe industriel)</b></p>	<p>“It combines multiple existing institutional logics, which refer to the patterned goals considered legitimate within a given sector of activity, as well as the means by which they may be appropriately pursued”</p> <p>“Hybrid organizations such as LendStreet combine aspects of both, and therefore exist between institutionally-legitimate categories of organizations » <b>Hybridité</b></p>
<p><b>Currie, Spyridonidis, 2016</b></p>	<p><b>Logique de profession</b></p> <p><b>Logique managériale</b></p>	<p>« Nurses commonly align with more holistic care for the patient compared to doctors, and they accept greater hierarchy intra-professionally, compared to doctors, who tend more towards collegial organization » <b>(principe domestique)</b></p> <p>“Doctors exercise a high degree of autonomy and clinical judgement , and are expected to self-police professional practice.” <b>(principe domestique)</b></p> <p>“Recently, the intrusion of the managerial logic has been reflected in the following: more intensive performance management around waiting lists and waiting times for patients, which inform the panoply of ‘league’ tables, with sanctions for so-called ‘failing’ organizations (Lewis &amp;</p>	<p>“within healthcare systems across the world, we can see the intrusion of a new business-like or managerial logic upon the previously dominant professional logic (Reay &amp; Hinings, 2005), with healthcare settings an increasing site of contestation between multiple logics “</p> <p>“Reflects potential competition between logics, and their blurring and blending. On the one hand, their effect, although not their avowed aim, may be to assure quality and cost-effectiveness of clinical care, and to regulate professional practice, in a way that dilutes professional autonomy and discretion in clinical decision-making »</p>

		Appleby, 2006); greater accommodation of non-traditional provider hospitals (Secretary of State for Health, 2006); and greater influence given to commissioners to strategically plan and purchase healthcare over those organizations delivering healthcare” <b>(principe industriel)</b>	<b>Mutation</b>
<b>Slavova, Karanasios, 2018</b>	<b>Logique des petits producteurs</b>  <b>Logique de la chaîne de valeur</b>	“characterized by cash-in-hand and informal trading, dominated by rural norms, plagued by governance problems and lack of access to markets, ICT and information” <b>(principe domestique)</b> « institutional logic concerned with linking farmers to output markets, improving the knowledge base in agriculture, and increasing its formation intensity” <b>(principe industriel)</b>	“hybridization of the two logics may be an intermediary point in the long transition from the smallholder toward the value-chain logic” “Considering interaction modalities revealed a process of hybridization: Farmers mixed-and-matched modalities, depending on the availability of artifacts and on the interaction context” “We found that hybridization brought the two logics closer together and made them mutually understandable, in contrast to previous research emphasizing competitive pressures” <b>Hybridation</b>
<b>Kim, Chung, 2018</b>	<b>Logique locale de gouvernance</b>  <b>Logique globale de gouvernance</b>	« local firms traditionally follow a strong family business model in which a typical corporate board comprises controlling family members or those who are favorable to them (Chung and Luo 2008; Hamilton and Biggart 1988). In this context, boards of directors have been conventionally composed of broadly defined insiders who are either the members of founding family or the representatives of other organizations that are affiliated with the family » <b>(principe domestique)</b> “The logic of global corporate governance is based on a distinctive view on the firm (Westphal and Park 2012; Zajac and Westphal 2004). The firm is a nexus of contracts. The mission of the firm is to maximize shareholder values. The authority structure is basically reducible to a chain of principal-agent relations, and there is a clear boundary between the firm and the family. The top managers of the firm are replaceable agents of shareholders but tend to pursue personal gains at the expense of shareholders. The legitimacy of the logics comes from the efficiency of financial market mechanisms. » <b>(principe marchand)</b>	“The exposure to U.K./U.S. institutional investors provides opportunities for the penetration of Anglo-Saxon logics of corporate governance.” “The penetration of global governance logic affects the attitude of family controlling shareholders in board composition and problematizes existing governance practices by revealing institutional contradiction” “The positive association between family ownership and a family-dominated board is stronger when the firm has been listed for a longer period of time in the local equity market, or when it operates in an industry in which family control is the norm. However, the relationship becomes weaker when the firm operates in an industry with a larger number of foreign analysts.” <b>Cohabitation</b>

<p><b>Besharov, Smith 2019</b></p>	<p><b>Logique sociale</b></p> <p><b>Logique commerciale</b></p>	<p>“helping disadvantaged Southeast Asians access better economic futures through employment and on-the-job training as well as educational scholarships, health care, and other social benefits” (<b>principe civique</b>)</p> <p>“More than half of DDD’s operators sustained themselves economically while also contributing funds to support their family members. As a business, DDD earned \$2 million in revenues in 2010 and fully covered its operational costs, while also attracting grants and donations to expand its social mission » (<b>principe industriel</b>)</p>	<p>“Adapting meanings and practices associated with dual elements minimizes direct conflict between them by continually developing novel approaches to ongoing tensions, while stable features such as guardrails and paradoxical frames work together to both facilitate and bound this adaptive process such that shifting meanings and practices sustain both elements of the hybrid rather than emphasizing one element at the expense of the other”</p> <p><b>Hybridité</b></p>
<p><b>Gümüşay et al. 2019</b></p>	<p><b>Logique religieuse</b></p> <p><b>Logique financière</b></p>	<p>“Norms flow from divine commandments, as codified in religious scriptures and practiced by believers (Thornton et al., 2012). They postulate selflessness and salvation, not self-interest and profit. What matters is the long-term 'return' in the Hereafter” (<b>principe inspiré</b>)</p> <p>“Banks are investment vehicles to optimize earnings, governed by sector-specific enactments cast as a ‘banking’ (Marquis &amp; Lounsbury, 2007) or ‘financial’ logic (Almandoz, 2014). What matters is the short-term gain in the here and now.” (<b>principe marchand</b>)</p>	<p>“we explain the state of elastic hybridity constituted through the recursive, multi-level relationship between polysemy and polyphony. Elastic hybrids maintain unity and diversity”</p> <p>“contested hybrids may engage incompatible logics to accomplish what paradox scholars call a “unity of opposites””</p> <p><b>Hybridité</b></p>

**Annexe C – « Antécédents, challenges, opportunités et stratégies pour manager  
l'hybridité » (Battilana et al., 2017)**



**Figure 5.2 Antecedents, challenges, opportunities and strategies for managing hybridity**