

# LE PLURALISME INTEGRE, PIERRE ANGULAIRE DE LA GESTION DES PARADOXES DANS UNE ORGANISATION HYBRIDE

## La banque de détail du Crédit Agricole

L'intégration figure parmi les concepts cœur de la théorie des organisations, qui ont accompagné l'essor des sciences sociales. Constatant la difficulté de fédérer les ensembles humains, les chercheurs et praticiens explorèrent obstinément les ressorts de l'action, à la recherche des conditions de l'unité, de la coopération, et de la formulation d'accords. L'accumulation de découvertes dévoila la complexité et les multiples facettes de l'intégration, ainsi que la variété de ses fondements : dispositifs formels, culturels, systèmes d'action ou dynamiques cognitives. Ces recherches montrèrent aussi comment un système social pouvait tout à la fois se montrer très intégré et héberger des rationalités multiples et conflictuelles en son sein. Pourtant, l'usage managérial et la recherche normative réduisirent le phénomène au contrôle, lui prêtant à tort les attributs d'homogénéité, d'unité de but, de discipline ou d'harmonie relationnelle.

Constatant les bénéfices de la variété interne, la question de la conciliation de logiques divergentes revient aujourd'hui sur le devant de la scène. Les recherches sur les organisations hybrides, l'ambidextrie, ou la gestion des paradoxes réactivent implicitement l'interrogation originelle des théories de l'intégration : Quels arrangements sociaux, formels ou informels, autorisent l'expression durable de la variété dans les organisations, sans qu'une logique ne domine les autres ni que les tensions engendrées ne mettent en péril l'efficacité et la survie du système. Dès lors, les théories de l'intégration pourraient apporter une contribution précieuse à la recherche contemporaine, sous réserve d'une redécouverte de sa richesse et d'une restauration du caractère pluraliste de ce concept.

Le fonctionnement atypique de la banque de détail du Crédit Agricole offre cette opportunité. Organisation démocratique, hybride, non-centralisée, et très diverse, elle déploie en son sein des processus d'intégration variés et robustes, par un assemblage sophistiqué des différentes composantes sociales repérées par la science. Ce cas rappelle ainsi la fonction fondamentale de l'intégration, qui consiste à rendre *compatibles des logiques d'actions hétérogènes* et à *concilier la diversité*, afin de permettre le fonctionnement collectif. Il attire l'attention sur les formes, parfois surprenantes, de l'intégration et souligne les bénéfices fonctionnels de la variété interne. Articulant les théories de l'intégration et de l'action complémentaires, cette recherche reformule en outre un bagage conceptuel, méthodologique et analytique pluraliste, apte à rendre compte de la complétude du phénomène. Enfin, des ponts sont établis entre la recherche contemporaine et les théories de l'intégration. Ainsi, l'étude montre un arrangement organisationnel propice à la gestion des paradoxes et à l'hybridation: « le pluralisme intégré ».

Ce travail s'appuie sur un design qualitatif longitudinal (10 ans) de type ethnographique, mêlant observation participante, une centaine d'entretiens semi-directifs et des analyses documentaires. Nous utilisons un raisonnement abductif. Proche de la théorie enracinée, le cadre conceptuel s'est construit par itérations successives avec le terrain. La plateforme théorique conçue par ce biais associe les théories de l'action (choix rationnel sociologique, théories cognitives, culture), les théories contemporaines sur les paradoxes, les théories de l'intégration et toutes contributions pertinentes par rapport à l'objet étudié.

MOTS CLES : Paradoxes, organisations hybrides, intégration organisationnelle, diversité organisationnelle, théories de l'action.

**(Candidat au prix Roland CALORI – soutenance ayant eu lieu le 30 mai 2012)**

## INTRODUCTION

Les conflits de logiques sont depuis longtemps considérés comme inhérents aux systèmes sociaux (Durkheim, 1893 ; Weber, 1922) et de ce fait, constituent un sujet d'intérêt inépuisé des théories des organisations (March, 1962; Crozier, Friedberg, 1977; Poole, Van de Ven, 1989). Au siècle dernier, ils ont d'ailleurs stimulé une recherche féconde sur l'intégration sociale, systémique ou organisationnelle, avec des finalités variables. Alors que la recherche en gestion cherchait plutôt à réduire les divergences, considérant les tensions qui en résultent comme un attribut pathogène (Mintzberg, 1990), les sciences sociales se sont intéressées à dévoiler la variété des processus sociaux qui permettaient le fonctionnement des groupes en dépit des préférences et inclinations variées de leurs membres.

Désormais, à quelques exceptions près, la recherche contemporaine considère la variété des logiques comme désirable dans le sillage de travaux sur le couplage d'intégration et de différenciation (Lawrence, Lorsch, 1967), sur les systèmes peu liés (Weick, 1976), sur l'efficacité de la recherche (Cohen, 1984) ou sur le stimulant paradoxe « exploitation / exploration » (March, 1991). Les systèmes hétérogènes captivent l'attention des chercheurs pour leurs bénéfices d'innovation (Stark, 2009), pour la précision et la robustesse de leurs décisions (Page, 2007), pour leurs qualités d'ambidextrie (Gibson, Birkinshaw, 2004; O'Reilly, Tushman, 2007), ou pour l'hybridation socio-économique qu'ils autorisent (Battilana, Dorado, 2010). Considérant qu'ils représentent des facettes complémentaires de la performance, la recherche sur les paradoxes prône la conciliation des pôles contradictoires (Smith, Lewis, 2011). La question dès lors est de savoir comment préserver et gérer ces tensions paradoxales pour assurer une performance durable aux organisations.

Cette recherche s'inscrit au cœur de cette réflexion. Nous avons en effet souhaité démêler l'assemblage mystérieux de logiques contradictoires dans une organisation hétérodoxe : le Crédit Agricole. Parmi les leaders européens de la banque, ses caractéristiques organisationnelles inhabituelles en font un cas fascinant pour l'étude des conflits de logiques et des paradoxes. Organisation hybride, le Crédit Agricole comprend 39 banques régionales coopératives totalement autonomes, qui réunies possèdent 56% du capital de Crédit Agricole S.A., société cotée en charge des fonctions légales de tête de réseau (audit, finance, contrôle, risques...), de fonctions support (marketing, distribution, technologie...) ainsi que de filiales productrices spécialisées (assurances, cartes bancaires, crédit conso, gestion d'actifs...). Le co-management des banques coopératives par des représentants mutualistes élus d'une part, et

des banquiers de profession d'autre part, soulève les questions de cohérence entre les buts sociaux des origines et les exigences de rentabilité des banquiers. La dualité statutaire du groupe expose en outre l'entreprise à des exigences institutionnelles contradictoires : d'un côté, celles des marchés financiers et des investisseurs, et de l'autre, celles du tissu socio-économiques des territoires dans lesquels les Caisses régionales sont encastrées. Authentique pyramide inversée, les décisions suivent des cheminements chaotiques au sein d'instances collégiales qui se font l'écho des perspectives en présence. Dès lors, presque tous les processus opérationnels et décisions confrontent les objectifs sociaux du mutualisme, les exigences économiques des banquiers et les critères de référence des marchés financiers globalisés. Inévitablement, des logiques hétérogènes, potentiellement conflictuelles, traversent cette organisation « super hybride » et il est de ce fait critique pour l'action que des accords se dessinent entre les acteurs internes. Or, en dépit de ces tensions permanentes, le Crédit Agricole a démontré une croissance remarquable et solide (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2007), jusqu'à une période de stagnation récente qui affecte le marché bancaire dans son ensemble.

Cette coprésence de performance, de désordre apparent, et de complexité relationnelle suggère l'existence d'arrangements sociaux propices à la gestion des contradictions. Et si, contre toute attente, la réussite de l'entreprise s'expliquait par des processus d'intégration originaux, difficilement perceptibles, mais pour autant très efficaces ? Cette hypothèse motiva le démarrage de cette recherche longitudinale de dix ans, dédiée à la mise à jour des antécédents et des processus sociaux impliqués dans la conciliation de priorités variées et souvent antagonistes.

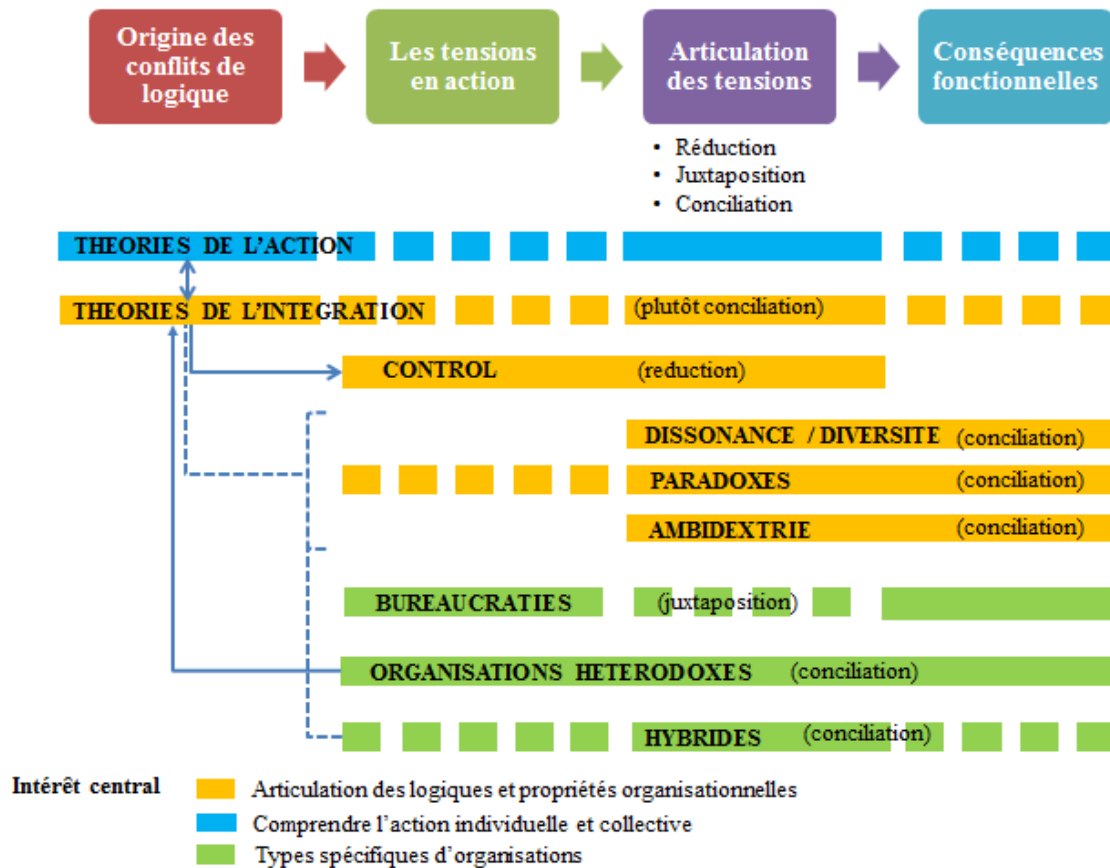
## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

La littérature consacrée à l'hétérogénéité des logiques et aux tensions contradictoires se situe à la jonction de plusieurs domaines de recherche (figure 1) : la recherche sur l'intégration, l'étude des organisations hétérodoxes, et les recherches contemporaines portant sur les paradoxes, l'ambidextrie, la dissonance ou l'hybridité.

### **I.1. THEORIES DE L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE**

La reconnaissance de l'agence forme le socle commun aux théories de l'intégration. Celle-ci est en effet rendue nécessaire par la relative indétermination comportementale des acteurs et la difficulté de fédérer leur action autour d'un projet collectif (Durkheim, 1893).

**Figure 1 – Littérature en rapport avec la gestion des paradoxes**



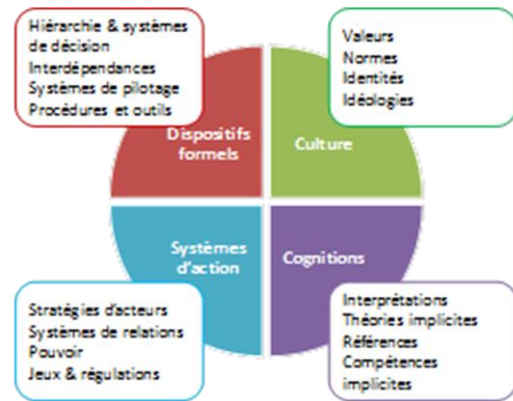
Contrepoids des tendances centrifuges, la nature de l'intégration varie considérablement, selon les avancées de la science et les biais ontologiques des différents courants. Pour autant, les auteurs s'accordent sur certains éléments de définition tels que son caractère relationnel (Feldman, 1968) ainsi que ses finalités de coopération (Lawrence, Lorsch, 1967) et de coordination cohérente des comportements (March, 1999).

Les théories classiques envisageaient l'intégration comme une forme de contrôle, résultant d'antécédents formels tels que la hiérarchie, les dispositifs de gestion et d'incitation ainsi que l'optimisation des processus. In fine, l'intégration devait faire converger les buts des acteurs et réduire la dissonance (Weber, 1921 ; Barnard, 1938). Au milieu du XXème siècle, les sciences sociales élargirent la perspective. Leur attention porte alors sur l'identification des processus sociaux par lesquels les différentes logiques d'action peuvent (ou non) coexister et permettre (ou non) l'action collective, compte tenu des tensions internes qu'elles engendrent. Ces courants recommandaient surtout la conciliation des perspectives et dialoguaient avec les théories de l'action afin de mieux comprendre le désir d'association, la coopération, la soumission aux règles collectives et la formation d'accords.

Il fallut une quarantaine d'années<sup>1</sup> pour répertorier et étudier les différents fondements, processus sociaux et artefacts qui favorisent l'intégration (Figure 2) :

- Que cette dernière s'établisse grâce à différentes sortes de proximités, y compris de but : le partage de valeurs, le contrôle social, les identités sociales, la socialisation organisée, les proximités cognitives, la standardisation...
- Ou inversement, qu'elle préserve la diversité, notamment de buts : les accords instrumentaux et normatifs, certaines normes relationnelles, les réseaux sociaux, les interdépendances, le pouvoir distribué, la démocratie et la tolérance à l'égard de la confrontation, la compatibilité des cadres cognitifs, les régulations sociales...

**Figure 2 – Les fondements de l'intégration organisationnelle**



Des sentiments tels que le sens de l'appartenance, la confiance, la réciprocité, ou l'estime de soi renforcent significativement les possibilités d'articulation de buts hétérogènes, voir opposés. Notons que ces recherches soulignent également les propriétés contradictoires du phénomène. L'intégration peut prendre aussi bien la forme de l'unité, de la cohésion, de l'ordre et de l'efficacité que du conservatisme, de la rigidité, du chaos, ou du fractionnement.

## I.2. MALENTENDUS ET CONTROVERSES

L'école de la contingence inaugure l'ère du recentrage sur une conception homogène, disciplinée et harmonieuse de l'intégration. Bien que Lawrence et Lorsch (1967) aient célébré la coprésence de différenciation et d'intégration, les interprétations qui suivirent provoquèrent de lourds malentendus qui altérèrent jusqu'à la pertinence du concept et occultèrent la richesse du savoir accumulé. Intégration et différenciation devinrent des propriétés opposées, entretenant un rapport antagoniste et exclusif. Implicitement, l'unité de but et la similarité devinrent des équivalents de l'intégration. Cette interprétation contamina insidieusement le monde de la recherche et des entreprises. Ainsi, des organisations jugées intégrées selon ces critères d'homogénéité pouvaient présenter une piètre qualité de coopération et de cohérence, tandis que d'autres très diverses, étaient taxées de non intégrées alors qu'elles présentaient des

<sup>1</sup> La recherche sur l'intégration est particulièrement intense de 1940 au début des années 80. Elle se poursuit au-delà et jusqu'à nos jours, bien qu'elle soit désormais dominée par les perspectives normatives.

dynamiques collectives enviées. La finalité de l'intégration était perdue de vue au profit de ses modalités les plus bureaucratiques de standardisation et d'unité de but.

Ce glissement conceptuel résista aux conclusions des études de systèmes hétérogènes. Leurs particularités structurelles favorisaient l'hétérogénéité de buts et de pratiques. Pourtant, ils démontraient une aptitude surprenante à combiner à la fois des logiques variées, l'autonomie de leurs éléments, et des modèles d'action cohérents. Ces systèmes peu liés (Orton, Weick, 1990), hétérarchies (Reihlen, 1996 ; Heldlund, 1994), entreprises en réseaux (Josserand, 2001), ou systèmes démocratiques (de Bony, 2007; Lazega, 2001) avaient développé des arrangements informels pour produire les coopérations et accords nécessaires, tout en respectant les exigences variées de leurs membres.

### **I.3. RESURGENCES CONTEMPORAINES DU THEME DE L'INTEGRATION**

La théorie des organisations actuelle loue les vertus de la variété. Les recherches sur la gestion des paradoxes, sur l'ambidextrie, sur les organisations hybrides ou sur la diversité interne s'intéressent plus particulièrement aux conditions de l'articulation durable de logiques contraires, compte tenu des bénéfices que celles-ci procurent, mais aussi de la tendance prononcée des acteurs à vouloir résorber leurs différences. Sans l'afficher, ces courants réactivent les interrogations relatives à l'intégration organisationnelle, telle qu'elle fut développée par la recherche en sciences sociales et les études d'organisation hétérodoxes.

Les conditions de maintien durable des paradoxes sont alors étudiées sous différents angles. Clegg et da Cunha (2002) montrent que pour révéler les paradoxes, il faut des structures porteuses de forces centrifuges ; les synthèses s'opérant dans l'action et selon des dynamiques informelles. D'ailleurs, la gestion des paradoxes fait appel à des micro-dynamiques de production de sens (Jay, 2012), qui facilitent la recherche de solutions cumulatives plutôt qu'exclusives (Lüscher, Lewis, 2008). Certaines pratiques encouragent le pluralisme des perspectives et leur combinaison (Page, 2007) : l'expérimentation, l'inclusion d'opinions hérétiques, la démocratie, le partage d'expérience, la pluridisciplinarité... Les identités organisationnelles duales peuvent aussi permettre la cohabitation de logiques contradictoires (Battilana, Dorado, 2010), ce qui suppose une attention particulière à l'adaptabilité des ressources humaines recrutées ainsi qu'à leur socialisation. Mais il est un mode d'organisation identifié en organisation hybride qui assurerait un maintien durable de la dualité : le « compartimentage symbiotique » (Battilana, Pache, Sengul, Model, 2012). Ce modèle

comprend des dispositifs formels qui stimulent tout à la fois les forces centrifuges nécessaires à la dualité, et les dynamiques centripètes indispensables à la formulation d'accords.

Quatre stratégies de gestion des paradoxes sont repérées (Poole, Van de Ven, 1998) : la séparation temporelle qui consiste à traiter les pôles antagonistes à différents moments, la séparation spatiale qui attribue chaque pôle à des entités distinctes, l'acceptation qui admet la coexistence des contraires ou la synthèse qui cherche à fusionner les perspectives. L'acceptation des paradoxes présente l'avantage de percevoir la complémentarité possible des options, et de stimuler le recours à des stratégies de résolution diverses qui, sur la durée, concourent à la satisfaction durable des logiques duales (Smith et Lewis, 2011).

Cette aptitude à gérer des pôles contradictoires exige cependant des aptitudes particulières de la part des individus et des leaders. Gibson et Birkinshaw (2004) mettent l'accent sur quatre caractéristiques : l'engagement, la discipline, la confiance et le support apporté par l'entreprise. O'Reilly et Tushman (2007) insistent sur la capacité des leaders à formuler des visions, des valeurs, et des identités duales et à tolérer les contradictions. Lewis, Andriopoulos et Smith (2011) constatent quant à eux cinq attitudes communes aux leaders paradoxaux : la valorisation des vertus des paradoxes, la stimulation de perspectives contradictoires, le climat de confiance qu'ils instaurent, l'articulation cohérente de la dualité, la séparation des problèmes pour en assurer une bonne gestion.

Pour conclure, cette revue de littérature montre la richesse de la connaissance disponible sur la question. Elle souligne aussi les complémentarités entre les champs de recherche. Dès lors, la multiplicité des solutions mobilisées par le Crédit Agricole pour articuler ses contradictions pourraient aider à créer des passerelles entre les regards sur le pluralisme organisationnel.

## **II. DESIGN DE LA RECHERCHE**

Conséquence de la question de recherche et de nos choix épistémologiques, le design de recherche retenu est qualitatif et mixe différentes méthodes d'observation. Il accorde une importance cruciale à la profondeur de l'exploration empirique, à l'instar des études ethnographiques et s'appuie sur une méthode robuste, destinée à garantir la complétude et la fiabilité de nos interprétations.

### **II.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

Ce travail s'inscrit dans la tradition interprétative. Il s'intéresse en priorité à la mise à jour du déroulement de l'action et à la compréhension des comportements et des logiques d'acteurs.



De ce point de vue, comme Weick, Crozier et beaucoup d'autres, nous partageons une conception de l'humain agissant, réflexif, et émotionnel, mais non déterminé bien qu'influencé par le contexte social et matériel où il se situe.

La recherche présente des proximités avec la théorie enracinée (Glaser, Strauss, 1967) dans la mesure où les observations empiriques guident le recours aux cadres théoriques appropriés. Nous privilégions les raisonnements abductifs, inférant de nos analyses des hypothèses ensuite mises à l'épreuve du terrain et du savoir scientifique disponible.

Ces itérations répétées entre les données et la théorie nous ont permis d'agrèger différents cadres théoriques compatibles et de concevoir une « boîte à outil » pluraliste, qui reflète la complexité et la richesse du phénomène étudié.

## II.2. QUESTION DE RECHERCHE

Cette recherche sert une ambition empirique, méthodologique et théorique. Au fil de l'avancement de nos travaux, et à mesure que se dévoilaient les limites de la littérature, il apparaissait de plus en plus nécessaire de répondre à la question de recherche suivante :

*Quelle heuristique pluraliste rendrait compte de la variété des fondements et des processus de l'intégration, et restituerait ainsi à ce concept sa portée opérationnelle ?*

(1) Pour ce faire, une définition plus précise du concept d'intégration s'imposait : quant à ses finalités, à ses processus de construction, à ses fondements, mais aussi à ses manifestations concrètes et à ses conséquences individuelles et collectives.

(2) L'appréciation de l'intégration d'un système nécessitait également une méthode qui couvre les différents niveaux d'analyse : sa construction, ses manifestations pratiques comme ses conséquences fonctionnelles.

(3) De même, l'étude de l'intégration exigeait un cadre théorique pluraliste, apte à saisir la variété des dimensions sociales engagées dans sa construction, leurs effets d'interaction et leurs conséquences variées.

(4) Enfin, cette recherche pouvait apporter une contribution empirique et théorique à la compréhension des conditions de maintien durable des paradoxes dans les organisations.



## II.3. METHODE

### II.3.1. Structuration du terrain et échantillon

Lorsque je décidais d'entreprendre cette recherche, j'avais été cadre dans le groupe Crédit Agricole depuis plus de 8 ans. A la croisée de logiques divergentes, j'avais la charge de coordonner les structures centrales et locales, et de préparer des projets soumis à la décision des instances collégiales du groupe dans différents domaines : marketing, distribution, nouvelles technologie, informatique et industrialisation. De ce fait, j'avais une expérience pratique des divisions qui partageaient l'entreprise.

Le terrain fut alors structuré pour rendre compte de la complexité du système social. Trois niveaux furent étudiés : (1) une banque régionale coopérative, où le mutualisme actif engendrait régulièrement des tensions entre les logiques sociales et économiques, (2) la maille fédérale où les instances collégiales organisaient la prise de décision avec l'obligation d'atteindre un consensus entre pairs aux priorités diverses et tous autonomes, (3) le niveau central, Crédit Agricole S.A., composé d'un nombre considérable de départements et de filiales<sup>2</sup>. L'intégration devait être étudiée à l'intérieur de chacun de ces sous-groupes, dans les relations entre les sous-groupes, et globalement, au niveau du groupe combiné (Landecker, 1952).

Tous les domaines fonctionnels importants pour la banque furent couverts : le marketing, la distribution, les systèmes d'information et nouvelles technologies, les risques, la finance, les back office, et le contrôle, ainsi que les différentes activités phares telles que le crédit, l'épargne, ou l'assurance. Nous cherchions à repérer, dans la gestion opérationnelle et la prise de décision, les différentes logiques en présence et les processus par lesquels celles-ci étaient prises en compte. De ce fait, nous retenions dans chaque domaine des projets phares sur lesquelles s'exprimaient les divergences, et accordions une attention particulière aux controverses et projets critiques qui, selon les cas, avaient abouti à des succès ou à des échecs.

Enfin, nous avons veillé à ce que les différentes populations et niveaux hiérarchiques soient interviewés : les élus du mutualisme, les cadres dirigeants, et les cadres impliqués à la gestion des projets, socialisés ou non aux fonctionnements du groupe.

---

<sup>2</sup> Au total, Crédit Agricole S.A. consolide près de 600 organisations juridiquement indépendantes mais présentant des liens capitalistiques.

### ***II.3.2. Méthodes de collecte de données***

Nous avons mixé les méthodes de collecte et triangulé nos sources : observation participante, entretiens semi-directifs et analyses documentaires. Pour surmonter les biais induits par notre participation active au phénomène observé, nous prenions une année sabbatique durant laquelle les terrains les moins familiers de l'entreprise furent explorés. Au total, une centaine d'entretiens furent réalisés, soit dans un but exploratoire, soit pour vérifier et approfondir les analyses. Le guide d'entretien s'intéressait en majorité aux pratiques concrètes et relations développées dans le cadre de leur travail, aux sentiments de nos interviewés vis-à-vis de l'entreprise et à leur biographie personnelle.

L'analyse documentaire vint en soutien de l'analyse longitudinale, aidant à reconstituer la chronologie des événements et les évolutions dans les discours et les argumentations. Nous disposons de notes détaillées prises au cours de réunions, d'entretiens individuels conduits dans le déroulement des projets, des comptes rendus officiels et des présentations diverses.

Enfin, nous avons adopté un double angle d'observation, à la fois structurel et processuel, de manière à distinguer les conditions stables des dynamiques d'évolution. Le design longitudinal se révéla très précieux pour percevoir avec recul la chronologie des interactions entre les dimensions sociales de l'intégration, ainsi que les effets à long terme des actions et des décisions.

### ***II.3.3. Méthode d'analyse des données***

Le matériau qualitatif fut analysé en trois temps.

(1) La description du fonctionnement de l'entreprise.

Cette phase s'appuie sur les pratiques concrètes des acteurs et l'analyse des décisions. Elle permet de caractériser les logiques en présences, ainsi que les solutions mobilisées en cas de désaccord. Des régularités ressortent les modalités dominantes de réponse aux tensions : arbitrages entre les logiques, domination de certaines priorités, cumul des priorités ou concessions mutuelles. Cette mise à plat du fonctionnement dévoile également les indices de l'intégration tels que le niveau de communication, de coopération, la coordination du système, l'aptitude à prendre des décisions ou à initier des actions unitaires. Enfin, on peut repérer les conséquences fonctionnelles de ces arrangements : sur l'innovation, la flexibilité, les qualités d'économie du système, ...

(2) La mise à jour des fondements et des processus de l'intégration du Crédit Agricole.

Avec le support des théories de l'action, la seconde étape consiste à comprendre les actions individuelles et collectives, recherchant les facteurs et les processus qui expliquent les préférences des acteurs ainsi que leur propension à communiquer, à coopérer et à définir des accords. Ce travail révèle les chaînes de causalité qui contribuent aux forces centrifuges et centripètes du système.

(3) La qualification du niveau d'intégration de l'organisation.

Cette appréciation repose d'une part, sur le cumul des indices de l'intégration listés ci-dessus et d'autre part, sur l'aptitude des processus identifiés à concilier les logiques différenciées.

#### II.4. PLATEFORME THEORIQUE

Pour satisfaire aux exigences de synthèse, nous ne reprenons ici que les pièces maîtresses des théories utilisées dans le cadre de cette recherche. Les observations ayant déterminé les cadres mobilisés, cette « boîte à outil » est située. Pertinente pour le Crédit Agricole, elle pourrait se révéler incomplète pour d'autres organisations.

Deux contraintes présidèrent à nos choix. Les cadres théoriques devaient présenter suffisamment de plasticité pour pouvoir articuler des perspectives diverses mais compatibles. Ils devaient aussi reconnaître l'influence réciproque de l'action et de la structure.

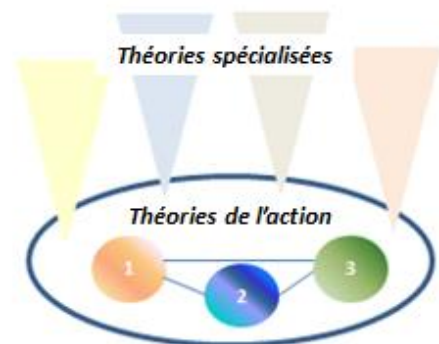
Le travail d'interprétation s'appuya sur la combinaison pluraliste (1) de théories de l'action dédiées à la compréhension des préférences et des comportements, (2) avec la connaissance accumulée sur les phénomènes qui semblaient contribuer à l'articulation des logiques hétérogènes.

##### II.4.1. Les théories de l'action

Selon le caractère plus ou moins perturbant des circonstances, les comportements des acteurs semblaient résulter de différents types de décisions, plus ou moins réflexifs et autodéterminés (DiMaggio, 1997). Les comportements pouvaient ainsi résulter :

- *De choix réflexifs et stratégiques.* Il s'agit ici des choix intentionnels et rationnels influencés par les contextes formels et informels (Crozier, Friedberg, 1977), et consolidés par les régulations du système (Reynaud, 1988).

Figure 3 – Une plateforme théorique pluraliste



- *Des choix réflexifs ou routiniers, fondés sur l'interprétation des situations et sur les théories implicites des acteurs.* Dans ce cas, les actions sont influencées par les cadres cognitifs construits sur l'expérience pratiques des acteurs et leurs interactions (Weick, 1995), et éventuellement stabilisées en cognitions managériales et organisationnelles (Eden, Spender, 1998 ; Michaud, Thoenig, 2009).
- *Des choix réflexifs ou routiniers, influencés par les dispositifs culturels d'un système.* L'action est alors canalisée par des éléments culturels tels que des identités sociales partagées (Tajfel, 1981; Alvesson, 2006) ou les contraintes normatives (Asch, 1955; Bidwell, 1966).

Ces dimensions stratégiques, cognitives ou culturelles montraient tantôt de fortes cohérences, tantôt des contradictions. Les cohérences coïncidaient avec des dimensions structurelles stables du système. Mises en perspective avec le déroulement de l'action, ces cohérences et incohérences faisaient ressortir les facteurs les plus influents sur l'action. In fine, les théories de l'action se révélèrent très précieuses pour saisir les relations de causalités entre, d'une part, les composantes sociales du système telles que : ses dispositifs formels, son système d'action, ses cognitions organisationnelles et ses dimensions culturelles, et d'autre part, les préférences et comportements des acteurs.

#### ***II.4.2. Les théories spécialisées***

Tandis que l'analyse progressait, nous confrontions nos observations à la littérature pertinente en rapport avec les phénomènes observés : bien sûr, les théories de l'intégration, mais aussi les théories sur la dissonance et la diversité organisationnelle, l'analyse de la démocratie et de systèmes collégiaux, les théories de la décision, l'analyse des réseaux sociaux, la littérature sur l'innovation, ou encore les études d'hétérarchies et de systèmes peu liés.

L'identification des facteurs qui permettent la coexistence de logiques paradoxales dans la banque de détail du Crédit Agricole résulte de cette confrontation constante entre les observations, les théories de l'action, et le savoir accumulés sur différents domaines de recherche.

### **III. RESULTATS EMPIRIQUES**

#### **III.1. LE DEFI DE L'HYBRIDATION DE LA BANQUE MUTUALISTE**

Pour une Caisse régionale au mutualisme actif, la difficulté consiste à concilier les logiques sociales avec les impératifs de rentabilité de la banque. Il lui faut améliorer ses ratios sans

déconsidérer la mission sociale légitime de la banque. Cette dualité de la banque mutualiste repose sur 2 piliers : (1) l'équipotence des lignes mutualiste et bancaire, (2) des processus d'intégration qui facilitent la coopération et la formulation d'accords entre les mondes.

### ***III.1.1. L'équipotence des lignes mutualistes et bancaires***

Si les institutions mutualistes clivent les mondes, elles contraignent aussi l'entente entre les banquiers et les représentants du sociétariat en créant des interdépendances à tous les niveaux de structure. Les mutualistes disposent de l'autorité légale et de réseaux relationnels denses et influents localement. Mais les banquiers de profession concentrent l'expertise métier, les ressources humaines, la connaissance technique des dossiers, et la disponibilité pour gérer les affaires. Ces interdépendances ne laissent aucune place à la domination. Au contraire, elles obligent chacun à rechercher des solutions acceptables de part et d'autre puisque les banquiers et les mutualistes ne peuvent rien sans le soutien de l'autre.

### ***III.1.2. Les processus d'intégration mobilisés***

Malgré les divergences de conception importantes quant à l'exercice de la banque, la coopération entre banquiers et mutualistes est excellente. Trois modalités d'intégration interviennent dans le rapprochement des mondes. En premier lieu, élus et banquiers ont développé des stratégies d'échange de contrepartie : en acceptant l'influence mutualiste, le banquier bénéficie commercialement du capital social des élus<sup>3</sup>. En second lieu, des normes implicites fixent les modalités de formation de l'accord (participation, consensus, préparation conjointe en amont des conseils d'administration). Le respect de ces normes favorise non seulement l'émergence de solutions multi-rationnelles, mais il assure également la solidarité des dirigeants et la discipline sociale de chaque groupe d'acteur. Enfin, en cas de controverses sensibles, des proximités cognitives et systèmes d'équivalences aident à formuler des argumentations recevables et à bâtir des accords.

## **III.2. DEMOCRATIE DE CONCORDANCE, CORPORATISME ET UNITE DE SINGULARITES**

Au niveau inter-Caisses régionales, la difficulté est double. Les forces centrifuges pourraient engendrer le repli des équipes sur leur périmètre local, empêchant ainsi les mises en commun et la coopération. En outre, les règles de la décision collégiale exigent le consensus entre des pairs égaux et indépendants, dont les priorités, les stratégies et les contraintes opérationnelles

---

<sup>3</sup> D'où des parts de marché équivalentes ou supérieures à 50% dans les zones où le mutualisme correspond à une réalité historique (hors grandes agglomérations donc).

sont toujours singulières. Or contre toute attente, ce niveau de structure présente un niveau d'intégration très élevé, caractérisé par des réseaux de coopération denses et multiplexes, un partage d'expériences continu, ou l'organisation d'une coordination des activités pour compte commun. Les consensus se forment au gré des débats démocratiques. Et lorsque les circonstances l'exigent, les Caisses développent des dynamiques de mise en œuvre unitaire écrasantes. Deux dispositifs formels agissent comme catalyseurs de l'intégration, entraînant des effets en chaîne sur l'ensemble des dimensions sociales de l'action : le corps des cadres dirigeants, et la démocratie de concordance<sup>4</sup>.

### ***III.2.1. Le corps des cadres dirigeants***

Un corporatisme maison distingue les cadres dirigeants de l'entreprise, vivier au sein duquel sont recrutés les Directeurs Généraux de Caisses régionales. Ses règles de fonctionnement instituent une *communauté de destin* entre les membres du corps. Dans ce dispositif autogéré, l'évaluation par les pairs détermine l'évolution dans l'entreprise et à l'intérieur de la hiérarchie du corps. En outre, l'accès sélectif au corps gratifie l'impétrant d'une *identité d'élite* qui, confortant l'estime de soi, renforce le sentiment d'appartenance, la confiance et la loyauté. Au point que l'identité de soi, du corps et de l'entreprise semblent fusionner. Ces effets conjugués rendent les individus très sensibles au jugement de leurs pairs et, par voie de conséquence, très respectueux des dispositifs normatifs. Or ces derniers valorisent la coopération, le respect égalitaire de l'avis de chacun et définissent précisément les règles d'arbitrage entre priorités individuelles et intérêts communs. Il en découle des *stratégies individuelles* presque stéréotypées, où il faut à la fois se montrer coopératif et singulier, et surperformer tout en restant solidaire et respectueux de la variété.

### ***III.2.2. La démocratie de concordance***

Parallèlement, la *démocratie de concordance* et l'animation fédérale multiplient les espaces de rencontre entre les membres du corps. Ces derniers consacrent d'ailleurs une part importante de leur temps à participer à des activités collectives : projets transversaux, clubs, mandats pour compte commun... Tout ceci stimule la formation de *réseaux sociaux* en tous sens, sortes d'infrastructures sur lesquelles circulent l'entraide, la coopération, la diffusion de pratiques et du savoir, ainsi que le contrôle social. Ces contacts continus entre les membres du

---

<sup>4</sup> La démocratie de concordance est un mode de gouvernance collégiale qui (1) garantit la participation de l'ensemble des sensibilités, même minoritaires, à la prise de décision, (2) respecte l'autonomie de décision et d'action des participants, (3) et fonctionne sur la base du consensus.

corps engendrent également des *contenus cognitifs*, des conceptions du monde et des savoirs tacites extrêmement proches. Les cadres dirigeants partagent un même langage : des théories implicites communes sur le monde, des interprétations partagées des situations, une même conception des conditions de l'efficacité. La démocratie de concordance renforce ainsi les effets du corporatisme : la confiance, les réseaux sociaux, les normes de coopération et la plateforme cognitive partagée. Plus spécifiquement, elle participe à la maturation des opinions, à l'évolution des théories implicites, et in fine, à la formulation de décisions multi-rationnelles qui articulent l'ensemble des logiques importantes pour le corps social.

### **III.3. UNE S.A. DECOUPLEE MAIS INTEGREE EN PERIPHERIE**

A l'autre extrême se situe la constellation d'entités de la S.A. Concurrentes pour l'accès aux réseaux commerciaux et directions de Caisses régionales, celles-ci font alliance avec les Caisses, leurs clients internes, au dépend de leur hiérarchie formelle et des autres entités de la S.A. Elles assurent ainsi leurs débouchés commerciaux et leur chiffre d'affaires et se protègent d'éventuels arbitrages hiérarchiques. Dès lors, seuls les dispositifs budgétaires et des accords ponctuels fondés sur une rencontre provisoire d'intérêts participent à l'intégration. La coordination centrale se montre donc faible, difficile, et extrêmement fragile. Cependant, la cohérence d'ensemble parvient à se reconstituer grâce aux relations étroites que les unités centrales entretiennent en verticalité avec le monde collégial. Ces alliances verticales exigent toutefois une posture et des compétences particulières de la part des cadres de la tête de réseau.

#### ***III.3.1. Le déport de l'intégration centrale vers les Caisses régionales***

Bien que de vifs conflits opposent souvent les dirigeants des deux mondes, la qualité de la coopération entre les entités centrales (filiales productrices, entités support) et les Caisses régionales reste excellente. Des stratégies d'alliance relient les niveaux de structure, qui partagent trois traits communs. Tout d'abord, les équipes centrales se soumettent sans réserve à la collégialité et associent très en amont les Caisses régionales aux projets nationaux. Ce faisant, elles sécurisent leur compte de résultat, le bon déroulement de leurs projets, et repèrent de manière anticipée les problèmes qui pourraient différer la prise de décision. Elles se mettent en outre au service des Caisses régionales et enrichissent leur offre de service, rejetant une posture de tête de réseau gouvernante. Enfin, elles investissent dans la constitution de réseaux sociaux, multipliant les liens professionnels et personnels avec leurs interlocuteurs locaux. Les Caisses régionales et instances collégiales, points focaux de la



concertation sur les projets nationaux, jouent dès lors un rôle d'alerte et de coordination d'ordinaire dévolu aux fonctions hiérarchiques.

### ***III.3.2. Savoir-agir en démocratie de concordance et pensée hybride***

La comparaison de projets conduits par des cadres socialisés et non socialisés dans le monde Crédit Agricole montre l'influence décisive des cadres cognitifs sur la capacité des acteurs, d'une part, à percevoir les stratégies (ou manières de faire) gagnantes dans le système, et d'autre part, à mobiliser les argumentations légitimes susceptibles de faciliter le travail de co construction de nouvelles théories partagées. La démocratie de concordance suppose en effet que la tête de réseau adopte une posture humble assez inhabituelle à ce niveau de structure, et suivent des méthodes participatives et flexibles, aptes à prendre en considération de nombreux ajustements au fil de l'avancement des projets. Les raisonnements deviennent alors hybrides. Les cadres centraux envisagent la stratégie de la banque à la manière des S.A., reprenant les références de leurs concurrents et de leur environnement institutionnel. En revanche, ils conçoivent l'action et l'efficacité à la manière des Caisses régionales, en privilégiant le pragmatisme et l'expérimentation, les solutions incrémentales et l'économie de moyen, le dialogue et la concertation, la mesure des résultats et le benchmark permanent, la construction conjointe de la cible et des solutions, l'ajustement et l'opportunisme, la négociation et l'exploitation des réseaux sociaux.

Cette hybridité cognitive est précieuse au système. Elle introduit une variété de paradigmes dans le système concernant l'état du monde et l'avenir de la banque. Les conceptions centrales contredisent souvent la pensée consensuelle des Caisses, et de ces confrontations sont nées la plupart des dynamiques d'innovation dans le groupe. Par contre, le recours à des méthodes et références légitimes pour les décideurs reste indispensable à la réussite des projets et à la définition de solutions approuvées ; les cadres non socialisés en font régulièrement l'amère expérience.

## **IV. PROPOSITIONS THEORIQUES**

Ces résultats ont donné lieu à un certain nombre de propositions de portée plus théorique. En premier lieu, il en découle une reformulation actualisée du concept d'intégration, qui capitalise sur le savoir existant et l'expurge des contresens préjudiciables à son usage. Cette définition induit des méthodes et cadres théoriques pluralistes adaptés à la variété du phénomène. En outre, ce cas apporte un éclairage intéressant à la question de la persistance des paradoxes dans les organisations hybrides.

## IV.1. UNE THEORIE DE L'INTEGRATION PLURALISTE

### IV.1.1. Proposition de définition

Le Crédit Agricole inspire une définition pluraliste de l'intégration, qui distingue clairement ses finalités de ses formes et réhabilite la variété de ses fondements et processus de construction. Cette définition s'articule autour de six idées principales.

(1) L'intégration est un ensemble de processus sociaux dont *la finalité est de concilier ou rendre compatible des logiques d'action hétérogènes* d'un groupe humain pour en permettre le fonctionnement collectif. Elle n'exige ni objectif commun, ni similarité, ni suppression des conflits.

(2) L'intégration *règle les relations* entre les membres d'un groupe. Elle favorise la communication, la coordination, la coopération, la formulation d'accords et l'unité d'action.

(3) Elle n'est *pas homogène* et peut prendre des formes distinctes au sein d'un même système.

(4) Ses *processus de constructions* sont variés, idiosyncratiques, et peuvent s'appuyer sur des combinaisons plus ou moins riches des diverses composantes sociales d'un système : formelles, culturelles, cognitives ou systèmes d'action. Des combinaisons riches rendent l'intégration plus robuste face à l'évolution des circonstances.

(5) Toutes les *formes d'intégration* n'engagent pas les individus de la même manière, et ne produisent *pas les mêmes capacités organisationnelles* : d'où des propriétés contradictoires d'ordre / de désordre, d'innovation / de conservatisme, de similitude / de variété...

(6) A elle seule, *l'intégration ne garantit ni l'efficacité, ni la pérennité* d'un système. Mais la *préservation de la diversité interne* pourrait constituer une variable modératrice décisive.

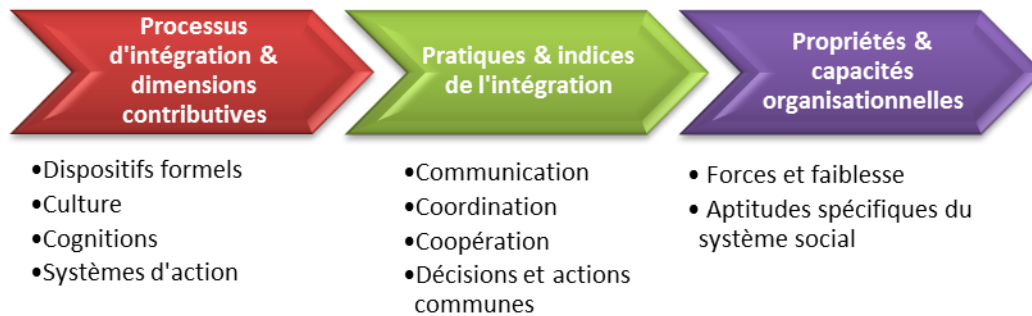
### IV.1.2. La méthode d'analyse de l'intégration

La littérature ne propose pas de méthode pluraliste pour aborder l'intégration ; il nous faut donc en concevoir une. La section 2 décrit en détail l'approche adoptée. Nous ne rappelons donc ici que les points essentiels.

(1) L'intégration d'un système n'étant pas homogène, il convient de l'apprécier sur 3 plans : à l'intérieur de chaque sous-groupe, entre les sous-groupes du système, puis au niveau global. Sans ce triple angle d'observation, la reconstitution de la cohérence centrale en dépit de son faible niveau d'intégration ne serait pas apparue.

(2) Bien des malentendus résultent de la confusion des niveaux d'analyse et des variations constatées à l'intérieur de chaque niveau. Aussi, l'étude de l'intégration doit veiller à distinguer clairement : ses fondements et processus de construction, ses manifestations concrètes dans le fonctionnement de l'entreprise, et ses conséquences fonctionnelles.

**Figure 4 – Les niveaux d'analyse de l'intégration organisationnelle**



Pour les mêmes raisons, la description des pratiques constitue le seul point d'entrée valable pour son analyse. Celle-ci s'effectue alors en trois temps : la mise à jour des fonctionnements concrets, la compréhension des comportements des acteurs, puis seulement, la qualification du niveau d'intégration du système.

#### **IV.1.3. Une plateforme théorique pluraliste**

Le cas illustre la variété des dimensions sociales et des processus impliqués dans la fabrique de l'intégration et par conséquent, l'intérêt d'exploiter un cadre théorique pluraliste. Dans le cas de la S.A., l'intégration intrinsèque repose uniquement sur les processus budgétaires et sur la rencontre éphémère d'intérêt entre les acteurs. Inversement, l'intégration très forte de l'ensemble collégial combine des dispositifs formels (corporatisme, démocratie de concordance), des éléments culturels (identités des cadres dirigeants, normes de coopération), les dimensions cognitives (common knowledge) et enfin, des comportements rationnels (stratégie de visibilité, utilisation des réseaux, respect des règles du jeu). Un cadre monolithique n'aurait pas pu saisir ces différentes modalités ni la combinaison des facteurs.

La plateforme proposée articule donc l'ensemble des dimensions sociales contributives de l'intégration, et reconnaît les influences mutuelles de l'action et de la structure. Elle offre ainsi la possibilité de s'adapter à des ensembles organisationnels très divers, sans occulter a priori certaines facettes du fonctionnement social, ou au contraire, en surestimer l'importance.

## IV.2. LES CONDITIONS DE MAINTIEN DES PARADOXES

Ce cas a également mis en lumière un arrangement organisationnel propice à la gestion durable des paradoxes : le « pluralisme intégré ». Nous en présentons ici (1) les propriétés, (2) trois facteurs contributifs observés dans la banque de détail du Crédit Agricole, (3) ainsi que les configurations organisationnelles sur lesquels il repose.

### ***Les propriétés du pluralisme intégré***

Le « pluralisme » est ici défini comme la tolérance de l'organisation à l'égard de la diversité des perspectives. Un système pluraliste n'incorpore pas seulement une grande variété de logiques ; ses mécanismes de gouvernance en facilitent la combinaison, voire même, ses membres considèrent la variété de logiques comme bénéfique pour l'organisation. Dès lors, le pluralisme témoigne d'un sens démocratique et de l'acceptation de la différence. Dans le prolongement de ce qui précède, « intégré » se réfère aux aptitudes du système humain à produire des accords, à coordonner l'action et à coopérer de manière à surmonter les tensions qui résultent inévitablement des contradictions d'objectifs ou de conceptions. Le cas montre que des processus d'intégration particuliers sont nécessaires pour concilier des perspectives contradictoires, voire paradoxales. Ces processus permettent en outre de satisfaire une définition de la valeur duale, qui combine sans les dénaturer des options a priori antagonistes.

### ***Les conditions du pluralisme intégré***

Le pluralisme intégré résulte de deux *forces centrifuges* et *centripètes* équivalentes. Les premières génèrent des variations importantes de logiques, certaines contradictoires, tandis que les secondes forment la glue sociale qui autorise le fonctionnement quotidien et la formulation d'accords respectueux de la diversité. Le pluralisme intégré a également besoin d'une *distribution de pouvoir équilibrée* entre les groupes porteurs des logiques opposées, de telle sorte que les forces centrifuges et centripètes persistent et nourrissent la variété de buts et la recherche d'arrangements acceptables.

Dans cette étude, les *conditions centrifuges* qui accroissent la polarisation des préférences sont : (1) *l'atomisation organisationnelle* basée sur l'autonomie légale des entités, (2) de multiples *rôles sociaux et identités* (élus mutualistes, cadres dirigeants, experts) (3) la *mobilisation* des acteurs autour de la recherche de *performance*, (4) des *définitions distinctes de la valeur* fondées sur des caractéristiques organisationnelles, des influences institutionnelle ou des cadres cognitifs distincts, et (5) un *système formel lâche* qui permet la variation des pratiques et affaiblit les possibilités de contrôle comme le conformisme social.

Des *forces centripètes* respectueuses de la variété soutiennent les fonctionnements collectifs, sans assujettir les porteurs de logiques tranchées. (1) Des *processus d'intégration* de différente sorte (accords stratégiques, régulations, identités partagées, cognitions compatibles, normes) forment l'architecture de la coopération et facilitent l'accord. (2) Des *contenus normatifs et cognitifs* valident la légitimité de la diversité et du débat démocratique. (3) De plus, certains *dispositifs formels* stimulent les processus d'intégration, tels que la socialisation organisée (politique RH, plateformes de communication), la gouvernance démocratique et collégiale, ou l'interdépendance des acteurs.

*Une distribution du pouvoir équilibrée* semble constituer le dernier facteur requis pour une gestion durable des paradoxes. Au Crédit Agricole, les différents groupes sont poussés à jouer un jeu collectif par les interdépendances mutuelles qui les lient. Ces dernières créent des communautés de destin et obligent chacun à tenir compte des exigences de leurs partenaires. Intrinsèquement, les organisations hybrides sont sujettes à l'instabilité, compte tenu de leur polarisation de logiques et de la sensibilité des leaders aux crises et aux revirements de circonstances. Dès lors, les interdépendances stabilisent ces arrangements sociaux, bien mieux que ne pourrait le faire la seule volonté des dirigeants, plus volatile.

### ***Configurations organisationnelles génératrices de pluralisme intégré***

Les trois facteurs mentionnés ci-dessus se retrouvent dans différentes configurations organisationnelles. La banque de détail du Crédit Agricole en présente au moins deux.

Au niveau des Caisses régionales, le *compartimentage symbiotique* (Battilana, Pache, Sengul, Model, 2012) maintient la tension productive entre les buts sociaux des mutualistes et les priorités économiques des banquiers, tout en servant les deux finalités sur la durée. Ce modèle repose sur (1) une différenciation structurelle qui reflète la dualité de l'entreprise, (2) complétée par des processus d'intégration formels et informels qui assurent une influence équivalente des deux groupes d'acteurs dans le processus de décision. Selon les situations, les décisions peuvent alors privilégier un but au dépend de l'autre, former des compromis acceptables par l'assemblage de rationalités partiellement altérées, ou encore, conduire à une solution englobante qui cumule les objectifs sans les dénaturer. Au final, les buts économiques et sociaux sont satisfaits mais cela exige de toujours renouveler la négociation.

Plus inhabituelle est la *démocratie de concordance* (Lipjart, 1979) observée au niveau fédéral et global du Crédit Agricole. Grâce à ses principes de pluralisme segmenté (Lehmbruch, 1993), cette forme de démocratie organise la prise de décision de manière à assurer la

participation de tous les groupes d'intérêt, même minoritaires, ainsi qu'une prise en compte équivalente de l'ensemble des registres de priorité. Elle s'applique particulièrement aux systèmes sociaux dans lesquels les membres jouissent d'une grande autonomie. Comme cela est souvent le cas, la démocratie de concordance du Crédit Agricole coexiste avec un *corporatisme* qui renouvelle l'élite de l'entreprise. Les décisions sont alors fondées sur les coalitions des représentants élus par les sous-groupes, tandis que l'intégration prend appui sur des réseaux sociaux denses. La démocratie de concordance engendre le pluralisme intégré, grâce à ses conséquences sociales originales, parmi lesquelles : (1) un sens aigu de la solidarité, combiné avec un niveau d'autonomie et de variété élevé, (2) l'acceptation du débat, de la confrontation et des divergences de buts, (3) les processus de maturation cognitive permis par le débat démocratique, et (4) la recherche collective d'optimum cumulatifs.

## CONCLUSIONS

En premier apport, nous espérons que le cas Crédit Agricole aura contribué à restaurer une conception pluraliste de l'intégration. Progressivement enfermé dans le carcan normatif du contrôle, la littérature a attribué à tort à ce concept des propriétés de similarité, d'unité de buts, d'ordre ou de discipline. Pourtant, son sens générique n'opposait pas la variété à la cohérence des systèmes sociaux (Durkheim, 1993). De même, les sciences sociales montraient les nombreuses manières de préserver l'unité fonctionnelle, certaines respectant la diversité interne tandis que d'autres la réduisaient. Ne retenir des théories de l'intégration que le versant du contrôle équivaut donc à ignorer les contenus les plus prometteurs si l'on s'intéresse aux conditions de conciliation de la variété.

Cette réhabilitation d'une théorie de l'intégration pluraliste nécessitait de reconcevoir le bagage méthodologique et théorique mobilisable pour son étude. Tel est le second apport de cette recherche.

Enfin, nous avons montré combien l'intégration organisationnelle et les théories de l'action qui la soutiennent pouvaient apporter à l'étude de l'hybridation, des paradoxes ou de l'ambidextrie. Elles aident à identifier les mécanismes sociaux variés associés à la conciliation des pôles antagonistes. Leur usage nous a en outre permis de conceptualiser l'arrangement organisationnel sous-jacent à l'hybridation : le « pluralisme intégré » et de l'envisager comme la pierre angulaire potentielle de l'hybridation et de la gestion des paradoxes grâce à la concomitance de ses dynamiques centrifuges et centripètes, et d'une distribution du pouvoir équilibrée entre les groupes d'acteurs.

Dès lors, les jalons sont posés pour des futures recherches. (1) Un premier axe pourrait être de vérifier sur d'autres terrains la pertinence du concept de « pluralisme intégré » et de compléter ses conditions et modalités opérationnelles. (2) En second axe, nous pensons utile d'explorer une hypothèse conclusive de la recherche selon laquelle les processus d'intégration les plus respectueux de la variété pourraient aussi être plus robustes que ceux qui la réduisent, car ils s'appuient sur de solides liens sociaux, des rapports de confiance et de la tolérance, tous nécessaires à l'expression ouverte de la pluralité. (3) De même, les recherches contemporaines attestent que la variété bien conciliée produit d'excellents résultats : efficacité opérationnelle, innovation, renouvellement endogène, acuité des modèles prédictifs et de la résolution des problèmes... Dès lors, en troisième piste, nous suggérons que la variété puisse être la variable modératrice décisive qui relie l'intégration et la performance. (4) Enfin, une dernière voie de recherche consisterait à améliorer le cadre conceptuel proposé pour l'intégration : sa définition, ainsi que la plateforme théorique et méthodologique, par son application à d'autres organisations, y compris à des systèmes plus homogènes.



## REFERENCES

- ALVESSON M., ROBERTSON M. (2006) The best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization*, Vol. 13 n°2, 195-224
- ASCH S. E. (1955) Opinions and Social Pressure. *Scientific American*, Vol. 193 n°5, 31-35
- BATTILANA J., DORADO S. (2010) Building Sustainable Hybrid and Organizations: the Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, n°6, 1419-1440
- BATTILANA J., PACHE A.C., SENGUL M., MODEL (2012) J. Keeping a Foot in Both Camps: Understanding the Drivers of Social Performance in Workforce Development Enterprises. *Working paper*,
- BIDWELL C. E. (1966) Values, Norms, and the Integration of Complex Social Systems. *The Sociological Quarterly*, Vol. 7 n°2, 119-136
- CLEGG S., VIERA DA CUNHA J., PINA E CUNHA M. (2002) Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, Vol. 55, 483-503
- COHEN M. D. (1984) Conflict and Complexity: Goal Diversity and Organizational Search Effectiveness. *The American Political Science Review*, Vol. 78, n°2, 435-451
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977) *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil,
- DE BONY J. (2007) Le Consensus aux Pays-Bas : autonomie individuelle et coopération. *Revue Française de Gestion*, n° 170, 45-58
- DIMAGGIO P. (1997) Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, 263-287
- DURKHEIM E. (1986) *De la division du travail social*. 11<sup>e</sup> édition, Paris : Presses Universitaires de France (1<sup>e</sup> édition 1893)
- EDEN C., SPENDER J.-C (1998) *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*. Ed. By London: SAGE Publications
- FELDMAN R.A. (1968) Interrelationships Among Three Bases of Group Integration. *Sociometry*, Vol.31 n°1, 30-46
- GIBSON C., BIRKINSHAW J. (2004) The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n°2, 209-226
- GLASER B. G., Strauss A. R. (1967) *The discovery of grounded theory*, Chicago, Adline,
- HELDLUND G. (1994) A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 special issue, 73-90
- JAY J. (2012) Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management*.
- JOSSERAND E. (2001) *L'entreprise en réseau*. Paris : Vuibert

- LANDECKER W. S. (1952) Integration and Group Structure: An Area for Research. *Social Forces*, Vol. 30 n°4, 394-400
- LAWRENCE P., LORSCH J. (1994) *Adapter les structures de l'entreprise*. 2<sup>e</sup> tirage, Paris : Les Editions d'Organisation, (Edition originale : 1967)
- LAZEGA E. (2001) *The Collegial Phenomenon. The Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a Corporate Law Partnership*. New York: Oxford University Press
- LEHMBRUCH G. (1993) *Consociational Democracy and corporatism in Switzerland. Publius, Communal and Individual Liberty in Swiss Federalism*, Vol. 23, n°2, pp. 43-60, Oxford University Press
- LEWIS M., ANDRIOPOULOS C., SMITH W. (2012) Paradoxical leadership to enable strategic agility. In 28th EGOS Colloquium, Helsinki
- LIJPHART A. (1979) Consociation and Federation: Conceptual and Empirical Links. *Canadian Journal of Political Science*, Vol. 12, n°3, pp. 499-515
- LÜSCHER L., LEWIS M. (2008) Organizational Change and Managerial Sense-making: Working through Paradox. *Academy of Management Journal*, Vol. 51, n° 2, 221-240
- MARCH J. G. (1962) The Business Firm as a Political Coalition. *The Journal of Politics*, Vol. 24 n°4, 662-678
- MARCH J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, Vol. 2 n°1, 71-87
- MARCH J.G. (1999) A learning perspective on the network dynamics of institutional integration. In *Organizing Political institutions*. Ed. By EGEBERG M., LAEGREID P. Oslo : Scandinavian University Press, p. 129-155
- MICHAUD C., THOENIG J.-C. (2009) *L'organisation et ses langages. Interpréter pour agir*. Québec : Presses universitaires de Laval
- MINTZBERG H. (1990) *Le Management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Les Editions d'Organisation
- O'REILLY C., TUSHMAN M. (2007) Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, *Research Paper n°1963, Research Paper Series*, Stanford.
- ORTON D., WEICK K. (1990) Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, Vol. 15 n°2, 203-223
- PAGE S. (2007) *The Difference. How the Power of Diversity creates better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press,
- POOLE M., VAN DE VEN A. (1998) Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, 562-578
- REIHLEN M. (1996) The Logic of Heterarchies: Making Organizations Competitive for Knowledge-base Competition. *Working paper n°91*, Cologne

- RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P. (2007) *Les Banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité*. Paris : L'Harmattan
- SMITH W., LEWIS M. (2011) Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, Vol. 36 n°2, 281-403
- STARK D. (2009) *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton: Princeton University Press, 245 p.
- TAJFEL H. (1981) *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University press,
- WEBER M. La domination légale à direction administrative bureaucratique. In *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement* / ed. par TESSIER R., TELLIER Y. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 1991, 23-32
- WEBER M. (1992) *Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*. Paris: Gallimard, (1<sup>e</sup> édition 1922)
- WEICK K. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1-19
- WEICK K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications