

Comprendre le processus d'hybridation du Business Model, cas du développement d'une logique féministe

Lecomte, Louise

Université Paris-Dauphine

louise.lecomte@dauphine.psl.eu

Garreau, Lionel

Université Paris-Dauphine

lionel.garreau@dauphine.psl.eu

Résumé :

Alors que la littérature s'est beaucoup intéressée à la notion d'hybridité et à la manière dont elle pouvait être mise en œuvre, le processus par lequel une organisation s'hybride a, quant à lui, été moins étudié. Cet article propose de répondre à ce manque en cherchant à mieux comprendre le processus d'hybridation de business model. Notre recherche se fonde sur le cas d'une organisation qui s'hybride par l'intégration graduelle d'une logique féministe dans le fonctionnement de l'organisation. Notre étude montre que l'hybridation se fait au travers de différentes séquences, chacune étant constituée de quatre étapes : le déploiement du business model, la mise en tension de l'organisation, l'arrangement hybride et le travail identitaire. Cette recherche contribue ainsi à mieux comprendre le processus d'hybridation, et permet de mieux en saisir les dimensions identitaires.

Mots-clés : Business model ; Hybridation ; Business modeling ; féminisme

Comprendre le processus d'hybridation du Business Model, cas du développement d'une logique féministe

INTRODUCTION

La poursuite d'objectifs additionnels à une logique de rentabilité économique se développe dans de multiples organisations, dans l'optique d'une meilleure responsabilité environnementale (Le Velly, Dubuisson-Quellier, 2008 ; Haigh et Hoffman, 2012 ; Boyd et al., 2009) ou plus globalement pour faire face à des enjeux sociétaux (par exemple Le Velly, Dubuisson-Quellier, 2008 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Sabatier et al., 2017). La poursuite de ces différents objectifs relève de logiques institutionnelles variées (Battilana et al., 2012 ; Ocasio and Radoynovska, 2016) qui proposent des ensembles de significations guidant l'action des acteurs de ces organisations. Cela permet, dans la stratégie des organisations, de développer des business models hybrides (par exemple Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Sabatier et al., 2017) qui combinent de façon idoine différentes logiques de création, échange et captation de valeur (Laasch, 2018).

Si la notion d'hybridité a été assez largement traitée, peu d'études se sont intéressées au processus par lequel une organisation qui développe une activité économique et commerciale devient hybride, au sens où elle développerait une ou plusieurs autres logiques d'action supplémentaires selon différentes étapes régulières. Dans cette perspective, nous ne connaissons pas la manière dont le business model d'une organisation s'hybride graduellement. Cette communication propose d'étudier ce processus.

Par l'étude du cas Paulette en ville, anonymisé, notre recherche met en évidence que le business model d'une organisation non hybride s'hybride au travers de diverses situations de mise en tension, émanant soit de l'interne, soit de l'externe de cette organisation. La résolution de ces tensions génère deux mécanismes d'hybridation : l'insertion (et le renforcement par la suite) de nouvelles logiques ainsi que la modification (ajouts, suppressions, changements divers) des composantes du business model. Ces modifications mises en œuvre, l'identité de l'organisation s'en trouve modifiée avec une reconnaissance de plus en plus forte des logiques non commerciales.

Cette recherche contribue à la littérature actuelle sur l'hybridité de business model de trois façons. D'abord, elle propose une vision dynamique et processuelle de l'hybridation de business model. En ce sens, elle donne des clés de compréhension d'une part de la manière dont une organisation peut développer et opérationnaliser des logiques différentes, et d'autre part de l'articulation de logiques déjà présentes dans l'organisation. Ainsi, nous montrons que l'intégration et le renforcement de logiques alternatives sont issues de la mise en tension interne ou externe de l'organisation, et que l'hybridation est une réponse à cette mise en tension. Ensuite, nous avançons que l'articulation entre l'intégration ou le renforcement de logiques et la déclinaison de ces logiques au sein d'un business model peut se faire de façon synchrone ou asynchrone. Enfin, notre article permet de mettre en évidence que le développement de l'hybridité est empiriquement lié à une modification de l'identité organisationnelle, permettant ainsi d'ouvrir de nouvelles voies de recherche sur le lien entre identité et business model.

1. COMPRENDRE L'HYBRIDATION DE BUSINESS MODEL

1.1. BUSINESS MODEL ET VALEUR(S)

Les définitions et représentations du concept de business model sont nombreuses mais convergent globalement (Maucuer et Renaud, 2019) en s'articulant autour de la définition de Teece (2010, p.172) qui définit le business model comme le « *design ou l'architecture structurant les mécanismes de création, de livraison et de captation de valeur* » (Foss et Saebi, 2017). La littérature a abordé le business model selon différentes perspectives (Massa et al, 2016) : en tant qu'attribut des entreprises, que schéma cognitif ou linguistique, et que représentation formelle de la façon dont une entreprise fonctionne. De façon transverse à ces courants, le business model est appréhendé selon de multiples angles, comme ses composantes spécifiques (par exemple le modèle RCOV de Lecocq et al. 2006, ou le CANVAS d'Osterwalder et Pigneur, 2010), comme un ensemble de choix dans la construction du système de création et captation de valeur (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010) ou encore comme des systèmes plus moins ouverts sur leur environnement (Berglund, & Sandström, 2013). Ces différents modèles articulent plusieurs éléments (Berends et al., 2016), permettant d'atteindre des objectifs qui sont dans leur grande majorité économiques ou financiers (Ghaziani & Ventresca, 2005, Baden-Fuller & Morgan, 2010, Teece, 2010 ; Warnier et al., 2012).

Si dans la littérature portant sur le business model, la notion de valeur est principalement économique, certaines approches ouvrent la porte à une vision plus large de la valeur, par exemple en ne spécifiant pas la nature de la valeur créée. Ainsi, chez Zott et al. (2011) la notion de valeur reste ouverte et le business model est présenté comme un système articulé autour des activités conduisant à la création et la captation de celle-ci. Dès lors, la valeur peut être élargie à d'autres dimensions. Ainsi, Joyce et Paquin (2016) ont repensé le CANVAS d'Osterwalder et Pigneur (2010) en le complétant avec les dimensions sociales et environnementales. Cette approche rend tangible des travaux déjà menés sur les business models sociaux (Yunus et al., 2010) chez qui les éléments de valeur étaient déjà appréhendés comme multidimensionnels.

1.2. BUSINESS MODEL HYBRIDE

Un courant de littérature sur les business models aborde les logiques plurielles de création de valeur (Ocasio and Radoynovska, 2016) aboutissant au terme de business model hybride (Laasch, 2018). Dans cette optique, l'appellation 'business model hybride' diffère de son acception initiale qui désignait la combinaison au sein d'un même business model de différents régimes de propriété intellectuelle, l'un open source, et l'autre propriétaire (Bonaccorsi et al., 2006). Une autre des premières utilisations du terme business model hybride relève d'une hybridité des canaux commerciaux utilisés, combinant modèles en ligne et hors ligne – digital et « *brick and mortar* » (Prasarnphanich et Gillenson, 2003).

Le concept de business model hybride sur lequel notre étude s'appuie est issu du champ de littérature sur les organisations hybrides, définies comme des organisations qui combinent des logiques institutionnelles différentes au sein de leur activité, en particulier des logiques économiques et non économiques (Boyd et al., 2009 ; Brandsen, et al. 2005, Battilana et Dorado, 2010). Ces logiques sont des « *systèmes de croyance génériques qui façonnent les interprétations et guident les actions des individus* » (Battilana et Dorado, 2010, p.1420) et fournissent ainsi des objectifs qui leur semblent légitimes sur la base du recours à ces logiques (Ocasio and Radoynovska, 2016).

Les business modèles hybrides permettent ainsi de formuler les mécanismes au travers desquels les acteurs du terrain et les chercheurs peuvent penser et/ou rendre compte de la mise en œuvre de ces différentes logiques de façon concomitante (Haigh et Hoffman, 2012). Les social business (Yunus et al. 2010) constituent une forme de business model hybride, mais ces derniers ne se restreignent pas à cette forme. Ainsi, les entreprises peuvent combiner une

logique de profit tout en favorisant certains éléments sociaux, comme l'intégration des immigrés (Battilana et al., 2012), ou les activités de microfinance pour favoriser l'entrepreneuriat des pays en développement (Battilana et Dorado, 2010).

Si l'objectif des business models hybrides est de combiner de façon harmonieuse plusieurs logiques institutionnelles (Laasch, 2018), la poursuite d'objectifs multiples liés à ces logiques peut être source de tensions (Laasch, 2018 ; Hahn et al. 2015). Ainsi, l'enjeu des organisations hybrides est de développer des mécanismes complémentaires permettant la traduction opérationnelle intégrée harmonieuse des diverses logiques poursuivies. Toutefois, les différentes études montrant les difficultés de faire coexister plusieurs logiques (Ocasio and Radoynovska, 2016) soulignent que les organisations ne parviennent souvent pas à trouver naturellement et facilement un équilibre. Construire une identité organisationnelle combinant les différentes logiques est notamment identifié comme un facteur de durabilité pour une organisation hybride (Battilana et Dorado, 2010). Par ailleurs, la notion d'identité organisationnelle, qui répond à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » (Albert et Whetten, 1985 ; Whetten, 2006) est présentée par Whetten (2006) comme indispensable dans le cas particulier des organisations hybrides, présentant des revendications qui peuvent être « multiples et conflictuelles » (p.229).

1.3. BUSINESS MODELING ET HYBRIDATION

La littérature a abordé la dynamique de développement d'un business model sous le terme de *business modeling* (Aversa et al. 2015, Badenfuller et Mangematin, 2015). Si une approche cognitive a été initialement développée (Aversa et al. 2015, Badenfuller et Mangematin, 2015 ; Looock & Hacklin, 2015) d'autres approches articulant cognition et action ont émergé, abordant le *business modeling* comme le fait de faire évoluer et de performer de façon itérative le business model selon la perception que les acteurs développent de l'adéquation entre le business model ou ses composantes et le milieu dans lequel il s'inscrit. Certains auteurs ont abordé le processus de *business modeling* au travers de pratiques particulières, comme l'expérimentation (Berends et al. 2016, Bojovic et al. 2017). Dès lors, cet article s'adresse au processus d'hybridation du business model sous une perspective de *business modeling*. Il s'agit donc de comprendre la manière dont les acteurs de l'entreprise comprennent les tensions inhérentes à l'hybridité du business model et font évoluer ce dernier de façon dynamique.

Si le développement d'un système cohérent de mécanismes de création, distribution et captation de valeurs n'est pas aisé, il est probable que les entreprises trouvent leur équilibre en termes d'hybridité de business model au travers d'un processus stratégique émergent (Bouty et al., 2019) où certaines initiatives des acteurs entreront dans la stratégie (Mintzberg, 1978) et d'autres seront éphémères et n'intégreront finalement pas la stratégie telle que réalisée par l'organisation (Mirabeau et Maguire, 2014). Cet article vise donc à comprendre comment les acteurs d'une organisation réalisent l'hybridation du business model ce celle-ci.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. DESIGN DE RECHERCHE ET PRESENTATION DU CAS

Nous abordons notre question de recherche au travers d'une étude de cas unique, fondée sur une approche interprétative. Le choix du cas s'est fait de façon raisonnée, nous avons choisi un cas correspondant aux besoins du projet de connaissance lié à la compréhension du processus d'hybridation, et dans lequel nous nous sommes assurés a priori d'avoir un accès aux données nécessaires pour conduire notre étude, tant de façon rétrospective qu'en temps réel pour certains éléments.

Nous avons ainsi choisi le cas « Paulette en ville », qui est un projet entrepreneurial, une ancienne startup lancée en 2008 à l'initiative de plusieurs femmes, par cinq fondatrices dont Greta, Louisa et Meryl qui seront citées dans notre étude. « *Chez Paulette en ville il y a vraiment deux métiers, le métier du contenu et du média et le métier du e-commerce* » (Geneviève, Directrice marketing) Le projet s'est d'abord fondé sur des recommandations de lieux insolites par e-mail, puis des sites internet et applications mobiles ont été lancés pour prodiguer des recommandations par zone géographique. Des sites spécialisés par thèmes ont ensuite été créés, et enfin des boîtes livrées par la poste, constituées de surprises, et achetées par abonnements ont rejoint l'ensemble des activités. Paulette en ville a lancé dernièrement de nouveaux médias porteurs de revendications sur des sujets à dimension politique tels que les difficultés de l'entrepreneuriat féminin, ou le tabou au sujet des menstruations. Le cas montre ainsi une hybridation graduelle du business model de l'entreprise, fondé d'une part et historiquement sur une logique commerciale de diffusion media et d'e-commerce, et d'autre part sur une montée en puissance de la logique féministe qui prend de plus en plus de place dans la manière dont les acteurs déploient les activités de l'entreprise. On observe donc un engagement se renforçant pour des sujets touchant à la place des femmes dans la société, et l'égalité entre les femmes et les hommes. La chronologie présentée ci-après met en évidence

le poids des projets et modifications de business model s'appuyant sur des logiques féministes.

Tableau 1 : chronologie des principaux projets aux fondements féministes.

Projet	Date	Description du projet
Conseils de Georges	Novembre 2016	Suite à des réactions négatives quant à la nature genrée du média, et à des éléments de contenu stéréotypés de divers acteurs (étudiants, associations féministes, femmes), Conseils de Georges a publié un article annonçant un virage dans la ligne éditoriale : l'abandon de l'usage de stéréotypes et de ligne éditoriale genrée.
Ramdam	Avril 2017	Abandon du média Paulette en ligne pour développer à la place Ramdam, média à destination des jeunes femmes, porteur de messages engagés (féminisme, diversité, etc.)
Josette	Octobre 2017	Lancement d'un média et d'évènements au sujet de l'entrepreneuriat féminin.
Boîte Surprise	Janvier 2018	Lancement d'une boîte, dans la mouvance de Josette, avec une thématique d'empowerment féminin
Yvette	Janvier 2019	Lancement d'un média et d'une boîte de produits hygiéniques bio, suite à une intervention au cours de Josette au sujet du corps féminin, et dans le cadre de la recherche d'une nouvelle opportunité de e-commerce
Paulette apprend la beauté	Septembre 2019	Evènement dans le cadre de Boîte Surprise permettant de présenter une vision de la beauté au-delà des produits cosmétiques (conférences sur la nutrition, la confiance en soi, etc.)

Le business model initial de Paulette en ville, présenté selon le modèle RCOV (Warnier et al., 2012), est le suivant :

En termes de ressources et compétences, Paulette en ville dispose tout d'abord de ses 130¹ salariés sur plusieurs métiers. L'aspect technique y est important, avec une équipe technique composée notamment de développeurs. Paulette en ville dispose de locaux dans la ville de Paris, qui sont utilisés pour des évènements spéciaux. Soigneusement décorés, ils constituent une sorte de vitrine. De plus, depuis 2008, Paulette en ville a développé une véritable « communauté » avec plusieurs centaines de milliers d'abonnés selon les médias.

La proposition de valeur est constituée de plusieurs marques média et e-commerce à destination de lecteurs et consommateurs (B2C), ainsi qu'un service d'accompagnement en communication pour les entreprises (B2B). Les différents médias se positionnent sur des sujets ou des cibles différentes : Paulette en ville, Paulette se marie, Les enfants de Paulette, Conseils de Georges (historiquement masculin), Paulette en ligne, Short News (sujets précis tous les jours), etc. Le groupe propose deux types de produits en e-commerce : une boîte de

¹ Chiffre de 2018

collants, une boîte de cosmétiques, dépendant de marques différentes. L'offre de Paulette en ville pour « les marques partenaires » consiste à se rapprocher d'une cible spécifique, parisienne en particulier, en *native advertising* : le média transmet le contenu du partenaire en se l'appropriant et en y mettant ses propres mots pour donner au client l'impression d'une relation privilégiée, dans un cadre de bouche à oreille.

« Ils viennent chercher un ton, en fait y a un truc chez Paulette en ville, c'est notre façon d'aborder des sujets, qui est souvent avec des insights qui sont vraiment, enfin on se veut, en gros, plus près du, on va l'appeler le consommateur, mais en fait c'est juste des gens : on est au plus près des gens. » (Robert, Directeur du développement à l'agence (structure B2B))

L'offre à destination d'entreprises (B2B), appelée 'l'agence', peut être présentée comme une sorte d'agence de communication et d'évènementiel. Paulette en ville offre également, en cohérence avec ses médias, des événements dans ses locaux soigneusement décorés.

Concernant l'organisation interne comme externe de Paulette en ville, dans l'activité B2C, les partenaires-marques fournissent des éléments de contenu qui seront diffusés par Paulette en ville : des informations sur lesquelles baser l'activité médias ou des produits pour les activités commerciales. Certains éléments sont produits en propre par des marques développées par l'organisation.

Au sujet des revenus, les médias, gratuits à la lecture, sont financés par des partenariats : chaque sujet de newsletter, ou post sur les réseaux sociaux pour mettre en avant une marque, a un certain coût, tout comme la distribution de produits dans les boîtes en e-commerce. Ces produits en e-commerce sont vendus directement au consommateur selon une logique d'abonnement, qui assure une rémunération sur plusieurs mois. L'accompagnement de marques en B2B se fait également sur le temps long, directement rémunéré par les marques.

A propos de la structure de coûts, Paulette en ville produit certains des objets présents dans ses différentes boîtes vendues en e-commerce, organise des événements, embauche des salariés, et dispose de locaux.

En 2010, au tout début de ses activités, Paulette en ville affichait un résultat net de 201200€.

2.2. COLLECTE DE DONNEES

Notre étude se fonde sur trois sources principales de données : des entretiens, des séances d'observation non participante, et la collecte de données presse.

Nous avons réalisé 17 entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005), permettant à la fois de recueillir des données sur les thèmes pré-identifiés comme étant pertinents pour notre

étude, mais aussi de laisser aux interlocuteurs le loisir de s'exprimer sur les thèmes qui leur apparaissent importants au fur et à mesure que l'entretien se déroule. Le tableau 2 présente notre guide d'entretien dont certains éléments ne se sont avérés pertinents par la suite.

Tableau 2 : Guide d'entretien

Phrase d'entame	Pouvez-vous me décrire votre travail au sein de Paulette en ville ?	
Thème	Sous-thème	Référence associée
Vision de l'organisation	Place de l'organisation dans le contexte social, les problèmes auxquels elle répond	Durand (2013)
	Identité organisationnelle	Gioia et Thomas (1996)
	Valeurs portées par l'organisation et enactment	Orlikowski (1992) ; Weick (1993)
	Sensegiving, directives et influences moins directes	Gioia et Chittipeddi (1991)
	Emergence d'attentes sociales	Margolis et Walsch (2003) ;
L'acteur dans l'organisation	Identité	Brown (2015)
	Intégration, recrutement et socialisation	Battilana et Dorado (2010)
	Influence	Hemingway et Maclagan (2004)
Business model	Exposé de la logique du business	Teece (2010)
	Combinaison de logiques dans le BM	Laasch (2018)
Hybridité	Objectifs de profit et sociaux explicites	Smith et Lewis (2011)
	Combinaison de logiques	Laasch (2018)
	Equilibre ou prédominance d'une logique	Battilana et al. (2012)
	Paradoxe, Dilemme ou Dialectique ?	Smith et Lewis (2011)

Le choix des personnes interviewées a été fait de façon processuelle : à mesure que nous avons pris connaissance des divers projets de Paulette en ville, nous nous sommes tournés vers les acteurs pertinents qui pouvaient nous apporter des données de qualité sur les projets en question. Nous avons ainsi interviewé des acteurs transversaux dans l'organisation, ainsi que des acteurs dont le rôle est limité à certains projets à orientation féministe. Nous avons complété notre échantillon par des entretiens sur des activités comportant a priori moins de dimension hybride (activités commerciales simples par exemple) afin de nous assurer que l'échantillon représente la variété des activités de Paulette en ville. Tous les acteurs rencontrés ont été anonymisés ainsi que les noms des différents projets présentés.

Tableau 3 : Liste des entretiens²

Nom	Poste	Date	Durée
Enid	Chef de projet Boîte surprise	11.01.19	20:32
Théodore	Rédacteur en chef de Conseils de Georges	12.02.19	40:27
Margaret	Chef de projet Josette	11.04.19	43:01
Joséphine	Rédactrice en chef de Ramdam	16.04.19	50:59
Bettina	Responsable éditoriale Boîte surprise et Boîte de Paulette	24.04.19	39:56
Elisabeth	Chef de projet digital sur les différents médias	15.05.19	48:02
Geneviève	Directrice Marketing	24.05.19	23:37
Hortense	Chef de projet Yvette	26.05.19	28:34
Amy	Responsable équipe produit et développement Boîte surprise	04.06.19	24:30
Enid	Chef de projet Boîte surprise	17.10.19	41:42
Timothée	Ancien employé (Conseils de Georges et e-commerce)	25.10.10	1:05:02
Louis	Ancien employé, co-fondateur de Conseils de Georges	25.10.10	15:58
Margaret	Chef de projet Josette	31.10.19	34:57
Saoirse	Conceptrice rédactrice, Ramdam	31.10.19	52:40
Emma	Responsable communication	06.11.19	50:16
Robert	Directeur du développement à l'agence (structure B2B)	13.11.19	34:50
Laura	Responsable de la marque Boîte Surprise	14.11.19	32:31

Nous avons décidé d'arrêter nos entretiens lorsque nous sommes arrivés à saturation théorique. En effet, à partir du treizième entretien, nous n'avons plus obtenu de données nous permettant d'approfondir les mécanismes d'hybridation tels que nous les avons conceptualisés au fur et à mesure des entretiens.

Un deuxième moyen de collecte des données a consisté en une phase d'observation passive. Cette phase d'observation de 2 heures nous a permis de confronter après quelques entretiens les discours des acteurs portant sur les valeurs féministes exprimées dans les entretiens avec des séances de travail réelles. Lors de réunions de groupe, nous avons ainsi pu étudier les réactions suscitées par la mention de sujets ou projets revêtant une dimension engagée sur l'égalité entre les femmes et les hommes, en cohérence avec la logique sociale poursuivie par Paulette en ville. Cette phase d'observation nous a ainsi permis de confirmer que les éléments du discours étaient bien mis en œuvre dans les pratiques de l'entreprise.

² Les noms des interviewés ont tous été anonymisés, mais les fonctions sont les fonctions réelles des acteurs.

Enfin, une base de données composée de 106 ressources (56 articles de presse, 14 éléments issus des réseaux sociaux et 36 pages des sites internet de l'organisation) nous a permis de confirmer les retours des interviewés avec les traces des événements ayant eu lieu, relatés dans les médias. Ces éléments nous ont ainsi permis de trianguler certaines informations recueillies par le biais des entretiens.

2.3. ANALYSE DES DONNEES

Notre analyse des données s'est appuyée sur cinq étapes. La première étape consiste en une approche narrative (Langley, 1999) retraçant la chronologie des différentes actions participant à l'hybridation de l'organisation. Par une analyse de type 'bracketing' (Tufford et Newman, 2012), six mouvements sont identifiés et positionnés dans la temporalité du cas, chacun constituant une unité d'analyse à part entière. Ces six mouvements correspondent à des trajectoires liées à des projets formalisés, que nous avons pu identifier tant grâce au discours des acteurs que par les produits et services proposés par Paulette en ville. Ces six mouvements serviront de base à l'exposé de nos résultats.

Lors d'une deuxième étape, nous avons réalisé une comparaison systématique entre ces six mouvements d'hybridation. Ce qui nous a permis d'identifier deux formes d'hybridation présentes. D'une part nous avons identifié que l'hybridation peut se développer au travers de la montée en puissance de références à une logique féministe, où les acteurs justifient leurs actions au travers de la volonté de donner du poids à une perspective féministe. D'autre part, nous avons identifié que l'hybridation peut passer par la modification d'éléments du business model de Paulette en ville, soit que l'offre de produits/services est augmentée sur la base de la volonté de proposer des produits à visée féministe, soit que la proposition de valeur des produits existant intègre de plus en plus des composantes liées au féminisme.

Lors d'une troisième étape, nous avons cherché à comprendre l'origine de chaque mouvement d'hybridation identifié. Notre analyse nous a permis de faire émerger le fait que chaque mouvement est issu d'une mise en tension de l'organisation, soit au travers de chocs externes, soit au travers d'éléments internes qui déstabilisent les modèles et logiques préexistants.

Dans la quatrième étape de notre analyse, nous nous sommes affairés à saisir ce qui advenait après chaque mouvement d'hybridation. Il est apparu que chacun permettait une redéfinition de l'identité organisationnelle, incluant toujours plus d'éléments liés au féminisme. Ainsi, chaque mouvement d'hybridation générait un renforcement identitaire catalysant la nouvelle version du business model de Paulette en ville. L'ensemble de ces quatre premières étapes

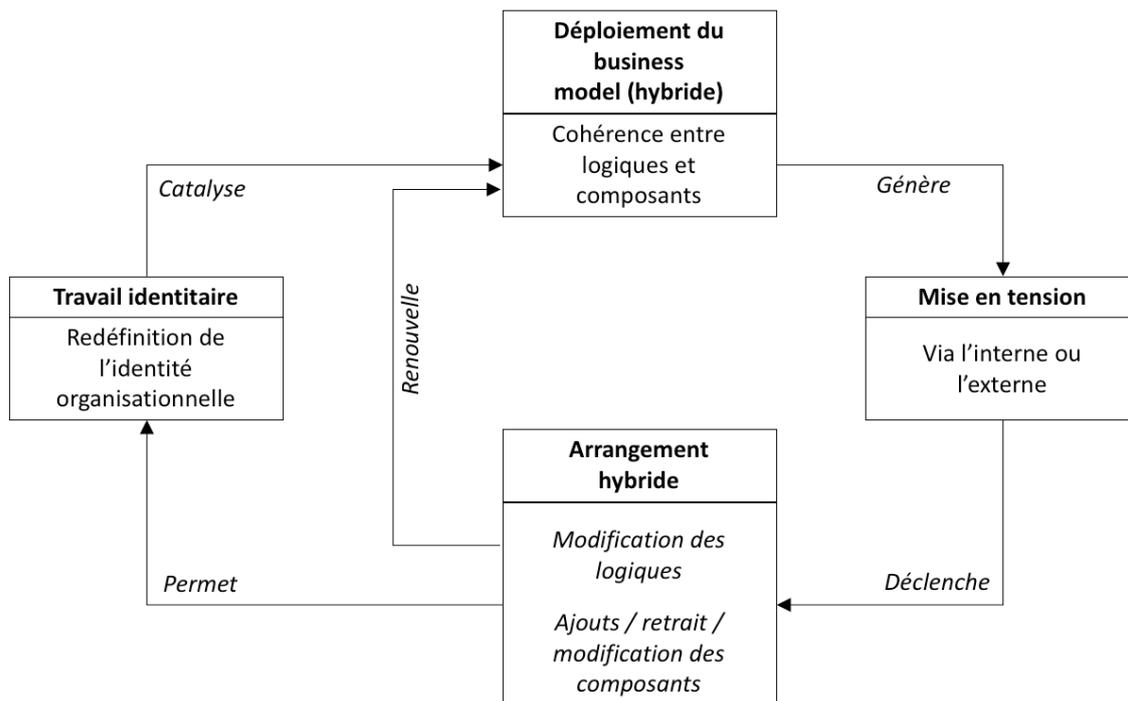
nous a permis de générer les concepts permettant de théoriser le processus d'hybridation du business model de Paulette en ville.

La dernière étape de notre analyse a consisté à 'mettre en mouvement' ces catégories conceptuelles, en théorisant les liens entre ces dernières. Cela nous a permis de réaliser un schéma de synthèse illustrant le processus générique d'hybridation qui se déroule au sein de chaque mouvement d'hybridation.

3. RESULTATS

Nos analyses ont mis en évidence que le processus d'hybridation de l'entreprise Paulette en ville se déroule de manière itérative en plusieurs séquences, chacune étant composée de quatre étapes. La figure 1 ci-après illustre ces étapes.

Figure 1. Processus d'hybridation du business model



Le déploiement du business model constitue la première étape de chaque séquence.

Le business model initial se compose de la traduction opérationnelle de la logique – non hybride au départ – puis des logiques développées par les acteurs. La deuxième étape survient lorsqu'apparaissent des tensions liées à la manière dont le business model est mis en œuvre, c'est la mise en tension. Ces tensions peuvent soit émerger de l'interne (par exemple lorsque

certaines acteurs portent des valeurs féministes qui ne se retrouvent pas dans les composantes du business model actuel [Séquences 2 et 3 des résultats à suivre], ou encore quand deux logiques internes de rentabilité et de militantisme féministe s'opposent [Séquence 2]), soit de l'externe (par exemple lorsque des personnalités externes remettent en cause le positionnement choisi du média, cœur de métier de l'entreprise) [Séquence 1].

Cette mise en tension déclenche la troisième étape, l'arrangement hybride, celle où des ajustements sont réalisés de la part des acteurs de l'entreprise. Nous avons ici identifié deux arrangements hybrides possibles. D'une part, les acteurs peuvent renforcer certaines valeurs dans le business model, modifiant alors les logiques sous-jacentes. A contrario, la présence de tensions peut éliminer des valeurs précédemment introduites [Séquence 4]. D'autre part, les acteurs vont pouvoir – de façon simultanée ou asynchrone par rapport à l'évolution des logiques – modifier des composantes du business model. Ainsi, la proposition de valeur [Séquences 2, 3, 5] ou les partenariats [Séquences 2, 3, 4, 6] peuvent être modifiés du fait de ces arrangements.

La quatrième étape consiste en la survenance de la conséquence de ces arrangements. En effet, nous avons identifié que les acteurs créent du sens d'une mise en cohérence entre leur identité ('qui ils sont') ou la perception qu'ils en ont, et leur activité. Cette mise en cohérence catalyse l'activité des individus prenant part à un business model hybride qui leur semble cohérent à un moment t, il s'agit d'un véritable travail identitaire.

Les paragraphes que nous présentons ci-après décrivent au travers de 6 séquences le processus d'hybridation du business model de Paulette en ville.

3.1. [SEQUENCE 1] CONSEILS DE GEORGES : QUAND UN CLASH EXTERNE MODIFIE LA LIGNE EDITORIALE DU MEDIA MASCULIN

Conseils de Georges est un média qui a été lancé trois ans après Paulette en ville. Ce média est le pendant masculin de Paulette en ville, ce qui est visible dans sa ligne éditoriale, visant une cible constituée d'hommes :

« Conseils de Georges, c'est né comme le petit frère de Paulette en ville, [...] j'aime bien dire que c'était la caricature masculine de Paulette puisque de la même manière que les filles parlaient de fleuristes, nous on allait parler de steak, de bière et de foot »
(Théodore, Rédacteur en chef de Conseils de Georges)

« On s'adressait a priori à une cible masculine donc c'était des produits dans la galaxie d'objets utilisés par des mecs [...] on le marketait comme tel mais un couteau de cuisine ça peut être utilisé par n'importe qui, [...] on avait 80% de notre audience, c'était des mecs, donc on allait chercher des objets et on tournait les choses pour que

ça parle à notre audience. » (Timothée, ancien employé Conseils de Georges et e-commerce)

Notre analyse montre que le positionnement de ce média a évolué à la suite de retours négatifs de l'environnement. Ainsi, lors d'une conférence à Science Po Paris une réaction du public étudiant interpelle les acteurs de Paulette en ville sur la pertinence d'un média genré :

« en présentant Paulette à des étudiants, en gros le public avait dit à Louisa « quoi, vous êtes un média genré, mais c'est totalement ringard ». » (Théodore, Rédacteur de chef de Conseils de Georges)

Cet évènement participe à la remise en cause du fait d'être un média genré, tout comme des réactions récurrentes d'associations féministes, qui amènent à une refonte du positionnement :

« on se moquait un peu de la masculinité traditionnelle, on avait souvent des réactions un peu premier degré [...] On a fait plusieurs infographies où nous on se moquait plutôt des stéréotypes un peu virils et forcément quand tu fais ce genre de sujet y a toujours des réactions un peu outrées sur le côté stéréotype, [...] du coup on a un peu réfléchi là-dessus, on s'est dit qu'effectivement, même quand tu parles de ces stéréotypes au deuxième degré, tu les renforces. [...] on s'est dit qu'on avait plus tellement envie de le faire. » (Théodore, Rédacteur de chef de Conseils de Georges)

Un évènement concrétise ces changements d'orientation : la publication d'un article « mea culpa », un article long (dont la lecture dure environ 12 minutes) qui initie un changement de ligne éditoriale et exprime la volonté d'éviter les stéréotypes précédemment véhiculés.

L'influence du contexte organisationnel sur cette évolution est clairement mise en avant :

« à l'époque [...] on a écrit un article long sur les nouvelles masculinités et sur la fin de la masculinité un peu à l'ancienne de nos pères et grands-pères [...] c'était une sorte de statement [...] c'était une réflexion de toute l'équipe plus globale issue [...] de l'écoute de La Poudre³, de discussions avec nos collègues, d'un cadre aussi de vie, nous au boulot on se rendait compte que ça nous touchait aussi tous ces sujets-là. [...] En l'occurrence ce sujet-là, il nous tenait vraiment à cœur : de prendre la parole en tant que média traditionnellement identifié comme un média masculin, [...] de revenir un peu sur des choses qu'on avait pu faire, de faire notre mea culpa aussi sur plein de trucs qu'on avait pu faire mal, avant. » (Timothée, ancien membre de Conseils de Georges et des équipes e-commerce)

Dès lors, le style de Conseils de Georges va changer :

« ouais c'était y a 6, 7 ans et [...] ouais, [...] on mesurait pas la portée de ce qu'on écrivait, je pense. [...] tout était dans le vocabulaire, sur de l'homme séducteur, mais cela dit c'était une posture qui était la mienne à ce moment-là » (Louis, ancien employé, co-fondateur de Conseils de Georges)

Le verbatim suivant illustre le choix du positionnement : garder une base masculine, genrée, pour s'identifier plus clairement et attirer les annonceurs, mais avec une philosophie

³ <https://www.nouvellesecoutes.fr/la-poudre/>

différente, plus diversifiée, en rupture avec les pratiques précédemment établies, à savoir des approches stéréotypées des genres et se conformant à une norme hétérosexuelle :

« ça a évolué pour être beaucoup plus généraliste et quitter un peu le positionnement genré, y a un positionnement qu'on maintient aujourd'hui, [...], principalement pour les annonceurs. En gros dans les contenus, là par exemple je fais une infographie Saint-Valentin. Y a 5 ans, j'aurais titré « comment trouver la femme idéale ? », maintenant je vais éviter d'avoir un titre genré ou qui s'adresse uniquement aux hommes. » (Théodore, Rédacteur en chef de Conseils de Georges)

Le contexte dans lequel Conseils de Georges évolue est celui de Paulette en ville qui bénéficie déjà d'une identité forte, liée à la très large prédominance d'employées femmes et une quasi exclusivité des médias féminins, ce qui favorise la remise en question d'un média stéréotypé à destination des hommes :

« bien sûr qu'on est une boîte où on est plus sensible à l'égalité hommes femmes. » (Théodore, Rédacteur en chef de Conseils de Georges)

Cet environnement de travail est par ailleurs identifié comme une source d'inspiration, avec laquelle le média Conseils de Georges cherche à être en cohérence :

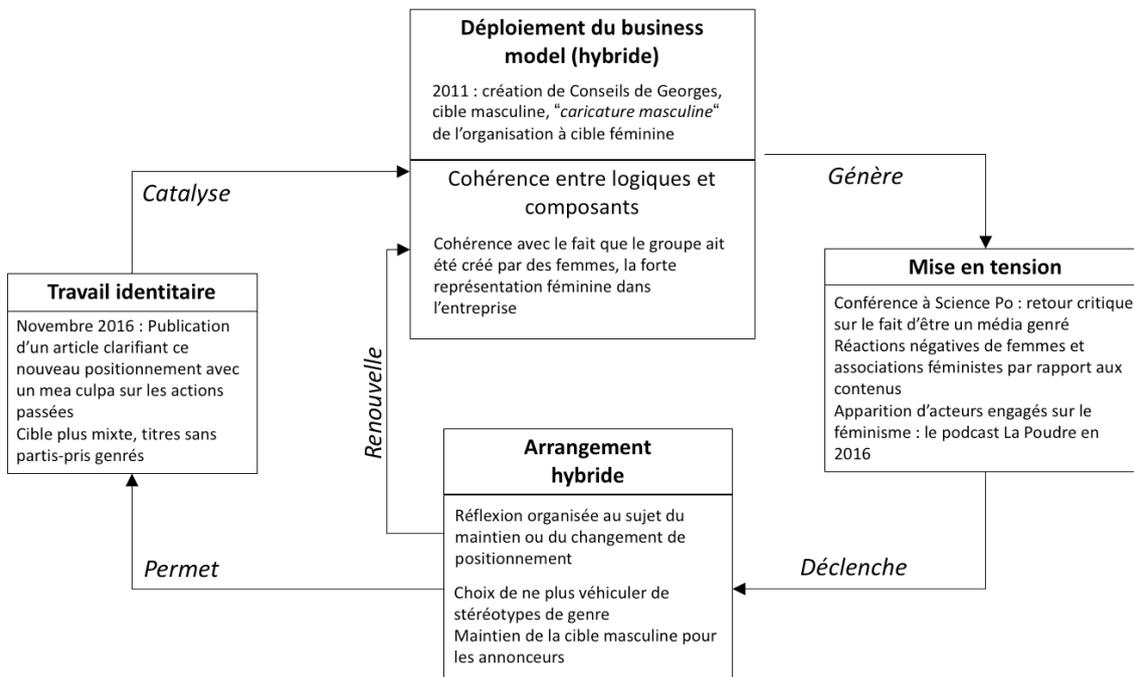
« c'est l'époque aussi où Lauren Bastide et La Poudre ont fait un carton, que toutes les filles de chez Paulette écoutaient La Poudre, que du coup les mecs de chez Paulette se sont mis à écouter La Poudre, [...] et aussi parce qu'il y avait la marche des femmes, y a eu la marche des femmes à Washington, [...] c'était des sujets qui étaient pas mal dans les couloirs chez Paulette, dans les oreilles de tout le monde grâce à ce podcast-là, et du coup ce sujet sur la masculinité et sur la virilité, on a commencé à y réfléchir en aout, [...] et on a sorti ce truc-là au mois de novembre, voilà. » (Timothée, ancien membre de Conseils de Georges et des équipes e-commerce)

Finalement, l'ancien positionnement genré est considéré aujourd'hui comme un frein pour l'ampleur des sujets abordés alors, explicitant un nouveau point de vue identitaire :

« ça nous obligeait à ne pas parler de certains sujets qui nous nous intéressaient » (Timothée, ancien membre de Conseils de Georges et des équipes e-commerce).

Nous représentons le processus d'hybridation de business model de Conseils de Georges sur la figure ci-dessous :

Figure 2. Processus d'hybridation du business model de Conseils de Georges



3.2. [SEQUENCE 2] PAULETTE EN LIGNE DEVIENT RAMDAM

Un autre changement d'orientation d'une des activités survient quelques mois plus tard au travers de la modification de l'application Paulette en ligne vers un média visant une cible plus jeune et mettant en avant des messages davantage porteurs de revendications :

« on avait une application très orientée bons plans, shopping, qui a été rebrandée Ramdam avec une dimension plus empowerment des millenials en gardant le côté féministe du coup, [...] Paulette en ligne c'était très mainstream consumériste et tu passes à Ramdam qui est plus engagée. » (Théodore, Rédacteur en chef de Conseils de Georges)

Ce changement démarre avec le travail de Joséphine sur Paulette en ligne.

« C'était pas non plus un truc qui me désintéressait totalement, mais c'était juste un peu moins profond dans le sens où c'était beaucoup d'articles très courts [...] moi mon rêve c'était de créer genre une marque hyper forte à laquelle tu puisses adhérer donc c'était pas en proposant une appli par jour que ça allait changer quoi... » (Joséphine, Rédactrice en chef de Ramdam)

Dès lors, Joséphine, rédactrice en chef, participe à la transformation de l'application à vocation commerciale en un média qui vise à promouvoir l'empowerment des jeunes femmes. L'idée du changement de positionnement du média vient notamment d'un manque qu'elle identifie personnellement dans l'offre de médias à destination des femmes :

« je me retrouvais pas forcément dans la presse féminine, j'avais l'impression qu'elle catégorisait beaucoup les femmes, une femme doit s'intéresser forcément à la mode, à la beauté, et peut-être à vite fait une actu de temps en temps quoi [...] Et du coup quand j'ai créé Ramdam, l'idée c'était vraiment de revaloriser la totalité des sujets

auxquels pouvaient s'intéresser les jeunes femmes» (Joséphine, Rédactrice en chef de Ramdam)

Le positionnement de Ramdam est plus engagé que celui du média Paulette en ville, plus grand public, ce qui se retrouve dans le choix des sujets, mais aussi de l'angle choisi pour les traiter :

« moi ça va être plus global sur comment accompagner les jeunes filles à construire leur identité, à trouver leur place dans la société, à tu vois oser, [...] suivre leur ambition » (Joséphine, Rédactrice en chef de Ramdam)

« Joséphine qui est la rédactrice en chef de Ramdam, va plus traiter de sujets... plus en profondeur, c'est-à-dire qu'on peut avoir des bons plans, etc., mais elle va plus écrire sur des choses en mode « révoltez-vous », la planète, la mission de la femme dans les futures années, etc., ce que va moins prendre comme rôle un Paulette en ville. » (Robert, Directeur du développement à l'agence)

« on me pousse même à parfois engager plus mon propos sur des sujets qui peuvent paraître un peu plus simples, un peu plus décontractés, y a toujours une part d'engagement » (Saoirse, Conceptrice rédactrice, Ramdam)

L'idée principale de Ramdam est en effet de créer un média sans préjugé dans le choix des sujets, ce qui se traduit par des orientations concrètes en matière de ligne éditoriale, en intégrant la lutte contre les stéréotypes de genre, des messages positifs concernant le rapport au corps, ou encore la mise en avant des femmes dans la société :

« si on parle de beauté, on va aussi parler des trucs un peu crades ou honteux, par exemple on avait fait un quizz sur les espèces de vérités que t'avoues jamais en mode quand il commence à faire un peu froid, t'arrêtes de t'épiler les jambes, ce genre de trucs qui sont peu abordés » (Joséphine, Rédactrice en chef de Ramdam)

« Après y a forcément dans le choix des sujets, [...] là demain on envoie une newsletter sur une expo à la gaité lyrique qui retrace un peu l'histoire des femmes dans l'industrie numérique et leur place aujourd'hui... [...] ça peut être aussi dans le choix des images et des mots, on essaie d'être le plus possible inclusif dans le choix de nos images, de montrer une grande variété de physiques, d'ethnies, enfin on essaye. » (Joséphine, Rédactrice en chef de Ramdam)

« on fait des semaines thématiques sur Ramdam, et là c'était dédié aux cultures noires et aux communautés noires, parce que c'était le Black History Month dans plusieurs pays européens en fait, pas en France malheureusement, et du coup on s'est dit qu'on allait le faire quand même [...] On a parlé de Fatoumata Kébé qui est une astrophysicienne française qui est une femme très puissante mais qui est encore dénigrée parce que c'est une femme et qu'elle est noire » (Saoirse, Conceptrice rédactrice, Ramdam)

Ce positionnement plus engagé permet d'attirer des personnes qui souhaitent intégrer cette dimension dans leur activité professionnelle. Le média est donc reconnu comme tel par sa cible et ses potentielles recrues.

« je suis venue parce que je connaissais le média, Ramdam, c'est un média qui est féminin et féministe [...] Donc c'est parce que c'était engagé que je suis venue [...] quand t'es toi-même féminine, féministe et une jeune femme, tu comprends assez vite les choses qui peuvent intéresser les autres et donc toi-même » (Saoirse, Conceptrice rédactrice, Ramdam)

Ainsi, le développement de Ramdam accompagne et renforce l'évolution des mentalités identifiée dans l'organisation, permettant un engagement féministe plus fort. Si certains sujets étaient tabous, nos répondants soulignent que les mentalités évoluent grâce à ces prises de position :

« y a 3 ans, Ramdam était pas encore lancé, j'étais sur un autre média, j'ai voulu faire un article sur les aliments à manger pour soulager le mal de ventre pendant les règles, euh... ça a été hyper chaud, enfin tu vois c'était « on va pas parler de règles ici ». Enfin tu vois en fait c'était une autre époque ! » (Joséphine, Rédactrice en chef de Ramdam)

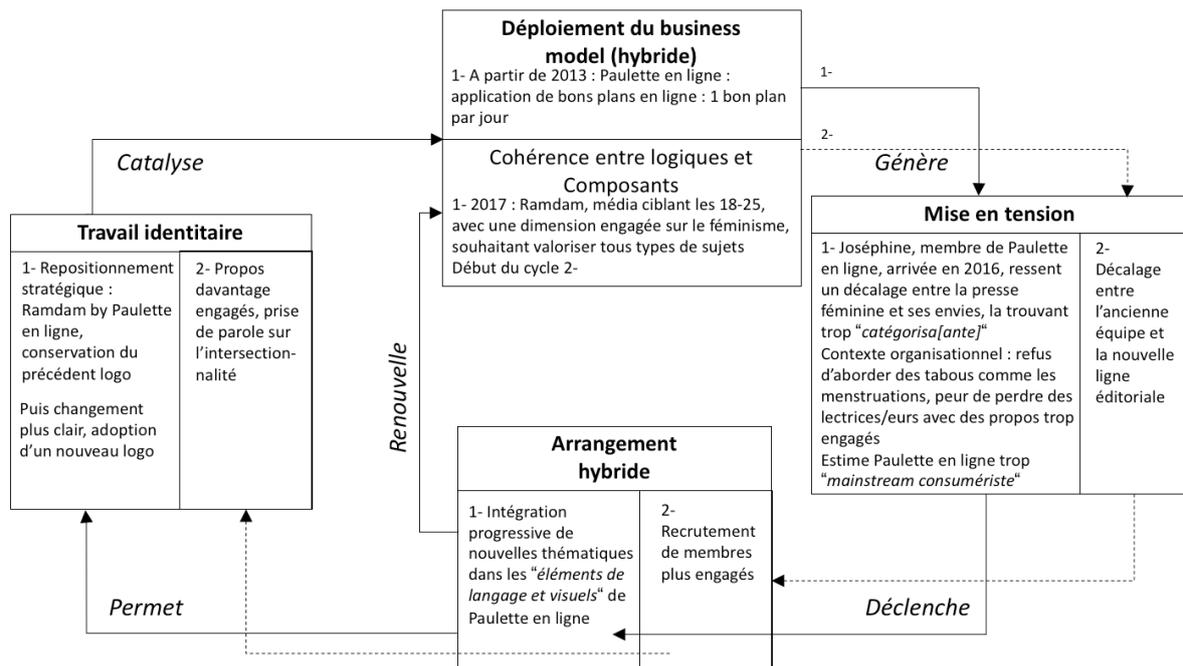
« je te dis pas que c'est Ramdam et mes conditions personnelles qui ont fait que tout ce qui s'est passé ici s'est lancé, mais je pense que ça a contribué dans une petite mesure à faire, je te dis, avec un milliard d'autres choses, de rencontres d'autres gens, de contexte social qui évolue, etc., mais typiquement, voilà, la veille que moi j'ai pu faire sur Ramdam a pu sûrement influencer à un moment, je sais pas, une newsletter Paulette en ville [...] » (Joséphine, Rédactrice en chef de Ramdam)

Par ailleurs, les réactions que peuvent avoir les lecteurs et lectrices constituent une source d'évolution et de bonnes pratiques, contribuant à l'institutionnalisation de certaines logiques et à la construction d'une identité porteuse de plus d'engagement :

« une petite marque de maillots de bains voulait faire un petit jeu concours sur Instagram, [...] c'est pas un énorme budget donc potentiellement on peut s'en passer, et en fait la commerciale avait un doute parce que les maillots de bain n'allaient que jusqu'au 42, et moi je sais qu'on n'a pas le droit à l'erreur en fait sur ce genre de trucs, [...] c'est déjà arrivé une fois [...] On avait fait un concours, [...] c'était gagner un jeans Levis vintage, [...] c'était un 36, eh ben on s'en est pris plein la gueule. Et ce qui était justifié, du coup maintenant on est hyper vigilant avec ça, du coup elle m'a demandé « tu penses qu'on peut faire le jeu concours » et j'ai dit non, parce qu'on va s'en prendre plein la gueule, donc on a refusé le truc. » (Joséphine, Rédactrice en chef de Ramdam)

Nous représentons le processus d'hybridation de business model Paulette en ligne vers Ramdam sur la figure ci-dessous :

Figure 3. Processus d'hybridation du business model de Paulette en ligne à Ramdam



3.3. [SEQUENCE 3] LANCEMENT DU PROJET JOSETTE, ENTRE ESPACE DE COWORKING ET FESTIVAL FEMINISTE.

« le projet Josette, c'est un espace de coworking dédié aux femmes et à leurs projets – c'est ça la tag line – qui a déjà ouvert en fait en 2017 [...] pendant 3 mois »
(Margaret, Cheffe de projet Josette)

Avant le lancement de Josette, le business model ne présentait pas d'activité formalisée tournée vers la question de l'entrepreneuriat féminin. En revanche, le sujet de l'entrepreneuriat féminin était déjà présent dans l'organisation, lié aux personnes des fondatrices, et particulièrement Greta, présentée comme la fondatrice de Paulette en ville et mise en avant pour son expérience entrepreneuriale à différentes occasions. Nous pouvons illustrer cela à l'aide de quelques articles de presse⁴ publiés avant ou à l'époque de Josette : *Seul un tiers des femmes entrepreneurs sont des femmes*, Illustré avec la photo de Greta, 2014 ; *10 figures emblématiques de l'entrepreneuriat féminin français*, Greta en 8^e position, 2015 ; *Paulette en ville: 5 infos à connaître sur Greta, L'entrepreneuse derrière sa marque*, 2016 ; *Zoom sur les 20 femmes qui font l'entrepreneuriat français*, Greta y est présentée comment l'une de ces 20 femmes, 2016.

⁴ Dans le but de conserver l'anonymat des personnes, nous ne donnons pas les sources de ces articles, ni leurs titres exacts.

L'origine de ce projet est identifiée comme venant de la volonté de l'une des fondatrices, Meryl cette fois-ci, renforcée par une étude sur le sujet dont les résultats ont été jugés alarmants :

« Meryl a des obsessions [...] le jour où elle s'est dit qu'elle était une femme écolo et qu'elle devait mettre son intelligence et sa force médiatique pour défendre les femmes et défendre la planète, le tournant a changé. [...] Josette est 100% créée d'une étude où quand tu poses la question [...] « avez-vous déjà eu – donc c'était à destination des femmes – un projet ? » 96% des femmes répondent « oui, j'ai déjà eu un projet entrepreneurial, une idée, etc. », « pourquoi ne l'avez-vous pas fait ? », 70% « par manque de confiance, d'accompagnement. » » (Robert, Directeur du développement à l'agence)

Par ailleurs, l'inspiration de ce projet précis vient d'un espace analogue aux Etats-Unis et de l'identification d'une opportunité pour un tel projet en France par les fondatrices, perçues par les différents acteurs comme étant à l'origine claire du projet, de par leur histoire et leur décision.

« l'idée de créer un lieu comme ça vient d'une inspiration américaine, d'un lieu qui s'appelle The W⁵. [...] c'est quand Meryl et Greta sont allées à NY, qu'elles ont rencontré les fondatrices de the W, qu'elles se sont dit « c'est fou qu'il y ait pas encore ce truc-là qui ait ouvert à Paris [...] » (Timothée, ancien membre de Conseils de Georges et des équipes e-commerce)

En effet, l'importance de l'expérience entrepreneuriale des fondatrices a constitué une base solide pour la diffusion et l'appropriation du projet dans l'organisation.

« la création de Josette à la base par exemple sur cette thématique-là, c'est vraiment la volonté des fondatrices, de partager un peu ce qu'elles avaient connu en lançant la boîte, quoi. » (Elisabeth, Cheffe de projet digital)

Le fait de lancer Josette a des effets. Ce projet permet aux acteurs de s'imprégner de nouveaux enjeux qu'ils pourront infuser dans d'autres projets par la suite. Les efforts et investissements individuels sur les thématiques porteuses de valeurs sont un facteur d'évolution et d'intégration de nouvelles logiques dans l'organisation. Le fait d'aborder les questions de stéréotypes de genre dans certains médias ou projets a pu en inspirer d'autres.

« vu que tu commences à lire des trucs faits par des meufs, bah forcément y a une plume assez particulière, y a une revendication, aussi, particulière à chaque fois, du coup plus tu creuses, plus en fait tu te retrouves à écouter que des trucs féministes, quoi. » (Margaret, Cheffe de projet Josette)

L'importance que prennent ces enjeux permet notamment le développement d'outils sur cette thématique, pour évaluer le positionnement de l'organisation parmi ses concurrents sur l'engagement en matière d'égalité femmes-hommes :

⁵ Anonymisé

« moi j'ai déjà fait un mapping où en effet [...] c'est en gros deux flèches abscisse, ordonnée, et y avait une flèche pas du tout militant ou très militant, donc c'est dire, est-ce que sur notre média, on prend la parole pour les LGBT, pour tous les débats autour de la grossophobie, sur l'intersectionnalité [...] et ensuite j'avais fait l'autre axe [...] média actif [...] ou [...] passif » (Margaret, Cheffe de projet Josette)

On identifie de nouvelles questions qui se posent de manière automatique lors de l'élaboration des projets, participant à la construction d'une cohérence quant à l'identité de l'organisation :

« Donc c'est en plus des questionnements d'avant sur comment on crée un projet et tout, bah y a ces questionnements un peu éthiques qui sont venus s'y coller en mode « bon et ça », il faut qu'on ait un avis là-dessus, on a pas le droit de dire « non, on n'a pas d'avis là-dessus, on se mouille pas, on dit rien » et il faut être clair et transparent dans notre démarche. » (Margaret, Cheffe de projet Josette)

Par ailleurs, les partenaires entreprises avec lesquels l'organisation travaille l'identifient comme un acteur de ces thématiques et proposent des projets avec une thématique égalité :

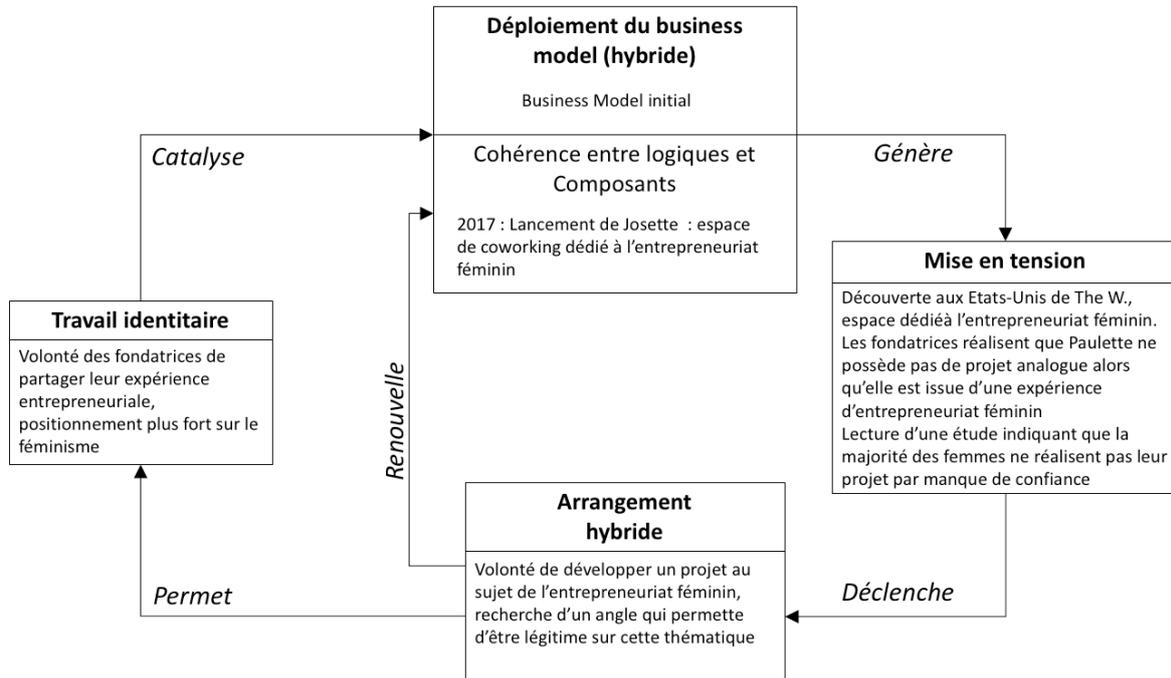
« on est par exemple en discussion avec une boîte d'assurances pour qu'ils soient notre partenaire là-dessus et eux nous disaient : « bah nous en interne on fait des choses pour que l'égalité hommes-femmes au sein de nos salariés soit présente, mais on se rend compte que dans nos clients, c'est majoritairement des hommes qui viennent nous voir faire un prêt ou pour lancer un projet, ou pour acheter un appartement » [...] Et du coup nous, cette problématique-là, on la traite comme si c'était un brief client » (Margaret, Cheffe de projet Josette)

Josette a donc été un nouveau projet qui a permis de poursuivre le positionnement féministe et de rendre tangible pour la première fois les promesses de nouvelles valeurs en s'adressant directement aux consommateurs et consommatrices sur une thématique engagée :

« Josette ça a été une expérience oufissime, enfin ouf, vraiment ouf pour Paulette, je pense que ça a été vraiment un tournant parce que ça faisait 8 ans qu'on parlait à des femmes tous les jours et en fait c'est là qu'on a concrétisé un engagement plus fort » (Geneviève, Directrice marketing)

Nous représentons le processus d'hybridation de business model qui a conduit à la création de Josette sur la figure ci-dessous :

Figure 4. Processus d'hybridation du business model de Josette



3.4. [SEQUENCE 4] LES EVOLUTIONS DE BOITE SURPRISE

Boîte Surprise est une boîte de cosmétiques surprise, lancée en 2011, que des abonnées reçoivent chaque mois. Son contenu est thématique, et comprend systématiquement deux produits issus de partenariats et un produit de la marque Paulette - beauté. Le fonctionnement de Boîte Surprise est principalement articulé autour de la vente du produit, et non de la diffusion de valeurs :

« la boîte e-commerce reste drivée par les affinités des abonnées avec la marque. [...] Pour la place de la femme, c'est un sujet qui touche, évidemment, les filles de la boîte e-commerce, toutes. Tu leur parles individuellement, elles vont se dire féministes et fières défenseuses de la place de la femme dans la société, évidemment. Je pense que c'est pas possible d'être chez Paulette en ville et de pas partager cette volonté. Après, ça ne se retrouve pas pour l'instant dans la stratégie en tout cas du choix des marques [dans la boîte e-commerce]. » (Enid, Cheffe de projet Boîte Surprise)

L'offre de la boîte e-commerce s'accompagne systématiquement d'une newsletter orientée beauté, sur le même thème que la boîte de cosmétiques du mois. Le métier de la responsable éditoriale de Boîte Surprise est plutôt de vendre que d'informer. Par ailleurs, cette spécificité commerciale du média qui accompagne la boîte est reconnue par les acteurs :

« le but principal de toutes mes news, c'est un, il faut toujours que les filles en sortent avec l'envie d'avoir la boîte, mais deux, qu'elles aient appris quelque chose. Donc j'essaie d'équilibrer ces deux pôles, mais sans oublier que le but principal c'est de vendre la boîte. Et c'est ça aussi qui me différencie des autres médias de Paulette. » (Bettina, Responsable éditoriale Boîte surprise et Boîte de Paulette)

Parallèlement à l'évènement Josette, la boîte développée pour janvier 2018 est la Boîte des femmes, une boîte prônant l'empowerment féminin. En effet, le lancement de Josette a engendré des changements sur d'autres activités, notamment la boîte de cosmétiques qui a pris sur cette édition un virage plus engagé en cherchant à véhiculer des valeurs touchant à la cause des femmes avec des messages d'empowerment.

« on passe 6 à 8 mois à développer une boîte e-commerce, la Boîte des femmes on l'a développée en même temps que l'évènement Josette et du coup c'est aussi via ça qu'ont germé pas mal d'idées » (Amy, Responsable équipe produit et développement Boîte surprise)

« Parce que pour le coup [...] cette boîte elle a été [...] portée à 100% [...] elle a été construite vraiment avec un imaginaire de Josette, tu sais, notre média féminin aussi... féminin, féministe » (Bettina, Responsable éditoriale Boîte surprise et Boîte de Paulette)

« Parce qu'en fait, c'était un peu : c'était à la croisée de plein de choses, on avait Josette qui se passait en même temps, on a rencontré Lena Dunham [actrice, réalisatrice, productrice et scénariste américaine, créatrice de la série Girls] qui aussi était hyper intéressée pour faire un truc avec nous donc on s'est dit : Ah bah ça pourrait totalement s'inscrire là-dedans » (Amy, Responsable équipe produit et développement Boîte surprise)

Ce choix de thème constitue une tentative d'amener les abonnées vers de nouvelles choses :

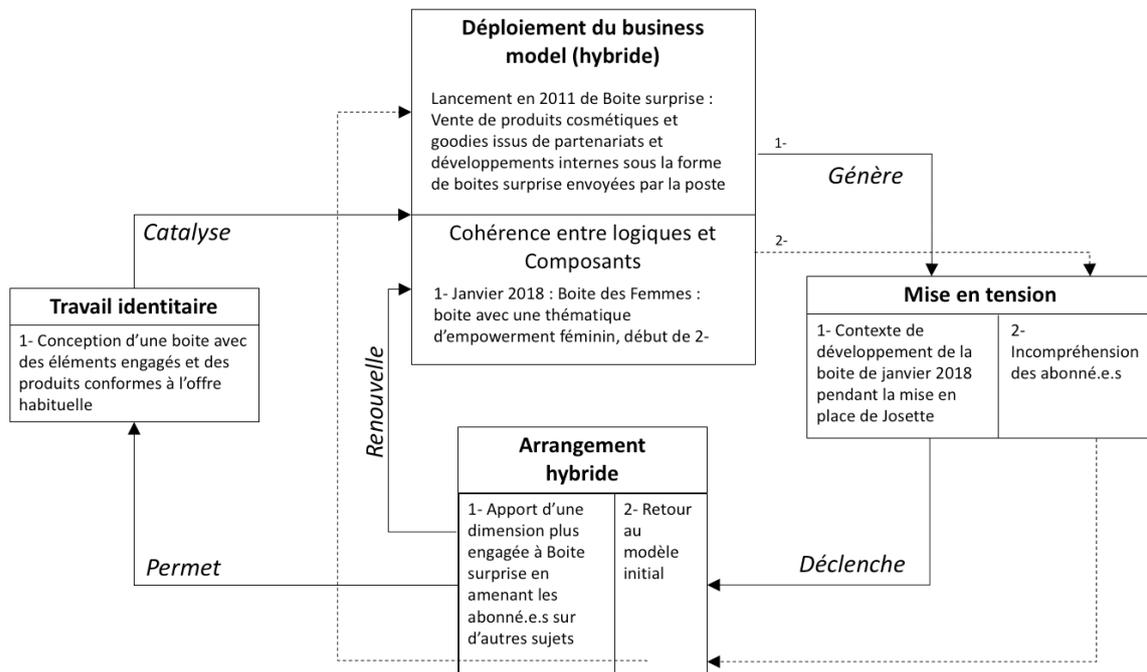
« c'était une tentative d'aller vers quelque chose de plus, de plus... comment dire... de se rapprocher peut-être de ces valeurs-là, euh.. plus féministes » (Bettina, Responsable éditoriale Boîte surprise et Boîte de Paulette)

Toutefois, cette introduction de nouvelles valeurs ne rencontre pas le succès attendu et n'est pas pérennisé, ainsi la logique commerciale reste dominante :

« Et comme c'était des produits d'une grande marque, elles étaient ravies. Après on a eu des différends de réception qu'on peut pas appeler un échec de la boîte mais juste peut-être un échec de réception du message. » (Bettina, Responsable éditoriale Boîte surprise et Boîte de Paulette)

Nous représentons le processus d'hybridation de business model de la Boîte des femmes sur la figure ci-dessous :

Figure 5. Processus d'hybridation du business model de Boîte surprise



3.5. [SEQUENCE 5] YVETTE : LORSQU'UN PROJET NAIT D'UNE SURPRISE

Yvette s'inscrit dans les activités e-commerce de Paulette en ville. Il s'agit d'une boîte de protections hygiéniques bio, lancée en janvier 2019. Ce projet puise en grande partie son origine dans un évènement ayant eu lieu au cours de l'évènement Josette :

« un peu par hasard et parce que ça nous faisait marrer, un peu par opportunisme parce que quelqu'un nous a parlé de cette idée, on a souhaité faire un cours de SVT de rattrapage. L'idée c'était de se dire : le cours de SVT que nous n'avez jamais eu parce qu'en fait on s'en était pas rendu compte, mais le premier clitoris avait fait son apparition dans les livres de SVT assez récemment [...] on a été hyper étonné, ce cours a été complètement pris d'assaut » (Geneviève, Directrice marketing)

L'importance de l'effet qu'a eu cet évènement sur les membres de l'organisation, à titre personnel, constitue l'un des moteurs de la création d'Yvette. Il concrétise l'effet de surprise au niveau individuel.

« moi j'y suis allée, j'ai appris plein de trucs, vraiment beaucoup de trucs, j'ai halluciné. Enfin... juste, je me suis rendu compte que je ne savais rien sur mon propre corps, ça a été un peu un choc, honnêtement. » (Geneviève, Directrice marketing)

On comprend que cette découverte va de pair avec une volonté en amont de développer une nouvelle activité de vente de produits en ligne. L'identification de concurrents américains sur le même type d'offre pousse le développement de cette idée.

« On s'est dit : faut qu'on fasse quelque chose sur le e-commerce sur les femmes parce que c'est vraiment ça notre mission, c'est ça qui nous anime, etc., [...] ça m'avait trotté dans la tête ce cours de SVT, on a appris plein de trucs etc., pourquoi est-ce qu'on connaît rien sur son propre corps, donc j'ai un petit peu creusé, et je me

suis rendu compte que les règles étaient en fait le sujet qui cristallisait un petit peu tout ça. » (Geneviève, Directrice marketing)

« le projet Yvette [...] les premières pistes de travail autour de ce projet-là remontent si je me trompe pas, à septembre 2017, on avait fait tout un atelier de travail [...] l'objectif étant d'identifier quelle pourrait être la prochaine Boîte Surprise et [...] le sujet des tampons et des protections hygiéniques avait été abordé, [...] en février, mars 2018 [...] on s'est rendu compte que la marque américaine qui avait lancé ce projet-là et qui commençait à grossir, [...] c'est les premières annonces de ces marques-là qui nous ont fait dire qu'il fallait un peu accélérer les choses si on avait envie, nous, de prendre la place aussi en France » (Timothée, ancien membre de Conseils de Georges et des équipes e-commerce)

Le projet Yvette représente à la fois une opportunité sur le marché, et une opportunité par rapport aux compétences de l'organisation avec le savoir-faire lié aux abonnements déjà présents sur les autres activités e-commerce : Boîte Surprise et Boîte de Paulette qui sont des abonnements mensuels.

« autant le marché classique était flat ou en décroissance, autant le bio était en train d'exploser [...] Donc voilà, on s'est dit franchement, go, enfin y a un truc vraiment intéressant, nous en plus on a des business d'abonnement et y a une récurrence qui faisait que c'était intéressant aussi pour l'abonnement, et donc on a décidé de se lancer, ça c'était en avril dernier » (Geneviève, Directrice marketing)

Le lancement d'un tel projet a fait l'objet d'un débat en interne, portant précisément sur la légitimité de l'organisation à développer une activité dans ce domaine nouveau pour elle.

« le débat ça a juste été : est-ce que Paulette en ville peut ou doit lancer un truc de protections hygiéniques, qui est un sujet pas forcément évident sur lequel nos lectrices[...] : est-ce que ça a du sens pour un truc qui parle de restau et de bons plans de lancer un truc de protections hygiéniques bio, quoi. » (Geneviève, Directrice marketing)

On retrouve l'idée d'une sorte de changement de paradigme, du passage de médias orientés uniquement vers une dimension commerciale à l'intégration de nouvelles valeurs.

« Bah ce qui est sûr c'est que ça nous a questionnées vachement, parce que c'est pas comme ça qu'on les a construits, tu vois, ces business, (...) y avait pas au tout début de volonté, tu vois, d'engagement. » (Geneviève, Directrice marketing)

Le projet Yvette est constitué d'une dimension solidaire, le soutien à une association qui vient en aide aux femmes en situation précaire, sans accès à des protections périodiques.

« on reverse des protections à une association – un des gros enjeux, c'est vraiment d'aider à mettre fin à la précarité menstruelle – qui va donner des protections hygiéniques aux femmes SDF ou qui sont dans une précarité telle qu'elles peuvent pas acheter des protections » (Hortense, Cheffe de projet Yvette)

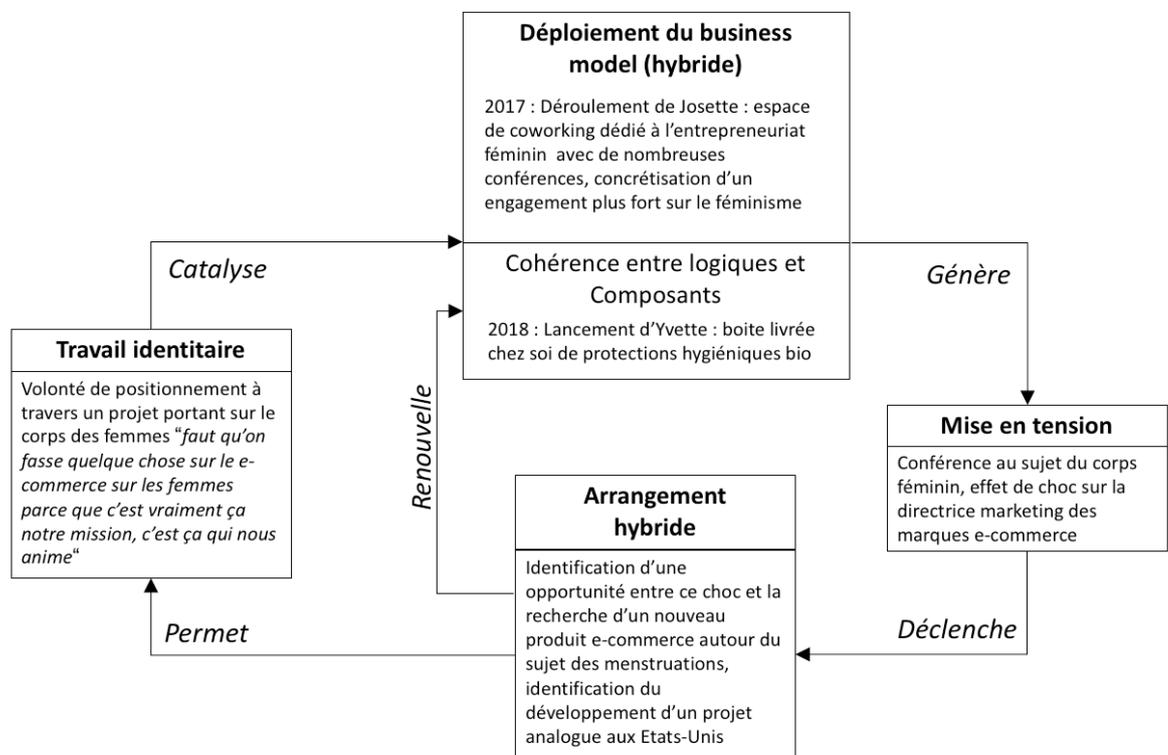
Le projet Yvette inscrit l'entreprise dans une démarche éducative nouvelle. Celle-ci renforce une dimension engagée sur des enjeux propres aux femmes qui est déjà présente avec d'autres projets, ce qui renforce la légitimité de l'entreprise sur ces thématiques.

« le lectorat de Paulette en ville, c'est 95% de femmes, et en même temps, c'est un univers, Paulette en ville, qui travaille énormément sur les thématiques de l'entrepreneuriat féminin, de l'empowerment féminin, de l'émancipation du corps des femmes, avec le dernier projet Yvette qui est un projet de tampons bio et qui fait beaucoup d'évènements sur l'éducation sexuelle et le rapport au corps, ça c'est des thématiques qui sont omniprésentes dans la boîte, et donc auxquelles je suis exposé » (Théodore, Rédacteur de chef de Conseils de Georges)

« ça avait vachement de sens de créer une marque qui pouvait prendre la parole sur ces sujets-là » (Timothée, ancien membre de Conseils de Georges et des équipes e-commerce)

Nous représentons le processus d'hybridation de business model qui a permis la mise en place d'Yvette sur la figure ci-dessous :

Figure 6. Processus d'hybridation du business model d'Yvette



3.6. [SEQUENCE 6] PAULETTE APPREND LA BEAUTE : QUAND UNE ACTIVITE E-COMMERCE CHERCHE A PORTER DE NOUVELLES VALEURS

Paulette apprend la beauté est un évènement organisé par la marque Boîte Surprise (e-commerce), plus d'un an après la sortie de la boîte des femmes, centré sur la thématique de la beauté, avec une volonté de repenser ce concept au-delà des cosmétiques. Boîte Surprise porte ce projet puisqu'il s'agit d'une boîte de cosmétiques surprise, c'est donc son domaine de compétence.

« Alors Paulette apprend la beauté, c'était une sorte de festival, [...] autour du thème suivant : la beauté dans tous ses états, sachant que le sous-titre c'était dégommer les a priori, donc l'idée c'était pour nous qui sommes par définition donc Boîte Surprise,

une boîte beauté donc on a une activité autour des cosmétiques, et l'idée c'était justement d'essayer d'élargir le scope de la beauté et... pour montrer que la beauté aujourd'hui, en 2020 bientôt c'est pas seulement le maquillage, c'est pas seulement les crèmes, mais c'est plein de choses, c'est aussi la confiance en soi, c'est bien dormir, c'est savoir bouger dans l'espace » (Enid, Cheffe de projet Boîte Surprise)

On comprend que cet évènement permet d'insuffler de nouvelles idées au sujet de la beauté, à destination de la clientèle de Boîte Surprise, dans le but de contrebalancer une vision de la beauté plus orientée sur les cosmétiques au sein de la boîte surprise.

« Après, notre volonté profonde au travers d'un évènement comme ça, aussi, c'est un peu d'influencer les mentalités, dans le sens où... on impose un peu notre point de vue, enfin c'est un peu un claim de dire 'bah la beauté c'est plus que le maquillage et les cosmétiques, c'est aussi, bah t'es beau quand t'as confiance en toi, t'es beau/belle d'ailleurs, ça vaut pour les deux, quand tu manges bien, donc tu infuses quand même une vision qui t'est propre [...] » (Enid, Cheffe de projet Boite Surprise)

« Je ne sais pas si c'est clair, mais en gros c'est un élargissement de la notion de la beauté et un questionnement global sur finalement qu'est-ce que la société nous renvoie comme image de la beauté, en fait, et la nécessité de le questionner. » (Enid, Cheffe de projet Boite Surprise)

A l'initiative de cet évènement se trouve une volonté d'évolution du positionnement de la marque, vers moins de stéréotypes en lien avec la beauté, et d'affirmation de légitimité sur ce domaine.

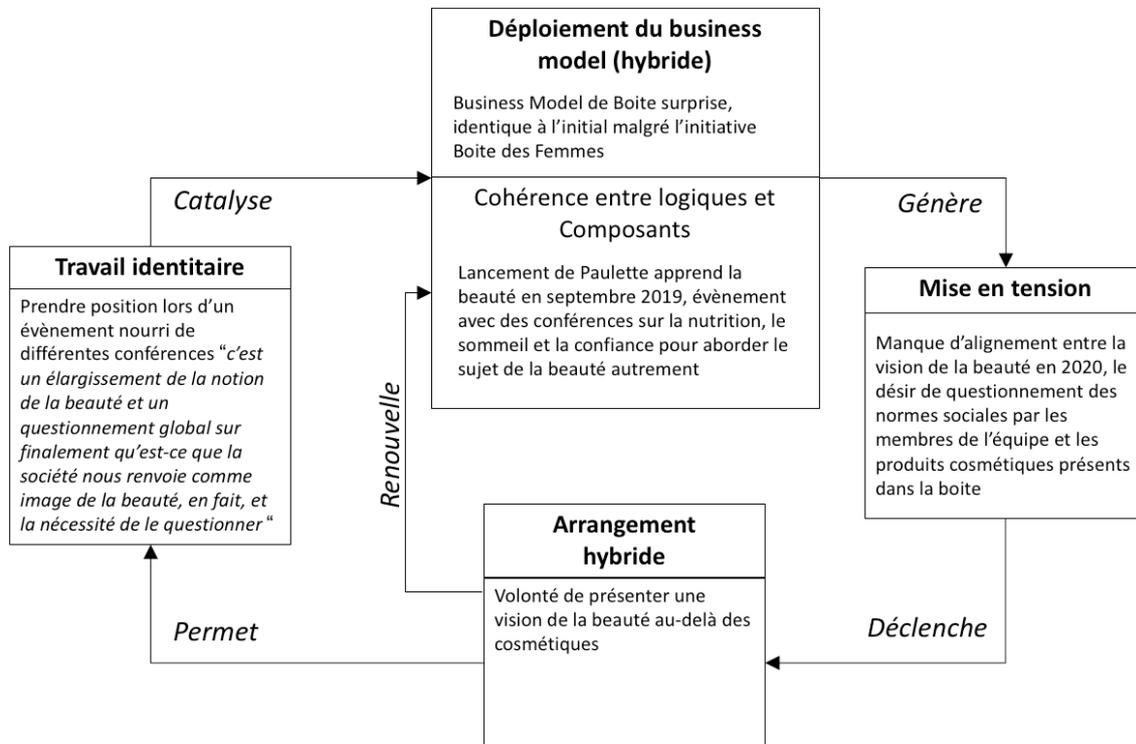
« ça vient à un moment où on veut s'imposer en tant que marque, [...] une marque notamment qui prend la parole sur ce sujet et donc comme je te disais avant, on se sentait légitime sur ce sujet parce que c'est quelque chose qu'on, bah c'est le propre de notre activité, on prend le pouls tous les mois de nos abonnées via nos boîtes beauté, c'est pour ça qu'on voulait voir quelle était la vision de ces abonnées d'une beauté plus large, justement. » (Enid, Cheffe de projet Boite Surprise)

Si une évolution est souhaitée sur le e-commerce, elle est expliquée comme étant plus complexe que l'évolution des médias, mais passe tout d'abord par les éléments de communication :

« Ce qui est sûr, c'est que c'est plus facile de faire basculer un média [...], c'est beaucoup plus difficile de faire basculer un business qui est aussi physique ... c'est des produits, une chaîne logistique, [...] ce qui est génial en revanche, c'est que sur tout ce qui est plus facile à faire, c'est-à-dire la communication, ça nous a complètement, disons, ouvert les yeux, [...] par exemple sur Boîte de Paulette, on avait pour habitude, [...] de prendre des mannequins pour tous nos shootings pour montrer les collants, etc., aujourd'hui on est plus en mode on prend des vraies filles comme toi ou moi, [...] on a une responsabilité en fait envers nos cibles et nos abonnées et c'est hyper important de leur montrer des modèles qui sont normaux, qui sont beaucoup moins complexant » (Geneviève, Directrice marketing)

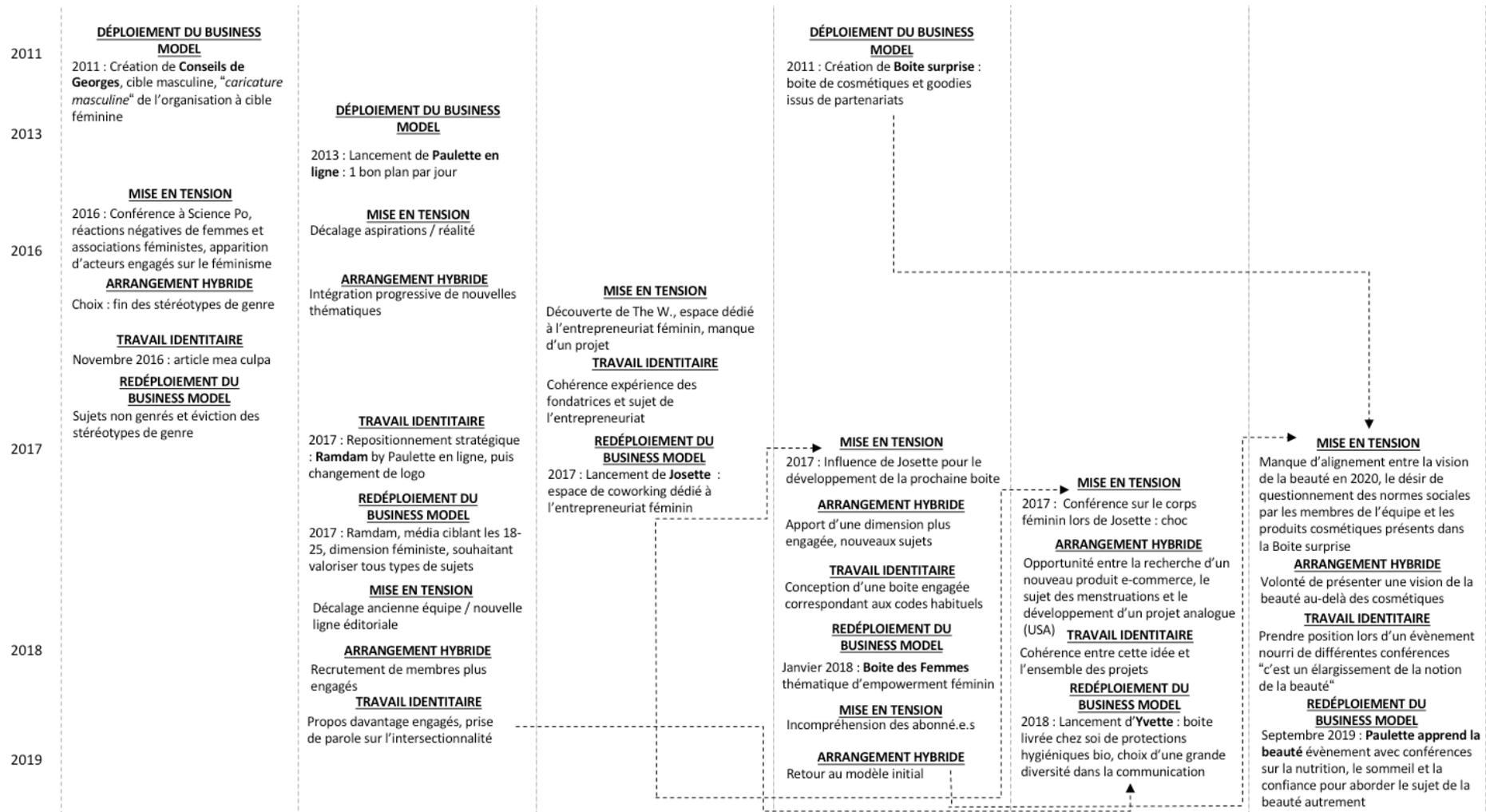
Le processus d'hybridation du business model de Boite surprise conduisant à la mise en place de Paulette apprend la beauté est représenté sur la figure ci-dessous :

Figure 7. Processus d'hybridation du business model de Paulette apprend la beauté



L'ensemble des processus d'hybridation de business model présentés ci-dessus ne sont pas décorrélés les uns des autres puisqu'ils participent à l'hybridation du business model de Paulette en ville. Pour cela, nous les représentons dans leur globalité sur une même figure présentée ci-dessous. Nous y observons les liens entre les différents projets et la temporalités des processus d'hybridation identifiés.

Figure 8. Processus d'hybridation du business model de Paulette en ville



4. DISCUSSION

Le caractère hybride d'une entreprise peut être vu comme une association ou comme une combinaison d'éléments aux logiques différentes (Prasarnphanich et Gillenson, 2003 ; Bonaccorsi et al., 2006 ; Battilana et al., 2012 ; Laasch, 2018). Le processus de construction du caractère hybride d'une entreprise est au cœur du projet de connaissances de cet article. À l'aide du cas Paulette en Ville, nous proposons une compréhension de ce processus au travers des déclencheurs, mécanismes et conséquences de chaque mouvement d'hybridation. A partir du cas d'une organisation initialement non hybride, nos résultats permettent d'apporter une perspective dynamique sur le développement de l'hybridité. Nous exposons ci-après les éléments de discussion liés aux nouvelles connaissances que nous apportons dans cette recherche.

4.1. DEUX MECANISMES COMPLEMENTAIRES A L'ŒUVRE DANS LE PROCESSUS D'HYBRIDATION DE BUSINESS MODEL

L'étude du cas Paulette en ville a permis de montrer que le processus de business modeling, au travers duquel l'hybridation se déploie, se fonde sur deux mécanismes d'hybridation complémentaires. Le premier mécanisme consiste à intégrer une nouvelle logique institutionnelle dans ses activités, dans le cas Paulette en ville, il s'agit de la logique féministe qui se développe graduellement. Nos résultats sont convergents avec les autres approches de l'hybridité au sens où nous pouvons témoigner que le féminisme devient un système de signification comportant des principes directeurs qui orientent l'attention portée par les acteurs à certains éléments et influence leur prise de décision (Ocasio, 1997, Thornton et al., 1999, Thornton et al., 2012). En ce sens, l'hybridation de business model que nous avons analysée met en œuvre un processus d'hybridation dans une perspective institutionnelle couramment utilisée pour appréhender l'organisation hybride (e.g. Battilana et al., 2012 ; Lee et Jay, 2015 ; Pache et Santos, 2013)

Le second mécanisme est constitué d'une modification ou d'un ajout de composant du business model, reflétant l'orientation vers une logique alternative (dans le cas présent, le féminisme). Ces modifications sont de natures variées : ajout d'un produit, modification du ton de la communication dans un media, explicitation des valeurs sous-jacentes à une offre commerciale, organisation d'évènements, etc. Le lien entre logiques institutionnelles et business model avait déjà été développé par plusieurs recherches. Ocasio et Radoynovska

(2016) avancent dans leur essai théorique, que la pluralité de logiques institutionnelles rend possible certains choix et changements stratégiques, visibles dans le business model. Notre recherche en donne une illustration empirique en montrant comment la logique féministe infuse les éléments du business model, et montre une palette d'éléments sur lesquels ces modifications peuvent être effectuées. Par ailleurs, les travaux de Laasch (2018) soulignent que l'intégration dans le business model de logiques différentes peut générer des tensions. Notre recherche montre que des mouvements de balancier peuvent avoir lieu pour gérer ces tensions : lorsque la logique féministe met en danger la logique commerciale sur des produits pour lesquels la logique commerciale doit prévaloir, l'arbitrage entre les logiques se fait au détriment de la logique féministe, en revenant sur des éléments de business model plus classiques.

Ainsi, il découle de notre travail que les deux mouvements d'hybridation doivent se concevoir dans une optique processuelle : ces mouvements peuvent avoir lieu de façon synchrone (la logique institutionnelle se renforce en même temps que le business model est modifié), ou de façon asynchrone : la variation dans l'intensité de la logique institutionnelle précède ou suit le business model, au sein d'un même mouvement ou d'un mouvement à l'autre. Dès lors, le business model ne peut plus être pensé uniquement comme le réceptacle des logiques institutionnelles (Ocasio et Radoynovska, 2016). Cette approche négligerait le fait que le business model puisse être le catalyseur d'une transformation hybride et renforcer la manière dont certains acteurs l'utilisent comme source de légitimité pour affermir la logique alternative.

4.2. UNE BOUCLE DE RENFORCEMENT DE L'IDENTITE INTERVIENT LORS DE L'HYBRIDATION

Ensuite, nos résultats montrent l'intervention d'une boucle de renforcement de l'identité dans le processus d'hybridation. Les travaux concernant l'hybridité (e. g. Bonaccorsi et al., 2006 ; Prasarnphanich et Gillenson, 2003 ; Ocasio et Radoynovska, 2016 ; Laasch, 2018 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Battilana et al., 2012), le business model (e.g. Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Osterwalder et Pigneur, 2010 ; Warner et al., 2012 ;) ou l'évolution du business model (e.g. Aversa et al., 2015 ; Badenfuller et Mangematin, 2015 ; Garreau et al., 2015) n'intègrent pas explicitement de questionnement sur l'identité (contrairement à certains travaux sur le pluralisme institutionnel, e.g. Kraatz et Block, 2008 ; Skelcher et Smith, 2015). L'identité organisationnelle est appréhendée par Jenkins (1994) comme la rencontre entre la

perception interne et la perception externe de l'organisation. Le processus de création d'une identité organisationnelle ou travail identitaire (Brown, 2015) peut être présenté comme un cycle mêlant l'image que se forment les autres de l'organisation, et la compréhension qu'elle a de son propre ancrage culturel, ainsi l'identité se crée à la rencontre d'éléments internes et externes (Hatch & Schultz, 2002). On retrouve cette articulation au niveau individuel avec d'un côté l'identité d'une organisation, perçue par ses membres, et de l'autre celle qu'ils pensent être perçue par les autres (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Pourtant, nos résultats montrent que l'évolution identitaire est fortement présente dans un processus d'hybridation, et ceci de deux manières.

D'une part, nous mettons en évidence que l'identité organisationnelle évolue au travers des mouvements d'hybridation. En effet, les mouvements contribuent au renforcement de l'identité organisationnelle : une fois les mouvements effectués, l'organisation peut se définir comme plus féministe. Les modifications des éléments du business model apportent une tangibilité accrue à ce positionnement. Le cas révèle ainsi que par le changement de business model, certaines parties prenantes identifient Paulette en ville comme un nouvel acteur du féminisme et s'en rapprochent pour cette raison [par exemple Séquence 3] ; ou encore que certaines actions matérialisent de façon concrète un discours sur le féminisme [par exemple Séquence 5]. L'évolution de business model permet ainsi de faire évoluer l'identité organisationnelle. Cela est important au regard des travaux sur l'évolution de business model où la manière dont l'organisation répond aux attentes de parties prenantes externes qui est plus valorisée (Berends et al. 2016, Bojovic et al. 2017, Badenfuller et Mangematin, 2015). Notre recherche permet donc d'importer dans le champ du business model des éléments sur l'identité d'une organisation, qui ont de façon surprenante été mises de côté alors qu'ils ont fait l'objet de nombreux travaux en stratégie (e.g.).

D'autre part, nous montrons aussi que lors du cycle d'hybridation, l'évolution de l'identité sert d'antécédent – temporellement – aux mouvements d'hybridité. Savoir qui est l'entreprise, quelles valeurs elle défend, permet aux acteurs de s'inscrire dans ce cadre lorsqu'il s'agit de faire évoluer l'entreprise. C'est aussi cette identité qui va servir de facteur d'attractivité pour recruter certaines personnes qui s'identifient aux valeurs portées. Dans ce cadre, l'identité organisationnelle (qui sommes nous ?) est le fondement des logiques intentionnelles (ensembles de significations guidant l'action des acteurs de ces organisations) non pas absorbées de l'environnement comme une contrainte internalisée (à l'instar d'Ocasio et Radoynovska, 2016) mais comme un ensemble de valeurs qui permettent de tirer des

principes d'action. Ainsi, notre cas montre une évolution de business model plus fondée sur une logique militante visant à transformer les solutions proposées par les organisations dans le monde dans lequel elles opèrent (Durand, 2013) qu'à intégrer des contraintes dans une optique de réponse aux attentes des parties prenantes pour développer l'aspect économique de leur business. Cela ne veut pas dire que l'organisation met de côté les logiques économiques puisque certains mouvements sont avortés faute de succès auprès de la cible commerciale [Séquence 4]. Cela nous amène à nous poser la question des valeurs et de leur articulation avec la notion de logique institutionnelle. La notion de valeurs est-elle de nature différente de celle de logique institutionnelle ? Sont-elles comprises dans les logiques institutionnelles ? En diffèrent-elles partiellement ou grandement ? Et si oui, en quoi ?

4.3. L'HYBRIDATION DE BUSINESS MODEL COMME PROCESSUS DYNAMIQUE ANCRE DANS LA PRATIQUE

Enfin, la plupart des travaux traitant de l'hybridité aborde ce concept comme un état où deux logiques divergentes co-existent. Dès lors, l'hybridité recouvre un caractère statique, qu'il s'agisse d'une combinaison de logiques institutionnelles à l'aide du business model (Ocasio et Radoynovska, 2016 ; Laasch, 2018) ou l'association de deux modèles, de gouvernance ou de canaux commerciaux (Bonaccorsi et al., 2006 ; Prasarnphanich et Gillenson, 2003). Peu de recherches ont abordé la dimension évolutive de l'hybridité. Certains travaux analysent la manière dont deux logiques, initialement séparées, s'intègrent (Battilana et al., 2012). Cette approche séquentielle porte plus sur le contenu de l'hybridité que sur sa dynamique. Lorsque le sujet des tensions émanant de l'hybridité est abordé (Laasch, 2018), l'accent est mis sur des dynamiques postérieures à sa mise en place.

En se basant sur une compréhension de l'évolution du business model notre recherche montre que le développement de l'hybridité s'inscrit dans un processus itératif lié à la résolution de tensions – survenant lors de la confrontation de logiques différentes au sein de l'organisation – qu'elles soient issues de l'interne (par exemple par arrivée d'un nouvel employé qui porte des valeurs) ou de l'externe (par exemple lorsque des parties prenantes externes font valoir leur insatisfaction sur les propos tenus par ce média). Nous montrons que la succession de situations où ces tensions apparaissent permet à l'organisation de trouver les ressorts de l'hybridité « chemin faisant » (Avenier, 1997), au travers des actions qu'entreprennent les différents acteurs de l'organisation. Par ailleurs, nous montrons aussi que certains mouvements d'hybridation portés par les acteurs ne sont pas couronnés de succès mais qu'ils

relèvent du même processus. Ainsi, plus qu'une étude sur le statut d'organisation hybride, notre recherche propose une nouvelle vision de la manière dont une organisation s'hybride – le cas étant d'autant plus intéressant que l'organisation initiale n'a aucune vocation à l'hybridité.

Dans cette perspective, notre étude complète les approches sur l'hybridité en proposant une compréhension de l'aspect processuel au travers duquel l'organisation s'hybride. Cette étude complète ainsi les travaux qui avancent que l'hybridité peut être vue comme un facteur exogène, résultant d'un pluralisme de logiques présent dans l'environnement (Ocasio et Radoynovska, 2016). En effet, dans notre étude, nous voyons que ces logiques présentes dans l'environnement sont intégrées via des situations qui mettent en tension l'organisation face à son environnement (par exemple Conseils de Georges face aux étudiants à Sciences Po ou le succès du cours de biologie). Dans cette perspective, les institutions ne sont pas seulement externes, c'est la manière dont les acteurs les perçoivent et analysent cette tension qui permet à certaines logiques d'intégrer l'organisation. Sans cette sensibilité, la pression exercée par la logique institutionnelle de l'environnement pourrait rester stérile et ne pas intégrer l'organisation.

Par ailleurs, nous voyons que même lorsque deux logiques institutionnelles sont combinées (Battilana et al., 2012) et déclinées dans un business model (Laasch, 2018), les logiques institutionnelles continuent d'évoluer. Le cas paulette en ville montre que la logique féministe se développe, se renforce, et parfois se heurte à des contraintes d'autres logiques (commerciales, économiques) qui occasionnent un mouvement de recul. Ainsi, l'organisation hybride ne peut pas être uniquement considérée comme un état. Notre étude montre que même lorsque les deux logiques sont présentes, les logiques peuvent être renforcées ou amoindries au travers des actions entreprises par les acteurs de l'organisation.

RÉFÉRENCES

- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *In* L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 6: 263–296. Greenwich, CT: JAI Press.
- Avenier, M. J. (1997). La stratégie chemin faisant, *Economica*
- Aversa, P., Haefliger, S., Rossi, A., & Baden-Fuller, C. (2015). From business model to business modelling: Modularity and manipulation, *in* Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (dir.) *Business models and modelling*, *Advances in Strategic Management*, 33 : 1, 151-185.

- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2015). Business Models and Modelling Business Models, *in* Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (dir.) Business models and modelling, *Advances in Strategic Management*, 33 : 1, xi–xxii. Emerald Group Publishing
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models, *Long range planning*, 43 : 2-3, 156-171.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53 : 6, 1419-1440.
- Battilana J., Lee M., Walker J., Dorsey C., (2012). In Search of the Hybrid Ideal, *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2012.
- Berends, H., Smits, A., Reymen, I., & Podoyntsina, K. (2016). Learning while (re)configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14 : 3, 181–219.
- Berglund, H., & Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: Structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18, 274-285.
- Bojovic, N., Genet, C., & Sabatier, V. (2017). Learning, signaling, and convincing: The role of experimentation in the business modeling process. *Long Range Planning*, 1–17.
- Bonaccorsi, A., Giannangeli, S., & Rossi, C. (2006). Entry strategies under competing standards: Hybrid business models in the open source software industry. *Management science*, 52 : 7, 1085-1098.
- Bouty, I., Gomez, M. L., & Chia, R. (2019). Strategy emergence as wayfinding. *M@n@gement*, 22 : 3, 438-465.
- Boyd B., Henning, N., Reyna E., Wang D.E., Welch M.D. (2009). *Hybrid Organizations, New Business Models for Environmental Leadership*, Greenleaf Publishing Limited
- Brandsen, T., W. van de Donk, and K. Putters (2005). Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector, *International Journal of Public Administration* 28 : 9, 749-65.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International journal of management reviews*, 17 : 1, 20-40.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010) From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 195-215.
- Durand, R. (2013). *La désorganisation du monde*. Bord de l'eau (Le).
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43 : 1, 200-227.
- Garreau L., Maucuer R., Laszczuk A. (2015). La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C, *Management International*, 19 : 3, pp.169-183.

- Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In *Sociological Forum*, 20 : 4, 523-559). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12 : 6, 433-448.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996) Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012) Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business. *Organizational dynamics*, 41 : 2, 126-134.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127 : 2, 297-316.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55 : 8, 989-1018.
- Hemingway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 50 : 1, 33-44.
- Jenkins, R. (1994). Rethinking ethnicity: identity, categorization and power. *Ethnic and racial studies*, 17 : 2, 197-223.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.
- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51 : 1, 158-183.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24 : 4, 691-710.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123, 96–109.
- Lee, M., & Jay, J. (2015). Strategic responses to hybrid social ventures. *California Management Review*, 57 : 3, 126-147.
- Le Velly, R., & Dubuisson-Quellier, S. (2008). Les circuits courts entre alternative et hybridation.
- Loock, M., & Hacklin, F. (2015). Business modelling as configuring heuristics. *Business models and modelling*, 33, 187-205.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48 : 2, 268-305.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2016). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11 : 1, 73-104.
- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends., *M@n@gement*, 22 : 2, 176-215.
- Mintzberg H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science* 24 : 9, 934–948.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35 : 8, 1202–1229.

- Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : L'étude d'un cas Désarmant. *M@N@Gement*, 13 : 4, 266–297.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18 : S1, 187-206.
- Ocasio, W., & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, 14 : 4, 287-309.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3 : 3, 398-427.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- 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.
- Prasarnphanich, P., & Gillenson, M. L. (2003). The hybrid clicks and bricks business model. *Communications of the ACM*, 46 : 12, 178-185.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. Chapitre 4., in Roussel P. et Wacheux F. (dir.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101-137.
- Sabatier, V., Medah, I., Augsdorfer, P., & Maduekwe, A. (2017). Social business model design and implementation in developing countries. *Journal of Management Development*, 36 : 1, 48–57.
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public administration*, 93 : 2, 433-448.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 : 2, 381-403.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 172-194.
- 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.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- Tufford, L., & Newman, P. (2012). Bracketing in qualitative research. *Qualitative social work*, 11(1), 80-96.
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2012). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre Innover*, 1, 27-37.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, 15 : 3, 219-234.

- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43: 2-3, 308–325.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37: 4, 1019-1042.