



**HAL**  
open science

# Dépasser les tensions au sein des business models hybrides. Application de la perspective systémique au cas Café Joyeux

Tatiana Mijailovic, Lionel Garreau, Amélie Gabriagues

## ► To cite this version:

Tatiana Mijailovic, Lionel Garreau, Amélie Gabriagues. Dépasser les tensions au sein des business models hybrides. Application de la perspective systémique au cas Café Joyeux. XXXIIème Conférence de l' AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Jun 2023, Strasbourg, France. hal-04403925

**HAL Id: hal-04403925**

**<https://hal.science/hal-04403925>**

Submitted on 18 Jan 2024

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

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

# **Dépasser les tensions au sein des business models hybrides. Application de la perspective systémique au cas Café Joyeux.**

**Mijailovic, Tatiana**

**Vertone**

[tatiana.mijailovic@vertone.com](mailto:tatiana.mijailovic@vertone.com)

**Garreau, Lionel**

**Université Paris Dauphine – PSL, DRM**

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

**Gabriagues, Amélie**

**Université Paris Dauphine – PSL, DRM**

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

## **Résumé :**

---

La gestion des organisations hybrides, mêlant des logiques supposées incompatibles, représente un défi quotidien. Si les travaux suggèrent l'intérêt de combiner pleinement ces logiques à long terme pour garantir la pérennité de ces organisations, la littérature néo-institutionnelle fait surtout état des tensions, paradoxes et défis occasionnés. Le concept de business model hybride nous apparaît comme une piste prometteuse pour résoudre cette problématique, en mettant l'accent sur les interdépendances entre activités permettant la création de valeurs plurielles. Cette littérature émergente poursuit toutefois une vision dialectique de l'hybridité et peine à opérationnaliser l'articulation entre création de valeurs sociale et économique. En réponse, cet article propose d'adopter une approche systémique du business model hybride, de nature à proposer une compréhension holistique des activités concourant à une création de valeurs duale. Nous proposons l'étude d'un cas unique d'entreprise sociale, le Café Joyeux, combinant une

logique économique et une logique sociale dans une offre de restauration. Nos résultats suggèrent que sept politiques hybrides sont articulées par l'organisation, suscitant tantôt des tensions entre logiques, tantôt leur renforcement mutuel. L'appréhension systémique du business model hybride permet ainsi de passer d'une vision dialectique à dialogique de l'hybridité, éclairant ce qui fonde la combinaison de logiques institutionnelles incompatibles.

**Mots-clés :** business model hybride ; organisation hybride ; approche systémique ; tensions

---

# **Dépasser les tensions au sein des business models hybrides.**

## **Application de la perspective systémique au cas Café Joyeux.**

### **INTRODUCTION**

La littérature néo-institutionnelle se fonde sur l'étude du cadre institutionnel complexe dans lequel opèrent les organisations. Dans cette perspective, les organisations hybrides se singularisent par leur capacité à articuler deux logiques institutionnelles perçues comme incompatibles (Battilana et al., 2017). A titre d'exemple, les entreprises sociales ambitionnent de lier une logique sociale et logique économique (Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014; A.-C. Pache & Santos, 2013), occasionnant ainsi tensions, conflits et paradoxes dans la gestion quotidienne (Battilana et al., 2017; Battilana & Dorado, 2010). Dans cette optique, les travaux se sont principalement focalisés sur l'étude desdites tensions, ainsi que sur les arbitrages réalisés pour garantir le maintien de l'organisation (Battilana & Lee, 2014; Jay, 2013; Pache & Santos, 2013; Pache & Santos, 2021; Smith & Cunha, 2020). Si la littérature dévoile un large panel de stratégies de réponse à la complexité institutionnelle, les travaux convergent vers le besoin de développer à terme une intégration pleine des logiques institutionnelles, où celles-ci formeraient un cercle vertueux de renforcement (Battilana et al., 2012; Battilana & Lee, 2014). Ce constat se heurte toutefois à une vision fondamentalement dialectique des logiques institutionnelles dans la littérature, peu équipée pour identifier des activités et processus interdépendants permettant cette intégration.

Dans ce contexte, la conceptualisation du 'business model hybride' apparaît comme une voie de recherche prometteuse, car elle permet une compréhension plus holistique de l'organisation hybride. L'approche par le business model s'attache à décrire les structures, activités et processus interdépendants qui permettent la création de valeur(s) (Santos et al., 2015; Sorescu et al., 2011). Le business model hybride permet dès lors d'appréhender comment, sur la base de logiques jugées contradictoires, l'organisation hybride peut déployer des activités en interaction pour permettre la création, la distribution et la capture de valeurs plurielles (Boyd et al., 2017; Davies & Doherty, 2019; Florin & Schmidt, 2011; Klein et al., 2021; Santos et al.,

2015). Néanmoins, si ce courant partage l'idée qu'une intégration pleine des logiques est souhaitable (Davies & Doherty, 2019; Santos et al., 2015), il dévoile finalement des difficultés d'opérationnalisation de cette intégration. La plupart des travaux s'en tiennent à la mention des tensions liées à l'hybridité (Davies & Doherty, 2019) et au besoin de fonder une supralogique dépassant les antagonismes (van Bommel, 2018), sans aboutir à la représentation d'un système cohérent d'activités intégrées.

Cet article propose de répondre à ce flou théorique par la mobilisation d'une approche spécifique du business model : la perspective systémique. Celle-ci se fonde en particulier sur les travaux de Morin (1977, 1990, 2005) et Le Moigne (1994) pour appréhender le business model comme un système finalisé de création / captation / distribution de valeur fondé sur des fonctions interdépendantes et ouvert sur son environnement (Roussignol & Garreau, 2020). L'approche systémique met ainsi l'accent sur le fait que le business model poursuit naturellement une ou des finalités, de sorte que l'enjeu est davantage d'identifier ce qui fonde la cohérence du business model, plutôt que de se focaliser sur les tensions isolément les unes des autres. Nous avançons que l'approche systémique du business model permet ainsi de mieux comprendre comment des éléments sous tension selon une approche dialectique peuvent être intégrés et se renforcer mutuellement dans un tout cohérent.

Nous proposons comme application empirique une étude de cas unique : l'étude du cas Café Joyeux, entreprise proposant une offre de restauration traditionnelle (logique de création de valeur économique) permettant l'insertion et l'inclusion de travailleurs handicapés (logique de création de valeur sociale). Notre étude dévoile une approche qualitative, sur le fondement d'observation, d'entretiens et de données secondaires. Sur la base de nos données analysées, nous soulignons que les valeurs économique et sociale, apparaissant intuitivement sous tension, sont finalement intégrées au sein d'un système permettant à certaines fonctions du business model de générer un tout cohérent. Cet article montre ainsi l'utilité d'une approche systémique du business model pour comprendre comment dépasser une vision dialectique des logiques institutionnelles. Il permet aussi de proposer quelques exemples de choix au sein des business model permettant cette mise en cohérence du tout.

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE

### 1.1 DES ORGANISATIONS HYBRIDES...

Dans la littérature néo-institutionnelle, l'organisation hybride est définie comme « *une combinaison non conventionnelle de logiques institutionnelles* » au sein d'une organisation (Battilana & Dorado, 2010, p.1419). La non-conventionnalité de cette combinaison tient à la nature des logiques institutionnelles qui sont combinées dans cette organisation, car celles-ci sont considérées comme « n'allant pas de pair » (Battilana et al., 2017). Typiquement, le terme d'organisation hybride a été mobilisé pour décrire les organisations de microfinance (Battilana & Dorado, 2010; Cobb et al., 2016; Vassallo et al., 2019; Zhao & Wry, 2016) et de l'économie sociale et solidaire (Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014; A.-C. Pache & Santos, 2013) combinant une logique commerciale et une logique sociale répondant à des principes opposés. Tandis que la logique commerciale vise la recherche du profit et de la rentabilité comme objectif prioritaire, la logique sociale invite *a contrario* à considérer l'impact social à destination de bénéficiaires comme central (Thornton et al., 2012). Cette incompatibilité des objectifs, principes et valeurs véhiculés par ces deux logiques a longtemps conduit à percevoir la combinaison à l'échelle organisationnelle comme impossible. Dans ce contexte, la conceptualisation de l'organisation hybride défie les tenants d'une compartimentation stricte entre les objectifs économiques et sociaux (Battilana, 2018). D'après Battilana et al. (Battilana et al., 2012, p.55), ces modèles organisationnels « *ouvrent la voie à une reformulation de l'ordre économique actuel, combinant les principes, pratiques et logiques du capitalisme moderne avec des idéaux humanitaires plus inclusifs* ».

En conséquence, une partie substantielle des travaux sur les organisations hybrides s'est attachée à interroger les effets de cette combinaison idoine de logiques (e.g. Battilana et al., 2014; Mair et al., 2015; Smith & Besharov, 2017). La principale difficulté réside dans l'inexistence de schémas organisationnels pré-existants sur lesquels s'appuyer pour fonder ces nouveaux hybrides : « *lorsque les organisations combinent mission sociale et activités commerciales, elles créent des combinaisons d'activités inconnues pour lesquelles un écosystème favorable n'existe peut-être pas encore* » (Battilana et al., 2012, p.51). Contrairement aux autres modèles plus conventionnels, les modèles hybrides ne disposent pas de méthode à suivre, la combinaison des différentes logiques s'effectuant au cas par cas

(Battilana et al., 2012; Battilana & Dorado, 2010). Dès lors, chaque organisation doit définir de façon *ad hoc* des pratiques et activités permettant le maintien d'objectifs pluriels (Battilana & Dorado, 2010).

Adoptant le prisme de l'incompatibilité *a priori* des logiques, les premiers travaux se sont focalisés sur les tensions et paradoxes émergeant de ces tentatives de combinaison (e.g. Battilana et al., 2014; Cornforth, 2020; Smith & Cunha, 2020; Vallaster et al., 2019). Les tensions occasionnées ont fait l'objet de différentes typologies (Battilana, 2018; Doherty et al., 2014; Smith et al., 2013), à l'instar de celle proposée par Battilana (2018), classifiant les tensions selon la source et l'objet des pressions exercées (voir résumé dans le Tableau 1). Sur la base de ces travaux antérieurs, Battilana (2018) illustre que les tensions peuvent provenir tant d'acteurs internes à l'organisation, s'affrontant sur la priorisation des décisions, que des pressions exercées par des parties prenantes externes, particulièrement difficiles à contenter simultanément. Ces pressions internes et externes peuvent porter sur la finalité et l'identité de l'organisation, mais aussi sur l'allocation des ressources comme moyen. Smith et al. (2013) ont similairement identifié quatre types de tensions : les tensions de fonctionnement (relatives aux objectifs poursuivis), les tensions organisationnelles (relatives à la structure et à la culture de l'organisation), les tensions d'appartenance (relatives aux identités des acteurs) et les tensions d'apprentissage (relatives à la perception du changement et du temps). En somme, ces travaux révèlent une vision fondamentalement dialectique du concept d'organisation hybride, où celle-ci fait face à un risque permanent de conflits et de dérive de mission (Battilana & Dorado, 2010; Ebrahim et al., 2014; Grimes et al., 2020; Marconatto et al., 2020). Les principaux défis auxquels font face les organisations hybrides sont résumés par Battilana et al. (2012) (voir Tableau 2).

Tableau 1 – Tensions vécues par les organisations hybrides (d'après Battilana, 2018 ; Battilana et Dorado, 2010)

<b>Tensions vécues par les organisations hybrides</b>	
<b>Pressions internes liées à l'identité</b>	La « <i>double identité</i> » dans une organisation hybride peut générer des pressions et conflits internes, occasionnant la formation de sous-groupes partisans d'une des logiques (Battilana & Dorado, 2010), un stress émotionnel (Battilana, 2018) et des conflits autour des valeurs (Battilana, 2018). En interne, l'incompatibilité des logiques se mue en concurrence (Battilana, 2018).
<b>Pressions externes liées à l'identité</b>	La « <i>double identité</i> » occasionne des difficultés de légitimation auprès d'acteurs externes aux attentes contradictoires. Ces parties prenantes perçoivent le statut juridique et l'identité de ces organisations comme suspects (Battilana, 2018).
<b>Pressions internes liées aux ressources</b>	L'allocation des ressources impose des arbitrages délicats en interne, pouvant aboutir à une paralysie des processus de décision internes (Battilana, 2018).
<b>Pressions externes liées aux ressources</b>	L'acquisition de ressources externes est également plus difficile, du fait de l'atypicité des ressources nécessaires (ressources humaines possédant la double compétence requise) ou de la difficulté à être perçu comme légitime par les canaux traditionnels (ressources financières notamment) (Battilana, 2018).

Tableau 2 - Défis de l'organisation hybride (d'après Battilana et al., 2012)

<b>Défi juridique</b>	Pas de structure juridique adaptée pour les business hybrides
<b>Défi financement</b>	Pas de financement explicite pour les organisations hybrides
<b>Bénéficiaires et clients</b>	Bénéficiaires et clients identiques ce qui peut bloquer la mission sociale.
<b>Culture organisationnelle équilibrée</b>	Présence de deux logiques nécessite un équilibre dans la culture de l'organisation passant par une communication très régulière.

L'identification des tensions et défis animant les organisations hybrides a conduit les chercheurs à de nouveaux questionnements relatifs à la pérennité de ces organisations : dans un contexte de tensions accrues, comment l'organisation hybride peut-elle se maintenir ? Dans un premier temps, les travaux convergent vers la reconnaissance de différents modèles d'hybridité, dévoilant des stratégies distinctes de réponse à la complexité institutionnelle (Ebrahim et al., 2014; Hahn, 2020; Pache & Santos, 2013). Ces stratégies impliquent divers niveaux d'intégration entre les logiques institutionnelles jugées incompatibles, allant de la stricte compartimentation des logiques en interne à une combinaison globale des deux logiques. Si la compartimentation semble plus évidente à court terme pour limiter les tensions, les



organisations hybrides peinant à se maintenir à terme se retrouvent sensiblement dans cette catégorie - l'absence de coordination des objectifs financiers et sociaux étant la principale cause de dérive de mission (Battilana, 2018). Les travaux de Battilana (2010, 2018) pointent ainsi les limites d'une vision dialectique des logiques institutionnelles, empêchant de percevoir les opportunités de conciliation entre logiques à l'échelle organisationnelle. D'après Battilana et al. (2012, p.52), « *l'indépendance de la valeur sociale et de la création de revenus commerciaux est un mythe. En réalité, les vecteurs de valeur sociale et de création de revenus commerciaux peuvent se renforcer et se miner* ». L'articulation des logiques peut ainsi présenter des effets négatifs, à l'instar des tensions et conflits, mais aussi des effets bénéfiques de renforcement (Battilana et al., 2012), dans les cas où les organisations parviennent à combiner pleinement les deux logiques. En définitive, les hybrides pleinement intégrés permettent de créer « *un cercle vertueux de profit et de réinvestissement dans la mission sociale qui construit des solutions à grande échelle aux problèmes sociaux* » (Battilana et al., 2012, p.52). S'opère donc un glissement dans la littérature, invitant à évaluer les activités, pratiques et processus permettant un renforcement mutuel.

Sur le fondement d'études empiriques, les chercheurs dressent quelques pistes concrètes permettant d'atteindre l'intégration des logiques. A titre d'exemple, Battilana et Dorado (2010) mentionnent le besoin d'une politique de recrutement et de socialisation adaptée pour que les acteurs internes s'approprient la double identité de l'organisation hybride. Dufays et Huybrechts (2014) attestent le besoin d'une composition hétérogène des équipes, qui doivent englober des acteurs respectivement proches de chacune des deux logiques. De façon analogue, Ebrahim et al. (2014) suggère l'importance d'avoir des instances de gouvernance avec une représentation équilibrée des représentants de chaque logique. Ces travaux conduisent néanmoins à une vision plus parcellaire qu'holistique de ce que pourrait recouvrir l'hybridation organisationnelle, définie comme « *les activités, les structures, les processus et les significations par lesquels les organisations donnent un sens à de multiples formes organisationnelles et les combinent* » (Battilana & Lee, 2014, p.397). Battilana et Lee (2014) listent cinq dimensions de l'hybridation organisationnelle (activités organisationnelles, composition du salariat, design organisationnel, culture et relations interorganisationnelles) comme leviers pour dépasser les tensions, sans toutefois proposer une vision d'ensemble de ce que pourrait être un hybride pleinement intégré. Si la littérature néo-institutionnelle demeure

floue en la matière, nous proposons de mobiliser la littérature parente sur le 'business model hybride', proposant une opérationnalisation des organisations hybrides autour du concept de valeur.

## **1.2 ... AUX BUSINESS MODELS HYBRIDES : UNE OPERATIONNALISATION DELICATE DE LA COMBINAISON DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES**

Les développements néo-institutionnels sur l'organisation hybride ont permis l'appropriation de cette terminologie par d'autres courants théoriques, à l'instar du business model. Selon Teece (2010), le business model d'une organisation présente la logique démontrant comment une entreprise crée et délivre de la valeur à ses clients. Ce courant de littérature se caractérise ainsi par sa capacité à éclairer les activités, pratiques et processus qui supportent la création de valeur dans une organisation. Les premiers travaux sur le business model dévoile une orientation résolument commerciale, centrée sur l'explication de la création de valeur économique chez les entreprises (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). Néanmoins, les travaux récents reflètent l'évolution de la société, considérant que les entreprises ne peuvent s'extraire de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux contemporains (Joyce & Paquin, 2016; Yunus et al., 2010 ; Boons and Lüdeke-Freund 2013; Zott et al. 2011). La littérature sur le business model a ainsi vu fleurir de nouveaux concepts, illustrant ce changement de paradigme : business models soutenables (e.g. Geissdoerfer et al., 2016; Jabłoński, 2016; Joyce & Paquin, 2016), business models sociaux (e.g. Cooney, 2010; Michelini, 2012; Seelos & Mair, 2005), business models responsables (Hope, 2018; Magni et al., 2022), business models inclusifs (Ghosh & Rajan, 2019; Gradl et al., 2017; Laura Michelini & Fiorentino, 2012) ou encore business models hybrides (Boyd et al., 2017; Doherty & Kittipanya-Ngam, 2021; Reuter, 2022; Davies & Doherty, 2019). Parmi ces modèles, le business model hybride<sup>1</sup> s'inspire de la littérature néo-institutionnelle pour interroger comment se produit la création de valeurs dans le cadre spécifique des organisations hybrides (Davies & Doherty, 2019; Florin & Schmidt, 2011; Klein et al., 2021; Santos et al., 2015).

---

<sup>1</sup> Nous faisons référence ici à l'ensemble des travaux s'appuyant sur la définition de l'organisation hybride pour appréhender le business model hybride. Il est à noter que d'autres travaux sur le business model mentionne le terme 'hybride' pour faire référence à la co-présence de deux processus de production/de distribution, travaux sur lesquels nous ne nous appuyons pas ici.

D'après Sorescu et al. (2011, p.16), « *un business model est un système bien spécifié de structures, d'activités et de processus interdépendants qui sert de logique d'organisation à une entreprise pour la création de valeur (pour ses clients) et l'appropriation de valeur (pour elle-même et ses partenaires)* ». Appliquée aux organisations hybrides, ce business model décrit donc les activités et processus interdépendants permettant d'aboutir à une logique unique de la firme sur la base de deux logiques institutionnelles distinctes. Dans le business model hybride, « *la création de valeur économique et la création de valeur sociale ne doivent pas diverger, et cette dernière ne doit pas être comprise comme corrigeant les résultats de la première* » (Grassl, 2012, p.52), d'où l'intérêt de mettre à jour les interdépendances entre activités sociales et économiques. D'après Santos et al. (2015), la perspective du business model hybride est d'autant plus intéressante que les organisations hybrides pourraient, sur la base des deux mêmes logiques, accéder à de multiples formes de création de valeur, qu'il convient dès lors d'éclairer. En adoptant une vision holistique des activités orientés vers la création de valeurs, le business model hybride constitue ainsi un appareil conceptuel susceptible de mettre à jour les multiples manières dont une organisation hybride peut aboutir *in fine* à une combinaison de logiques.

La littérature sur le business model hybride fournit ainsi de premières pistes de réponses sur l'intégration des logiques. Matzenbacher et al. (2021) avancent que cette combinaison passe par l'intégration d'une logique de soutenabilité au sein du business model, tandis que d'autres travaux argumentent plutôt en faveur de la synthèse entre logiques pour aboutir à la construction d'une supralogique permettant l'émergence d'un tout cohérent (van Bommel, 2018). L'opérationnalisation de cette supralogique demeure toutefois peu réalisée par la littérature. D'après Doherty et Kittipanya-Ngam (2021), le business model hybride peut tendre vers la combinaison de logiques en proposant des améliorations parallèles de produit, de processus et de gouvernance. Dans leur étude longitudinale d'une entreprise sociale, Davies et Doherty (2019) vont plus loin, en proposant d'articuler tensions hybrides provenant du conflit entre logiques et les changements de modèle d'affaires associés (voir résumé dans le Tableau 3). Les tensions sont ici liées à des éléments précis du business model, à savoir la proposition de valeur, la distribution et la capture de la valeur. Les auteurs montrent la relation d'interdépendance entre tensions et business model hybride, les tensions pouvant émerger d'un changement dans la création ou la capture de valeur, et réciproquement. Ils montrent également que les tensions sont réduites dans les situations où le modèle d'affaires permet une combinaison pleine des logiques, ainsi que lorsqu'une activité économique a une répercussion automatique sur la

création de valeur sociale (Davies & Doherty, 2019) – convergeant ainsi avec les travaux sur les organisations hybrides.

Tableau 3 - Tensions vécues par les organisations hybrides et résolution par des changements du modèle d'affaires (adapté de Davies & Doherty (2019))

<b>Tensions</b>	<b>Description</b>	<b>Solutions</b>
<b>Proposition de valeur</b>	Messages et communications très explicites relatives à la valeur économique et à la valeur sociale peuvent engendrer l'incompréhension et une baisse des ventes	Donner la priorité à la création de valeur pour le client et rendre les aspects hybrides et sociaux plus implicites
<b>Création et livraison de valeur</b>	Danger potentiel de trop compliquer les activités de création de valeur dans les entreprises hybrides	Créer un modèle économique intégré avec des personnes ayant des compétences et expériences commerciales et sociales équilibrées au conseil d'administration, dans les organisations partenaires et dans les équipes commerciales
<b>Capture de valeur</b>	Tensions externes liées à la légitimité	Simplification du modèle économique pour permettre à d'autres de gérer la capture de valeur dans leur domaine d'expertise

Les travaux sur le business model hybride semblent finalement s'inscrire dans une grille de lecture dialectique de l'hybridité, héritée des travaux néo-institutionnels. Les tensions jouent dans cette littérature un rôle prédominant et orientent ainsi vers la recherche d'une solution d'intégration permettant de temporiser ces tensions. Ces solutions en matière de création, de distribution et de capture de valeur sont listées par les travaux sans proposer une réelle représentation du business model hybride comme un ensemble holistique d'activités interdépendantes. Sur cette base, il demeure difficile d'appréhender comment est-ce que la création de valeur économique peut concrètement renforcer la création de valeur sociale, et réciproquement. En d'autres termes, à l'heure où la combinaison de logiques semble être la solution privilégiée pour éviter les tensions et garantir la pérennité du business model hybride, c'est précisément l'opérationnalisation de cette combinaison en activités interdépendantes qui fait défaut à la littérature. Cet article propose précisément de répondre à ce flou théorique en mobilisant une représentation alternative du business model : le business model hybride.

### **1.3 DEPASSER LA VISION DIALECTIQUE DES LOGIQUES : UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DU BUSINESS MODEL**

L'approche systémique se définit comme une alternative critique au raisonnement analytique linéaire (Le Moigne, 1994; Von Bertalanffy, 1973), taxé d'inadéquat pour saisir les interdépendances et boucles liant les activités d'un phénomène entre elles. En effet, le raisonnement analytique, tiré des travaux cartésiens, prône la segmentation des éléments pour permettre leur compréhension, avant de tracer les relations liant ces éléments ensemble (Donnadieu & Karsky, 2002; Le Moigne, 1994). Le raisonnement systémique se positionne comme une proposition antagoniste, invitant à appréhender en premier lieu un élément d'après les relations qu'il entretient avec d'autres éléments et les fonctions qu'il permet de remplir au sein du système (Yatchinovsky, 2018). Elle vise la compréhension des phénomènes au travers du système comme unité d'analyse, défini comme « *un tout fonctionnel qui ne peut être divisé en parties indépendantes* » (Ackoff & Gharajedaghi, 1996, p.13).

Dans leur article promouvant une vision systémique du business model, Roussignol & Garreau (2021) définissent trois principes caractéristiques de l'approche systémique :

- **Principe téléologique** : selon ce principe, les systèmes comprennent plusieurs finalités et chacune d'elle est nécessaire pour comprendre l'ensemble. En effet, les finalités d'un système peuvent varier en fonction des individus et parties prenantes : « *d'un point de vue anthropologique, le pont peut être vu comme un moyen de connecter les différentes familles d'un point A à un point B, mais elle ne correspond peut-être pas au point de vue mathématique et architectural, qui établit les mesures pour construire le pont, ou encore à la vision économique, pour envisager l'impact du pont sur les différents flux. En d'autres termes, un pont est bien plus que la connexion entre deux rives, et les finalités peuvent varier d'une partie à l'autre* » (Roussignol & Garreau, 2020, p.12-13). En raison de cette diversité, il est nécessaire de comprendre l'articulation des différentes finalités.
- **Principe d'interdépendance** : selon ce principe, chaque élément appartenant au système est en interaction avec d'autres éléments. La compréhension d'un élément passe donc nécessairement par la compréhension de son environnement et du réseau d'interdépendance dans lequel il s'insère.
- **Principe d'ouverture** : selon ce principe, un système ne peut être appréhendé comme un système fermé, indépendant de son milieu. Au contraire, il entretient des échanges

avec cet environnement, de sorte qu'il opère comme un système ouvert. Pour appréhender un système, il est donc exclu de dissocier l'environnement du système (Donnadieu & Karsky, 2002; Yatchinovsky, 2018).

Appliquée au business model hybride, l'approche systémique invite à dépasser une vision où les logiques seraient considérées chacune respectivement dans leur individualité, sans interroger la manière dont les éléments qui les composent peuvent également être interdépendants. A la vision dialectique du business model hybride est ainsi opposée une vision dialogique : selon les termes de Morin, la dialogique se définit comme « *l'unité symbiotique de deux logiques qui se nourrissent l'une l'autre, se concurrencent, se parasitent, s'opposent et se battent à mort* » (Morin, 1977, p.80). En d'autres termes, deux logiques perçues comme incompatibles pourraient tout à fait nourrir des relations d'opposition, de conflit, tout en se nourrissant mutuellement, au sein d'un même système organisationnel. La multiplicité des relations d'interdépendance entre logiques semble toutefois insuffisamment scrutée par les travaux sur hybridité et business models, conservant une perspective dialectique. Nous proposons donc de nous appuyer sur la perspective systémique du business model développée par Roussignol et Garreau (2020) pour proposer une meilleure compréhension du business model hybride. Cet article ambitionne donc de répondre à la question de recherche suivante : **en quoi l'approche systémique éclaire-t-elle la manière dont des logiques de création de valeur jugées incompatibles peuvent être pleinement intégrées au sein d'un business model hybride ?**

## **2. DESIGN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **2.1. UNE ETUDE CAS UNIQUE**

Afin de traiter de cette question de recherche, nous avons utilisé une étude de cas unique interprétative. Le cas choisi est l'entreprise Café Joyeux, chaîne de restauration rapide fondée en 2017, qui emploie des personnes en situation de handicap, principalement avec trisomie 21 ou autisme. Le fondateur part d'un constat qu'en France, près plus de 700.000 personnes sont diagnostiquées avec une forme d'autisme et que 65.000 sont atteinte de Trisomie 21. Le taux de chômage de ces populations est 2 à 3 fois plus élevé et moins de 1% de ces personnes travaillent en milieu professionnel ordinaire. L'entreprise Café Joyeux vise à répondre à cette anomalie.

Café Joyeux est présent dans de plusieurs villes en France : Paris, Rennes, Bordeaux et Lyon. D'autres projets d'ouverture sont également en cours en France. Le concept se développe même à l'international avec l'ouverture d'un Café Joyeux à Lisbonne. Actuellement, il y a 9 cafés-restaurants<sup>2</sup>. Les personnes en situation de handicap sont nommées les équipiers. Il y a plus de 83 équipiers en situation de handicap mental et cognitif. Les équipiers sont accompagnés par des managers et professionnels de la restauration qui les suivent et les forment au quotidien : il y a 35 managers et professionnels de la restauration. En dehors des personnes sur le terrain, le siège assure la communication, la commercialisation, la gestion de ressources humaines et les finances. L'effectif total de Café Joyeux est de 134 personnes en 2022.

En plus des cafés-restaurants, Café Joyeux pratique également la vente à emporter ainsi que la livraison de plateaux repas. Café Joyeux a créé sa marque de cafés de spécialité en grains, capsules et moulu. Les produits sont expédiés par une équipe de 30 personnes en situations de handicap dans un ESAT (Établissements et Services d'Accompagnement par le Travail) à Paris. La volonté de Café Joyeux est de montrer que les personnes en situation de handicap sont capables de travailler dans une entreprise ordinaire : « *notre ambition : rendre le handicap visible et favoriser la rencontre, en proposant du travail, en milieu ordinaire, à des personnes éloignées de l'emploi* ». Café Joyeux fonctionne comme toutes les entreprises du secteur de la restauration, il s'agit d'une entreprise ordinaire : « *notre joyeuse maison entend construire un modèle rentable et faire de la différence une force* ». Leur site internet met l'accent sur le côté « ordinaire » ; il est très important pour Café Joyeux et les équipiers que tout fonctionnement de manière ordinaire afin de montrer qu'ils peuvent y arriver.

## 2.2. COLLECTE DES DONNEES

Notre collecte de données s'est appuyée sur 3 ensembles de données : des entretiens semi-directifs centrés, une séance d'observation et de multiples sources secondaires.

---

<sup>2</sup> L'ensemble des éléments entre guillemets dans cette section sont issus du site officiel Café Joyeux, Le Concept Café Joyeux, consulté le 22 août 2022. <https://www.cafejoyeux.com/>



En ce qui concerne les entretiens semi-directifs, nous avons mené six entretiens, dont trois avec des personnes du siège et trois avec des acteurs des restaurants, afin de pouvoir multiplier les points de vue sur la manière dont Café Joyeux déploie ses logiques de création, distribution et captation de valeur :

- Assistante Manager, Café Joyeux Olympia
- Manager, Café Joyeux Rennes
- Pilote, Projet Café Joyeux Montpellier
- Chargée des opérations événements et privatisations, Membre du Siège
- Directeur des Ressources Humaines, Membre du Siège
- Responsable du Développement Commercial, Membre du Siège

Nous avons suivi un guide d'entretien semi-directif selon les éléments suivants (Romelaer, 2005). L'objectif de ce guide a été de leur faire expliciter le fonctionnement de Café Joyeux, en les relançant spécifiquement sur les éléments que nous avons relevés comme pertinents dans notre revue de littérature.

- Phrase d'entame : Est-ce que vous pouvez vous présenter et me dire comment vous en êtes arrivés à travailler chez Café Joyeux ?
- Thèmes abordés :
  - Différenciation de Café Joyeux par rapport aux autres cafés-restaurants
  - Matérialisation des deux logiques : mission sociale et projet économique
  - Structure organisationnelle
  - Politiques d'embauche et de socialisation
  - Intégration des personnes en situation de handicap dans la gestion
  - Arbitrages et réciprocity entre le modèle économique et la mission sociale
  - Exemples d'intégration des logiques
  - Difficultés rencontrées

Par ailleurs, nous avons utilisé plusieurs sources secondaires : 28 articles de presse (voir liste en Annexe), le site web Café Joyeux, et les 64 vidéos de la chaîne Café Joyeux présentes sur Youtube, dont 8 explicitent plus spécifiquement le modèle de l'entreprise.



Enfin, nous avons réalisé une séance d'observation au sein du Café Joyeux des Champs Elysées. Celle-ci a duré deux heures, où nous avons noté l'offre, la communication, l'ambiance, les interactions entre les serveurs et les clients, etc. Cette séance nous a permis de nous mettre dans la peau d'un client afin de comprendre la proposition de valeur telle qu'elle lui est proposée au sein du restaurant.

### **2.3. ANALYSE DES DONNEES**

Notre analyse des données a été structurée en trois temps. Tout d'abord, nous avons codé nos données sur le logiciel Nvivo selon la grille de codage présentée dans le Tableau 4, qui reprend les perspectives d'analyse issues de notre revue de littérature. Ce premier codage nous a permis d'identifier les déterminants des logiques de création de valeur économique et sociale tels qu'exprimés chez Café Joyeux, ainsi que les tensions, défis et solutions associées. Dans le cadre d'une approche par le business model, le codage des logiques vise tout particulièrement à faire apparaître la manière dont chaque logique oriente la création, la distribution et la capture de la valeur, ainsi que la perception du client. Une fois l'hybridité de Café Joyeux précisée, nous avons analysé les composantes traditionnelles du business model à l'aune de leur finalité (i.e. de l'objectif qu'elles poursuivent dans l'organisation), suivant les principes de l'approche systémique. A titre d'exemple, certaines activités visent plutôt l'intégration des salariés dans les équipes, tandis que d'autres visent davantage l'optimisation de la rentabilité. Ce prisme téléologique, inspiré de la systémie, nous a permis de regrouper les activités clés en sept politiques hybrides cohabitant dans cette organisation. Puis, nous avons complété ces éléments par une analyse inductive des données.

Dans un second temps, nous avons cherché à articuler les principes systémiques avec les politiques hybrides identifiées, au sein d'une matrice d'encodage (cf. tableau 5). Il est à noter que les chiffres exprimés ne sont ici pas signifiants : l'intérêt de cette matrice d'encodage réside plutôt dans le fait de souligner que chacune des politiques hybrides déploient des aspects systémiques. Elle permet ainsi de justifier la pertinence de notre grille de lecture théorique.

Tableau 4 - Grille de codage

Hybridité au sens dialectique	Logiques économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité opérationnelle</li> <li>- Activité &amp; Stratégie commerciale</li> <li>- Entreprise</li> <li>- Équilibre financier</li> <li>- Gestion financière</li> <li>- Impact</li> <li>- Rentabilité</li> </ul>
	Logiques sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusion</li> <li>- Évolution</li> <li>- Famille</li> <li>- Solidarité</li> <li>- Rencontre</li> <li>- Utilisation des bénéfiques</li> </ul>
Business model		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition de valeur économique</li> <li>- Proposition de valeur sociale</li> <li>- Activités clés</li> <li>- Ressources clés</li> <li>- Clients</li> <li>- Canaux</li> <li>- Partenaires</li> <li>- Revenus</li> <li>- Coûts</li> </ul>
Politiques hybrides		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiques d'embauche Battilana &amp; Dorado (2010)</li> <li>- Politiques de socialisation Battilana &amp; Dorado (2010)</li> <li>- <i>Politiques d'éducation / sensibilisation</i></li> <li>- <i>Politiques de développement</i></li> <li>- <i>Politiques d'innovation</i></li> <li>- <i>Politiques d'unicité</i></li> <li>- <i>Politiques de gestion</i></li> </ul>
Principes systémiques		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principe d'interdépendance</li> <li>- Principes d'ouverture</li> <li>- Principes dialogique</li> </ul>
Tensions et défis hybrides		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équilibre (Battilana &amp; Dorado, 2010)</li> <li>- Financement (Battilana et al., 2012)</li> <li>- Management (Battilana, 2018)</li> <li>- Statut juridique (Battilana et al., 2012)</li> </ul>

Tableau 5 - Encodage matriciel : Politiques hybrides et principes systémiques

	A : Principe d'interdépendance	B : Principe d'ouverture	C : Principe dialogique
1 : Politique d'innovation	4	5	15
2 : Politique de développement	19	8	7
3 : Politiques d'embauche	10	6	5
4 : Politiques d'éducation - sensibilisation	4	17	14
5 : Politiques d'unicité	3	7	6
6 : Politiques de gestion	2	10	6
7 : Politiques de socialisation	10	11	20

Source : Capture d'écran de l'encodage matriciel avec Nvivo

Enfin, dans un troisième temps, nous avons analysé comment les politiques hybrides permettent l'articulation des logiques économique et sociale par un prisme systémique. Nous avons ainsi repris les éléments fondant les logiques économique et sociale, puis analysé comment les politiques hybrides permettent d'articuler ces différents éléments. Nous avons alors généré le tableau 6, représentant finalement les causes et conséquences des politiques hybrides. A titre d'exemple, la première ligne se lit de la façon suivante : la politique d'éducation et de sensibilisation permet, à partir des activités opérationnelles, de faciliter l'inclusion des salariés dans l'organisation. Ce tableau constitue un préambule nécessaire à la modélisation systémique, ayant pour objectif de synthétiser les relations d'interdépendance entre les éléments du business model hybride. Cette modélisation a été réalisée via le logiciel Kumu, dédié à la représentation systémique. Cette modélisation représente ainsi le business model des Cafés Joyeux comme un système, où les logiques économique et sociale sont finement articulées grâce à des politiques hybrides, permettant de maintenir une unité organisationnelle et d'atteindre les objectifs conférés à cette unité organisationnelle.

Tableau 6 - Les politiques hybrides et systémiques identifiées comme la nature des relations entre les logiques économiques et sociales

De	Politiques hybride systémique	A
Activité opérationnelle	Éducation / Sensibilisation	Inclusion
Activité opérationnelle	Socialisation	Rencontre
Activité opérationnelle	Unicité	Évolution
Activité et Stratégie commerciale	Développement	Utilisation des bénéfices
Activité et Stratégie commerciale	Éducation / Sensibilisation	Inclusion

Activité et Stratégie commerciale	Socialisation	Évolution
Activité et Stratégie commerciale	Développement	Solidarité
Entreprise	Éducation / Sensibilisation	Inclusion
Entreprise	Socialisation	Évolution
Entreprise	Développement	Utilisation des bénéfices
Entreprise	Innovation	Rencontre
Équilibre financier	Développement	Utilisation des bénéfices
Équilibre financier	Éducation / Sensibilisation	Inclusion
Gestion financière	Éducation / Sensibilisation	Inclusion
Gestion financière	Développement	Utilisation des bénéfices
Impact	Développement	Évolution
Impact	Développement	Utilisation des bénéfices
Rentabilité	Innovation	Inclusion
Rentabilité	Développement	Évolution
Rentabilité	Unicité	Utilisation des bénéfices
Inclusion	Innovation	Rentabilité
Inclusion	Éducation / Sensibilisation	Entreprise
Inclusion	Gestion	Gestion financière
Évolution	Développement	Rentabilité
Évolution	Embauche	Activité opérationnelle
Évolution	Développement	Activité et Stratégie commerciale
Famille	Embauche	Activité opérationnelle
Famille	Développement	Activité et Stratégie commerciale
Solidarité	Éducation / Sensibilisation	Activité opérationnelle
Solidarité	Développement	Activité et Stratégie commerciale
Solidarité	Unicité	Rentabilité
Rencontre	Socialisation	Activité opérationnelle
Rencontre	Développement	Impact
Rencontre	Développement	Rentabilité
Utilisation des bénéfices	Développement	Activité opérationnelle
Utilisation des bénéfices	Gestion	Gestion financière
Utilisation des bénéfices	Éducation / Sensibilisation	Impact

### 3. RESULTATS

#### 3.1. DES LOGIQUES DE CREATION DE VALEUR EN TENSION

Les données collectées chez Café Joyeux nous permettent dans un premier temps d'appréhender comment les logiques économique et sociale sont édictées spécifiquement dans ce contexte organisationnel. Pour apprécier les tensions hybrides naissant de leur articulant, il est nécessaire de présenter au préalable les sous-composants de ces logiques économique et sociale et leur caractère contradictoire. Les tableaux 7 et 8 présentent une synthèse des différents déterminants observés. La poursuite d'un objectif économique est clairement assumée par Café Joyeux, les cafés-restaurants ont pour objectif d'être à l'équilibre. Néanmoins, la mission sociale de Café Joyeux prend une place également très importante, l'objectif étant d'embaucher le maximum de personnes en situation de handicap pour permettre leur insertion dans un milieu professionnel ordinaire. Sur la base de ces données, nous constatons ainsi que les objectifs pointés par chacune de ces logiques présentent des disparités telles que la combinaison de celles-ci s'avère peu évidente. Café Joyeux répond ainsi bien aux critères de qualification de l'organisation hybride.

Tableau 7 - Composants de la logique économique

Composants de la logique économique	Verbatims illustratifs
Rentabilité	<p>« Nous, on a un objectif de chiffre d'affaires à faire par jour, par mois et on fait hyper attention. Si on sent qu'il y a une semaine où on a fait peu de chiffres, on se dit que la semaine d'après, il faut mettre les bouchées double, on se dit quand même qu'à la fin du mois, il y a beaucoup de salaires à verser et il faut que ce soit rentable. » (Cécile, Café Joyeux)</p> <p>« C'est une entreprise ordinaire dont l'objectif est la rentabilité. » (Données d'archive)</p> <p>« On le vend très clairement, on dit que l'on est une entreprise lucrative, que notre but est de faire des bénéfices. » (Virginie, Café Joyeux)</p>
Équilibre financier	<p>« On a des objectifs financiers, on nous fixe des objectifs d'équilibre, il faut que l'on soit à l'équilibre, que l'on puisse payer les loyers, les salaires. » (Catherine, Café Joyeux)</p> <p>« S'il y a que l'inclusion et qu'après ça fait faillite, ils auront eu un poste et après ce serait fini. » (Cécile, Café Joyeux)</p> <p>« L'objectif est de mettre tous les cafés à l'équilibre, et le but est pouvoir se passer du financement du fonds et d'arriver à l'équilibre. » (Olivier, Café Joyeux)</p> <p>« Les autres cafés ne sont pas encore à l'équilibre mais c'est l'objectif. » (Olivier, Café Joyeux)</p>
Gestion financière	<p>« C'est vrai que l'on va employer deux fois plus d'encadrants pour le même nombre d'équipiers par rapport à un café ordinaire, ce qui va avoir un impact sur nos coûts et sur notre rentabilité parce que cela demande plus de staff mais en même temps c'est l'équilibre que l'on veut atteindre et qui est nécessaire pour être rentable et fournir un</p>

	<p><i>excellent service. » (Thaïs, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« On est hyper carrés, on fait des inventaires tous les mois, on fait très attention, on note toutes les pertes alimentaires. On essaie d'être le plus juste possible pour avoir une bonne gestion. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p>
Entreprise	<p><i>« On nous demande souvent « c'est quelle association ? ». On est vraiment une entreprise et c'est la volonté des fondateurs » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Mais en même temps, c'est vraiment une entreprise ordinaire, on veut les inclure dans le vrai monde du travail et qu'ils soient trop fiers de décrocher leur CDI, pour eux et pour leur famille. » (Cécile, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Ce n'est pas une entreprise adaptée, ni un Esat (Établissement et service d'aide par le travail) mais bien une entreprise ordinaire », insiste l'entrepreneur aux chaussures dépareillées. » (Données d'archive – 2)</i></p>
Activité et stratégie commerciale	<p><i>« La partie Grain &amp; Capsules se développent de plus en plus, il y en a dans plein d'entreprises finalement. On vend des machines et on fait de la maintenance Café Joyeux. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Pour pallier le manque à gagner des personnes plus lentes, Café Joyeux a créé une entreprise de café qui s'appelle Grains &amp; Capsules et vendent du café soluble, en grains et en capsules aux professionnels et particuliers. Grâce aussi à cette activité, cela équilibre les comptes de l'activité de restauration. » (Cécile, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Café Joyeux a créé sa marque de café, on vend du café pour les particuliers et entreprises. On a une offre entreprise un peu plus développée avec les machines à l'achat ou la location et la maintenance de machines. En fait, les entreprises font appel à nous, on va installer les machines là-bas, on passe quelques fois par an pour leur faire l'entretien de la machine. » (Martin, Café Joyeux)</i></p>
Activité opérationnelle	<p><i>« C'est un café-restaurant dont les vingt serveurs et cuisiniers sont porteurs d'un handicap mental ou d'un trouble cognitif (trisomie 21, autisme). Ils sont encadrés par trois managers. Nous proposons à toute heure de la journée des plats salés (quiches, tartes) et sucrés (brownies, muffins...) : tout est naturel et fait maison. Il existe aussi une offre vegan et sans gluten. » (Données d'archive – 1)</i></p> <p><i>« L'activité opérationnelle, celle des cafés-restaurants dans lesquels on emploie des personnes en situation de handicap mental et cognitif, dans cette partie-là, on a 80% de la masse salariale qui est en situation de handicap » (Martin, Café Joyeux)</i></p>
Impact	<p><i>« Ça, malheureusement, je ne peux pas trop en parler car on ne communique pas trop sur nos chiffres mais il y a des forts enjeux de développement car c'est une entreprise qui grossit assez vite. Mais pour te donner une idée, sache qu'on a prévu d'ouvrir 5-6 restaurants cette année, et on en a déjà 8. » (Martin, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Alors, pour l'instant, on a un Café Joyeux qui est à Lisbonne et un qui ouvre à Bruxelles dans l'année. Pour l'instant, les entreprises auxquelles on vend des machines sont basées en France. Mais la vente de cafés concerne aussi des clients professionnels qui sont en Luxembourg, en Belgique, etc., cela existe déjà. Pour la partie machine, peut-être qu'à terme, ça sera une possibilité mais je sais que l'on a un enjeu, c'est que l'on passe par des prestataires et des partenaires pour l'installation des machines, l'entretien, etc., donc il faudra les trouver à l'international. Pour le moment, ce n'est pas la priorité de 2022. Cela viendra certainement mais les choses évoluent très vite. » (Martin, Café Joyeux)</i></p>

Tableau 8 - Composants de la logique sociale

Composants de la logique sociale	Verbatims illustratifs
Inclusion	<p><i>« ...l'activité opérationnelle, celle des cafés-restaurants dans lesquels on emploie des personnes en situation de handicap mental et cognitif, dans cette partie-là, on a 80% de la masse salariale qui est en situation de handicap. » (Martin, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Le but de Café Joyeux est le handicap mental et cognitif, on n'a pas de handicaps moteurs. Le but n'est pas de banaliser ou normaliser le handicap, le but c'est de les mettre</i></p>

	<p><i>en lumière, pour nous, c'est un peu les stars. On fait tout le temps la fête avec eux, on danse avec eux. On veut dire « ça existe, c'est beau, c'est dur à vivre pour l'entourage mais on y arrive. » (Cécile, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« On veut montrer que l'inclusion est vraiment possible et nous, on veut montrer l'exemple d'une certaine façon. On ne veut pas être donneur de leçon ni moralisateur, on veut juste montrer que c'est possible de pouvoir recruter des personnes en situation de handicap, de les faire travailler, de leur donner un salaire. » (Thaïs, Café Joyeux)</i></p>
Rencontre	<p><i>« Mais, ce n'est pas le handicap en tant que tel, après cela fait peut-être longtemps que j'y suis, mais je ne les vois pas comme des personnes en situations de handicap, je vois des personnes qui sont drôles et avec qui on passe des beaux moments. Ce n'est pas le handicap qui fait revenir les gens, il y a beaucoup de personnes qui reviennent chaque semaine, ils viennent pour les personnes parce que c'est sympa. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« ...l'idée a fait son chemin, cela a pris deux trois ans, c'est comme ça qu'a ouvert le premier café à Rennes en disant qu'il faut créer une activité, créer la rencontre, il faut que ce soit beau, il faut que ce soit en centre-ville et il faut que ce soit quelque chose qui fasse plaisir à tout le monde. » (Olivier, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Cette dimension de rencontre est au cœur de la mission de Café Joyeux, de mettre les personnes handicapées au cœur des villes car nos cafés sont en villes et au cœur des rencontres avec l'accueil des convives dans le café. » (Olivier, Café Joyeux)</i></p>
Évolution	<p><i>« On a nos objectifs et le plus bel objectif et la plus belle réussite est de voir les équipiers qui progressent, qui en apprennent un peu plus chaque jour. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Sur les 7 équipiers à Rennes, Il y en avait une qui faisait que du service au départ, elle a mis 6 mois à dire bonjour aux premiers convives. Aujourd'hui, elle fait de la caisse, elle sourit, elle fait des cafés, elle fait de la cuisine. C'est la plus belle des réussites. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« D'ailleurs, quand j'ai rejoint Café Joyeux, mon premier déplacement était d'aller à Rennes, c'est extraordinaire de voir l'évolution des équipiers, leur autonomie et surtout on voit qu'ils ont des projets de vie. » (Olivier, Café Joyeux)</i></p>
Solidarité	<p><i>« Café Joyeux est une entreprise solidaire qui souhaite remettre le handicap au cœur de nos villes et de nos vies. » (FAQ Joyeuse)</i></p> <p><i>« On veut avoir une entreprise qui est vraiment solidaire mais pas seulement solidaire pour le handicap mais pour les toutes les personnes qui y travaillent, c'est ça le projet. » (Olivier, Café Joyeux)</i></p>
Famille	<p><i>« Quand on arrive dans le café, la cuisine est ouverte et c'est une petite cuisine, c'est hyper familial et beaucoup plus familial que sur les Champs. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Les gens ont envie de rester et on met des musiques douces, on veut une ambiance conviviale, familiale, on leur dit aux équipiers qu'on est un peu comme une famille. Le but est que tout le monde s'entend bien. » (Cécile, Café Joyeux)</i></p>

Sur la base de ces sous-composants contradictoires, l'articulation entre logiques poursuivies par Café Joyeux génère quelques tensions, au nombre de trois : une tension liée au financement de l'activité, une tension liée au management, et une tension relative au statut juridique de l'entreprise (voir verbatims illustratifs dans Tableau 9). La tension liée au financement exprime



la difficulté à lever des fonds financiers importants sur la base de pratiques associatives (bénévolat, dons). La tension relative au management s'exprime par le besoin des managers intermédiaires de veiller à la fois à l'équilibre économique et à l'accompagnement du handicap. La tension liée au statut juridique relève d'une confusion entre le modèle 'entreprise' choisie par Café Joyeux et sa mission sociale, conduisant régulièrement les parties prenantes externes à rapprocher l'organisation d'une structure associative.

Tableau 9 - Tensions liés à la poursuite des deux logiques

Libellé de la tensions	Verbatims illustratifs
Financement	<p>« Après, il faut savoir que quand il y a un Café Joyeux qui ouvre, il y a d'abord une équipe de bénévoles du terrain qui réfléchit au projet. Ce qui permet au siège de se concentrer sur l'ouverture de plusieurs cafés en même temps, mais les bénévoles et le siège ont des contacts extrêmement réguliers, c'est primordial. » (Cécile, Café Joyeux)</p> <p>« Je les ai contactés, ils ont accepté de s'implanter sur Montpellier et ensuite ils m'ont demandé de former une équipe de bénévoles avec un engagement sur 2-3 ans avec une double mission, tout d'abord, lever les fonds, il faut savoir que pour ouvrir un Café Joyeux, il faut réunir à peu près 700 000 euros juste en dons et mécénat, et la deuxième mission est de trouver un local. À Montpellier, on est 5 bénévoles, on bosse depuis plus de 2 ans et à on arrive à la concrétisation du projet, on a quasiment atteint les 700 000 euros et le local est bon, on va démarrer les travaux d'ici 1 mois. » (Virginie, Café Joyeux)</p> <p>« En effet, il y a toute une partie de levée de fonds pour pouvoir réussir à ouvrir ces cafés, on a également des dons, de temps en temps, il y a des personnes qui veulent nous aider pour l'ouverture d'un café précis par exemple le Café de Lyon. En revanche, si cette personne nous dit qu'elle veut donner 10 000 euros à Café Joyeux, nous allons voir en interne où est-ce que l'on va allouer ces 10 000 euros et quel café en aurait le plus besoin. » (Thaïs, Café Joyeux)</p>
Management	<p>« L'élément clé dans toute entreprise est le management, le management intermédiaire. L'élément clé de la réussite de Café Joyeux, j'espère que l'on peut parler de réussite, est porté par les managers de chaque café et les équipes d'encadrement. Ce sont eux qui doivent réussir le double challenge de l'équilibre économique et de l'encadrement et accompagnement du handicap. C'est sur eux que tout pèse, notre responsabilité au niveau siège est de leur donner les outils pour réussir ce challenge, c'est-à-dire de les former, de les soutenir, de leur fournir les outils nécessaires, d'entretenir un management dans lequel ils peuvent s'épanouir mais c'est une mission exigeante. C'est exigeant partout, les managers de terrain sont aujourd'hui très sollicités. » (Olivier, Café Joyeux)</p>
Statut juridique	<p>« Je constate cela à titre personnel lorsque je discute avec mon entourage ou certaines entreprises, les personnes s'attendent à ce que l'on ait une démarche associative et pas forcément cher, et qu'on soit presque gratuit. Cela est présent dans le monde du travail, dans le business, on cherche toujours le prestataire le moins cher. Mais je pense que nous, on s'y attend d'autant plus car il y a cette confusion sociale et cela n'est pas évident de combattre ce préjugé mais on y tient vraiment. » (Thaïs, Café Joyeux)</p> <p>« On essaie de combattre cette confusion ou ce paradoxe, c'est le cœur de notre mission. Les ouvertures de nos nouveaux cafés nous montrent que c'est tout à fait réalisable, que l'on peut atteindre nos objectifs, on veut en ouvrir huit cette année et recruter un maximum de personnes. » (Thaïs, Café Joyeux)</p>



### **3.2. LES POLITIQUES HYBRIDES SYSTEMIQUES**

Pour faire face à ces tensions, Café Joyeux s'appuie sur plusieurs politiques hybrides que nous qualifions de systémiques, dans la mesure où les trois principes de la systémique s'appliquent à chacune de ces politiques. Nous avons identifié sept politiques hybrides systémiques : dans le tableau 10, nous proposons de détailler ces politiques, leur définition et la manière dont ces politiques englobent un aspect systémique.

Tableau 10 - Description des politiques hybrides et de leur aspect systémique

<b>Politique hybride systémique</b>	<b>Description</b>	<b>Verbatims illustratifs</b>	<b>Utilisation de la systémique</b>	<b>Verbatims illustratifs</b>
-------------------------------------	--------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------

<p><b>Politique d'embauche</b></p>	<p>Politique d'embauche ad hoc privilégiant la motivation, la capacité, la personnalité, plutôt que l'appartenance à la logique économique ou sociale.</p> <p>Politique centrée sur la mise en situation et sur l'évaluation collective pour favoriser l'intégration</p>	<p><i>« Le recrutement commence par un entretien pour s'assurer que la personne souhaite travailler dans la restauration, (...) Cet entretien va permettre de faire connaissance, de voir un peu à qui on a affaire et surtout s'assurer que ce n'est pas forcément la famille qui s'inscrit dans le projet mais également la personne concernée, de s'assurer qu'elle veut s'investir dans le projet, fournir des efforts, travailler. À l'issue de l'entretien, on décide si on va plus loin ou si ce n'est pas le bon moment. Ensuite, il va y avoir une journée d'observation, ceci est très classique, c'est ce que l'on retrouve dans beaucoup d'établissements de travail protégé ou autre avec l'intégration progressive. Si la journée d'immersion se passe bien, on va démarrer un stage d'un mois, là, la personne est vraiment intégrée au café, on voit si cela se passe bien, si elle comprend ce qu'elle doit faire, si cela se passe bien avec l'équipe, s'il y a un beau potentiel de progression. (...) À l'issue du stage, si tout s'est bien passé, si la personne a intégré l'équipe car l'esprit d'équipe est très important dans la restauration et surtout au Café Joyeux, alors on va proposer un CDI. » (Olivier, Café Joyeux)</i></p>	<p><b>Principe téléologique :</b> la politique implique à la fois le recrutement d'une masse salariale importante sans contraindre la rentabilité économique</p> <p><b>Principe d'interdépendance :</b> la rentabilité économique permet d'accroître le nombre d'équipiers bénéficiaires</p> <p><b>Principe d'ouverture :</b> l'insertion professionnelle des équipiers permet une insertion plus globale dans la société civile, ainsi que celle de leurs familles</p>	<p><i>« À Rennes, cela fonctionne, on a une masse salariale plus élevée que dans un autre café. » (Catherine, Café Joyeux) »</i></p> <p><i>« C'est vraiment la raison d'être des cafés joyeux, il faut que l'on soit rentable pour l'embauche de plus en plus d'équipiers. » (Catherine, Café Joyeux).</i></p> <p><i>« Dans le projet joyeux, il a la délivrance d'un certificat, d'un titre professionnel pour leur permettre d'éventuellement rebondir par la suite dans la restauration mais cela peut aussi être dans un milieu ordinaire ou une autre entreprise. » (Olivier, Café Joyeux)</i></p>
------------------------------------	--	--	---	---

<p><b>Politique de socialisation</b></p>	<p>Politique de socialisation centrée sur les moyens d'encapacitation des équipiers, se traduisant par une appropriation de la logique de création de valeur économique sur le terrain par les salariés handicapés.</p> <p>Politique incluant également des éléments de discours n'appartenant ni à la logique économique, ni à la logique sociale (métaphore maritime)</p>	<p><i>« On s'attache à la fois à développer en compétences sur les sujets d'accompagnement du handicap, d'accessibilité et en même de leur donner les outils nécessaires pour que leur restaurant soit accueillant, ait une carte qui favorise la fidélité, que chacun prenne plaisir à l'offre culinaire de Café Joyeux. » (Olivier, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« D'ailleurs, productivité n'est pas un gros mot, ce n'est pas parce que l'on emploie des personnes handicapées que l'on ne peut pas parler de productivité. » (Olivier, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Au total, au siège Café Joyeux, que l'on appelle la Capitainerie, on est une trentaine. » (Martin, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Les managers sont appelés les skippers. On a un vocabulaire très tourné vers la mer parce que le fondateur est fan de voile et de la mer. On a toute une communication en interne avec des termes maritimes. » (Thaïs, Café Joyeux)</i></p>	<p><b>Principe téléologique :</b> la politique implique à la fois le transfert de compétences liées à la restauration et l'adaptation à chaque profil</p> <p><b>Principe d'interdépendance :</b> la socialisation permet un gain d'autonomie pour les équipiers, améliorant leur performance comme leur inclusion</p> <p><b>Principe d'ouverture :</b> la rencontre avec des acteurs professionnels ouvre la voie à une reconnexion avec la société</p>	<p><i>« On a des objectifs et on essaie d'inculquer aux équipiers la vente additionnelle, par exemple, quelqu'un qui prend un café, on lui propose une pâtisserie. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Et puis après, il y en a qui sont très sociables, donc ils vont parler aux convives. Et ça, on essaye de plus en plus de les faire aller vers les gens pour que les gens puissent aller à la rencontre aussi et comprendre un petit peu le concept et le but de l'entreprise, quoi. » (Cécile, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« On en voit certains à Rennes par exemple, c'est extraordinaire de voir leur autonomie, je pense à un équipier qui vivait chez ses parents, qui n'avait pas d'autonomie et qui a commencé il y a plus de 3 ans maintenant et aujourd'hui, il vit seul, il a son appartement en ville, il s'est acheté un scooter, enfin c'est génial quoi. (...)» (Olivier, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Nos Cafés-Restaurants sont des lieux de vie, de rencontre et de partage où nous travaillons ensemble avec nos fragilités et où nous célébrons nos différences. » (Foire à Questions Café Joyeux)</i></p>
--	---	--	---	--

<p><b>Politique d'éducation et de sensibilisation</b></p>	<p>Politique centrée sur l'accompagnement et la promotion du handicap, à destination des parties prenantes internes et externes</p> <p>Personnalisation de la formation pour les équipiers, impliquant indirectement une sensibilisation du client aux spécificités du handicap</p> <p>Sensibilisation via le contact direct avec le client</p>	<p><i>« Il y a des choses qui se cassent, il y a des erreurs dans les commandes et il faut être là pour dire que ce n'est pas grave. Il ne faut pas que les clients soient trop pressés et il faut qu'ils s'adaptent aussi. » (Cécile, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« On veut avant tout que les équipiers se sentent bien, qu'ils prennent le temps de bien faire la commande. Si le client doit attendre un petit peu avant d'avoir la commande, on laisse faire l'équipier même si cela prend un peu plus de temps, c'est important pour nous et pour l'équipier surtout. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« et qu'ils apprennent à gérer tout seul. Il faut répéter, répéter les choses. Ce n'est pas difficile mais cela fait partie du job. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p>	<p><b>Principe téléologique :</b> la politique implique l'accompagnement personnalisé des équipiers tout en maintenant une activité commerciale</p> <p><b>Principe d'interdépendance :</b> la communication du prix auprès du client est toujours présentée comme intrinsèque à la mission sociale</p> <p><b>Principe d'ouverture :</b> l'offre est promue comme ordinaire pour visibiliser et normaliser le handicap</p>	<p><i>« Nous on peut assurer 2 services par déjeuners, on en est très fiers. Après forcément de par leur handicap, on ne peut pas demander le même effort et la même efficacité aux équipiers. » (Thaïs, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Notre rôle est d'aller voir tous les clients et de leur présenter le concept pour savoir s'ils rentrent par hasard ou non. Parfois, on reste 20 minutes avec un client et on ne se dit pas que c'est du temps perdu, on veut que le client comprenne le concept et après lui avoir expliqué, il comprend pourquoi il paie son croque-monsieur plus cher qu'à la boulangerie d'à côté. On est responsables de faire connaître le projet. » (Cécile, Café Joyeux) »</i></p> <p><i>« Nous, on aimerait que les gens rentrent dans le café et qu'il n'y ait même pas surprise sur le personnel en situation de handicap. On veut rendre le handicap visible et l'intégrer à la société. Du coup, c'est pour ça qu'il n'y a rien qui est fait là-dessus. » (Martin, Café Joyeux)</i></p>
<p><b>Politique de développement</b></p>	<p>Politique regroupant l'ensemble des moyens mis en place pour</p>	<p><i>« On a un objectif en tête, c'est de déployer le maximum de café joyeux pour avoir un</i></p>	<p><b>Principe dialogique :</b> la politique de développement</p>	<p><i>« Durer ! Tout en faisant de la qualité. C'est un métier exigeant. In fine, j'aimerais développer le projet et</i></p>

	<p>permettre le développement et à la croissance de l'entreprise</p> <p>Politique centrée sur un essaimage ambitieux et sur une diversification de l'offre</p>	<p><i>maximum d'embauche. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« On a un objectif de doubler tous nos chiffres que ce soit en ouverture de cafés qu'en type d'événements. On essaie de faire en sorte que cela puisse se réaliser malgré les restrictions. Nos objectifs sont de doubler nos chiffres de l'années dernière. » (Thaïs, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Pour pallier le manque à gagner des personnes plus lentes, Café Joyeux a créé une entreprise de café qui s'appelle Grains &amp; Capsules et vendent du café soluble, en grains et en capsules aux professionnels et particuliers. Grâce aussi à cette activité, cela équilibre les comptes de l'activité de restauration. » (Cécile, Café Joyeux)</i></p>	<p>économique va de pair et est favorisé par la mission sociale</p> <p><b>Principe d'interdépendance :</b> logique de réinvestissement des bénéfices économiques et de diversification pour soutenir financièrement la poursuite d'une mission sociale</p> <p><b>Principe d'ouverture :</b> recherche à court terme de la différenciation pour nourrir à long terme l'inclusion des équipiers dans la société</p>	<p><i>ouvrir un autre café « Joyeux » à Paris ainsi que dans d'autres villes de province (Bordeaux, Lille, Lyon) pour que ça devienne une petite enseigne. Mais hors de question de se développer à tout prix... »</i></p> <p><i>« Avec Café Joyeux, on a des choses énormes, le café des Champs Élysées, c'est une opportunité incroyable, n'importe quel café ne peut pas s'installer sur les Champs Élysées. Ce sont des choses extraordinaires que tu peux avoir parce que tu portes justement cette mission sociale très forte. » (Martin, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« 100% des bénéfices partent pour l'ouverture des cafés joyeux. » (Catherine, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Je pense qu'à terme, l'attrait lié au soutien et à la solidarité du handicap va s'estomper et d'ailleurs, c'est comme ça que l'on va gagner. On aura gagné lorsque les gens viendront vraiment sans penser qu'il y a du personnel en situation de handicap, on aura vraiment gagné toute l'aventure. » (Virginie, Café Joyeux)</i></p>
<b>Politique de gestion</b>	Politique englobant les pratiques managériales	<i>« Quand on leur demande de servir un plateau, s'ils ne veulent pas, on ne va pas</i>	<b>Principe téléologique :</b> la politique implique de favoriser	<i>« Comme je vous disais, pendant le confinement, on n'avait pas beaucoup</i>

	<p>mis en place pour permettre d'assurer le maintien de la mission sociale</p> <p>Politique centrée sur l'adaptation personnalisée au handicap et sur la protection des équipiers face à la pression, tout en maintenant un niveau d'exigence</p>	<p><i>aller à la confrontation mais on leur dit 'là ce serait trop cool que tu y ailles, on en a besoin, le client attend, viens, je vais venir avec toi'. » (Cécile, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Au niveau management, il faut encadrer des personnes qui ont une volonté et un plaisir à travailler qui rend les choses beaucoup plus faciles, après évidemment, il faut répéter et encore répéter et le lendemain ça sera oublié, il faudra recommencer, il faut être très vigilants à ce que les choses soient faites et bien faites. Il faut aussi accepter la lenteur du service, c'est vrai que la clientèle qui est pressée ne viendra pas à 13h pour manger en un quart d'heure, cela prend un peu plus de temps. Il faut aussi protéger les salariés de la pression du service notamment entre 12h et 14h.. » (Virginie, Café Joyeux)</i></p> <p><i>« Il n'est pas question de demander aux gens de se poser 1h30 pour prendre une salade et une mousse au chocolat, il faudra être plus rapide que ça. Pour les équipiers et leurs familles, c'est une très grande fierté de travailler pour ce modèle économique, ce n'est pas un modèle d'assistanat ni d'accompagnement social, c'est vraiment inespéré et ils en sont conscients. » (Virginie, Café Joyeux)</i></p>	<p>le bien-être des équipiers tout en tenant compte de la conjoncture économique</p> <p><b>Principe d'interdépendance :</b> la performance managériale est évaluée au regard du maintien de l'équilibre financier, tout en devant adopter une attitude bienveillante et inclusive vis-à-vis des équipiers</p> <p><b>Principe d'ouverture :</b> l'adoption de pratiques managériales exigeantes facilite l'adoption des codes sociaux par les équipiers</p>	<p><i>de monde, il a fallu mettre une partie de l'équipe au chômage partiel mais on a essayé de le faire en intelligence et faire en sorte que chacun puisse venir et garder un rythme et qu'ils aient toujours cette joie à travailler. » (Catherine, Café Joyeux).</i></p> <p><i>« On a des objectifs financiers, on nous fixe des objectifs d'équilibre, il faut que l'on soit à l'équilibre, que l'on puisse payer les loyers, les salaires. » (Catherine, Café Joyeux).</i></p> <p><i>« Ce qui est dur dans le management de personnes handicapées c'est qu'ils ont quand même un sacré caractère pour la plupart, il faut donc faire des subtilités et les détendre. Les personnes handicapées qu'on encadre sont vraiment spontanées et sans filtre, si quelqu'un est moche ou gros, ils vont le dire aux clients. Après, il y a aussi les jalousies entre eux, ils adorent être à la caisse mais il faut la partager avec tout le monde. » (Cécile, Café Joyeux).</i></p>
--	---	---	--	---

<p><b>Politique d'innovation</b></p>	<p>Politique englobant les changements souhaités et initiés par l'organisation hybride pour se maintenir</p>	<p><i>« Ce n'est pas le diable capitaliste et on leur explique que l'aspect novateur et très dynamique de Café Joyeux est de faire entrer avec éclat le handicap dans la société ordinaire, dans les entreprises du milieu ordinaire, de droit commun et qu'on va avoir des exigences au niveau des salariés, qui ont être porteurs de handicap, resteront des salariés avec des droits et des devoirs. »</i> (Virginie, Café Joyeux)</p> <p><i>« On veut montrer que l'inclusion est vraiment possible et nous, on veut montrer l'exemple d'une certaine façon. On ne veut pas être donneur de leçon ni moralisateur, on veut juste montrer que c'est possible de pouvoir recruter des personnes en situation de handicap, de les faire travailler, de leur donner un salaire. »</i> (Thaïs, Café Joyeux)</p>	<p><b>Principe téléologique :</b> la politique implique la pérennisation à part égale de la création de valeur sociale et économique</p> <p><b>Principe d'interdépendance :</b> le changement des perceptions des équipiers est dépendant de leur capacité à opérer une activité ordinaire rentable</p> <p><b>Principe d'ouverture :</b> l'innovation introduite répond à la fois aux besoins économiques et sociaux de la société</p>	<p><i>« Rien ne sert de créer de la valeur pour la garder pour soi. »</i> (Données d'archive – 2)</p> <p><i>« L'idée est de dire que l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle doit être à la fois rentable et sociale parce que si elle n'est pas rentable, elle sera toujours un peu marginalisée. »</i> (Olivier, Café Joyeux)</p> <p><i>« Café Joyeux a pour mission de faciliter l'accès des personnes handicapés au travail et de changer le regard de la société sur le handicap, les deux sont inséparables. »</i> (Olivier, Café Joyeux).</p> <p><i>« En même temps, ils sont plus proches de l'essentiel, ça m'émerveille de les voir : ils ont une telle joie à sentir qu'ils ont une place, qu'ils peuvent être utiles. Aujourd'hui, le chômage crée de l'exclusion, et les handicapés sont deux à trois fois plus exclus du monde du travail. »</i> (Données d'archive – 1).</p>
<p><b>Politique d'unicité</b></p>	<p>Politique englobant l'ensemble des pratiques visant à unifier le business model hybride</p>	<p><i>« Pour résumer, le choix d'être une entreprise comme les autres et d'être une entreprise complètement différente des autres. »</i> (Olivier, Café Joyeux)</p>	<p><b>Principe téléologique :</b> la politique implique l'affirmation d'une ressemblance partielle aux business models</p>	<p><i>« Nous, on a fait le choix d'être une entreprise ordinaire qui emploie des personnes extraordinaires, à partir de</i></p>



	<p>Politique s'appuyant sur des éléments visuels et discursifs spécifiques soulignant tant la différence que la ressemblance vis-à-vis des business models traditionnels</p>	<p>« On veut avoir l'effet « waouh », que les gens rentrent et se disent c'est beau. » (Catherine, Café Joyeux)</p> <p>« Nous, on a fait le choix d'être une entreprise ordinaire qui emploie des personnes extraordinaires, à partir de là, on veut être un café comme les autres. » (Martin, Café Joyeux)</p>	<p>traditionnels comme moyen de valoriser le handicap</p> <p><b>Principe d'interdépendance :</b> choix d'actionariat garantissant l'alignement sur la mission sociale</p> <p><b>Principe d'ouverture :</b> inclusion des équipiers après leur départ comme garants de la pérennité de la mission sociale</p>	<p>là, on veut être un café comme les autres. » (Martin, Café Joyeux)</p> <p>« En effet, autre singularité : cette société de 4 millions d'euros de chiffre d'affaires n'appartient pas à son fondateur mais est détenue à 100 % par un fonds de dotation portant l'inclusion comme raison d'être. Son seul but est de réinjecter tous les bénéfices dans l'ouverture de nouvelles adresses et produits, l'emploi ou la formation. » (Données d'archive – 2)</p> <p>« Après la fin de la mission, ils nous demandent de rester comme des garants éthiques de l'équipe qui sera mise en place au niveau des futurs salariés et d'être là pour vérifier que le navire va dans le bon sens et que l'esprit joyeux est maintenu. » (Virginie, Café Joyeux)</p>
--	--	---	--	--

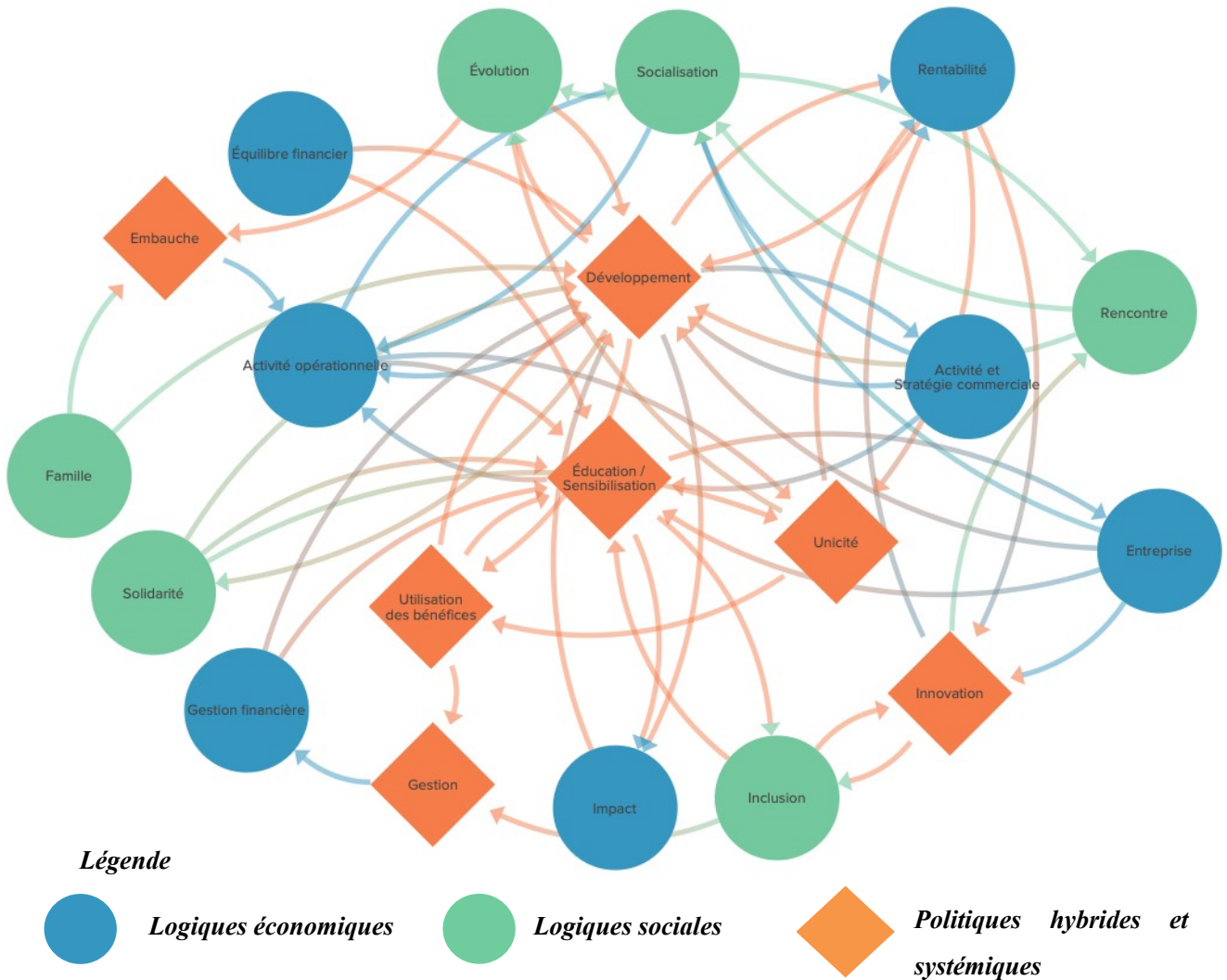
### **3.3. UNE ARTICULATION DES OBJECTIFS EN UN TOUT COHERENT GRACE AUX POLITIQUES HYBRIDES SYSTEMIQUES**

Les politiques hybrides systémiques dévoilent donc différents leviers pour articuler création de valeur économique et création de valeur sociale. Pour adopter une vision d'ensemble du business model hybride, il est toutefois nécessaire de témoigner de la manière dont ces politiques hybrides systémiques relient les différents composants du business model. Pour cela, nous proposons une représentation du business model hybride de Café Joyeux reprenant :

- Les logiques économiques qui y sont développées (cercles bleus)
- Les logiques sociales qui sont poursuivies (cercles verts)
- Les politiques hybrides qui permettent d'articuler les logiques économiques et sociales (losanges rouges).

Cette carte est disponible et peut être manipulée à l'adresse suivante :  
<https://embed.kumu.io/79edbe032f371841f3b0fae06f7860ce>

Figure 1 : Représentation du business modèle hybride systémique de Café Joyeux



Ce schéma illustre que dans le cas du business model hybride de Café Joyeux, les logiques sociales et sociales économiques sont articulées et rendues compatibles par les politiques hybrides. La distinction entre les logiques de création de valeurs sociale et économique apparaît moins pertinente dans la mesure où elles sont en échange permanent et où elles ne pourraient exister les unes sans les autres. Le business hybride de Café Joyeux montre que les logiques qui le définissent sont en interaction constante et sont constitutives de ce dernier. Les politiques hybrides et systémiques permettent au système d'être à l'équilibre alors que les différents objectifs apparaissent initialement en tension. Par ailleurs, une telle représentation permet de constater que les politiques hybride 'développement' et 'éducation / sensibilisation' sont centrale dans le modèle porté par Café Joyeux car elles prennent appui et alimentent diverses logiques tant économiques que sociales.

#### 4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce travail étant un travail en cours, nous présentons ici une ébauche de discussion que nous espérons pouvoir améliorer selon les retours des évaluateurs et commentateurs de l'AIMS.

##### 4.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Les business hybrides suscitent un intérêt croissant au sein de la communauté académique. *A contrario* de modèles d'affaires centrés sur la réalisation de profit, les business models hybrides sont considérés comme étant des modèles économiques qui rassemblent des logiques opposées et peu compatibles (Roussignol & Garreau, 2020) engendrant ainsi des tensions hybrides (Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014; Davies & Doherty, 2019) de nature à remettre en cause la pérennité à long terme de l'organisation. En miroir des développements néo-institutionnels sur l'organisation hybride, une vision dialectique du business hybride s'est imposée dans la littérature, alors même que l'appareil conceptuel du business model semblait pouvoir proposer une opérationnalisation des interdépendances entre activités ancrées dans différentes logiques. Notre article vient répondre à cette difficulté, en proposant d'articuler le concept de business model hybride avec une approche systémique du business model (Roussignol & Garreau, 2020).

Cet article fournit ainsi des éléments de réponse sur la manière dont une logique sociale et une logique économique peuvent être *in fine* combinées à l'échelle du business model d'une entreprise sociale. Notre travail nous permet d'identifier **cinq nouvelles politiques hybrides** en

plus de celles trouvées dans la littérature (Battilana & Dorado, 2010) à savoir les politiques de **développement, d'éducation / sensibilisation, de gestion, d'innovation** et d'**unicité**, grâce à notre codage de données. Cet article contribue ainsi au champ des organisations hybrides en précisant d'autres leviers pour répondre à l'échelle organisationnelle aux tensions et paradoxes rencontrés dans la gestion quotidienne.

Nous avons procédé par la suite à une analyse croisée entre les politiques hybrides et les principes systémiques, démontrant ainsi que ces politiques révèlent le caractère téléologique, interdépendant et ouvert sur son environnement du système hybride. Ces politiques hybrides permettent de répondre aux tensions spécifiques identifiées dans la littérature. Nous avons donc pu affirmer que les tensions hybrides, du fait de l'interdépendance entre les logiques économiques et sociales, sont constitutives d'un business hybride, sans toutefois qu'elles ne puissent être résolues. L'approche systémique permet d'appréhender les tensions hybrides différemment en montrant qu'elles sont nécessaires pour un business hybride, dans une optique dialogique : le business model hybride mêle à la fois des tensions et des boucles vertueuses entre logiques institutionnelles, permettant globalement de garantir la pérennité de l'organisation. Notre travail conforte ainsi le besoin de passer d'une vision dialectique à une vision dialogique des business models hybrides.

De plus, cette étude permet ainsi d'articuler deux concepts habituellement peu reliés dans la littérature : les **business hybrides** et **l'approche systémique**. Nous montrons que les travaux de Roussignol et Garreau (2020) permettent d'opérationnaliser de façon plus précise la nature du business model hybride, en mettant l'accent sur les interdépendances entre activités. Nous démontrons que les travaux actuels, en comparaison, n'offrent qu'une vision parcellaire du business model hybride, dans la mesure où l'approche du business model choisie ne permet d'appréhender que certains éléments du modèle d'affaires. *A contrario*, l'approche du business model systémique permet de visualiser un tout cohérent, où les deux logiques institutionnelles entretiennent de nombreuses relations.

#### **4.2. CONTRIBUTION MANAGERIALE**

Dans la littérature, le risque de dérive de la mission sociale au profit de la rentabilité a été mentionnée et est perçue comme une limite du business hybride. Une vision systémique du business hybride permet d'aller au-delà de la distinction et séparation entre les logiques sociales et les logiques économiques et de voir le business hybride comme un tout au sein duquel les logiques s'articulent en permanence. Cette vision globale et non plus dualiste permet aux

managers d'avoir une meilleure gestion des ressources et des interactions entre les différentes logiques.

Le développement d'une approche systémique du business hybride peut permettre aux personnes travaillant au sein de celui-ci de pouvoir agir de manière bénéfique pour la survie de ce type de business à travers l'articulation entre les différentes logiques poursuivies et la mise en place de politiques hybrides et systémiques. Concernant l'articulation des différentes logiques, cela amène les individus à percevoir les tensions hybrides autrement qu'insurmontables. Ces dernières constituent la force du business hybride et sont nécessaires pour permettre les échanges entre les logiques poursuivies. Les différentes logiques doivent être en interaction permanente et s'autoalimenter, elles ne doivent pas agir indépendamment l'une de l'autre. La logique économique doit permettre d'agir sur la logique sociale et inversement. La mission sociale doit servir la cause économique et ce, réciproquement.

Grâce aux politiques hybrides et systémiques identifiées, nous donnons la possibilité aux managers et membres de business hybrides d'agir sur ces dernières pour assurer le bon fonctionnement du business. Ces politiques hybrides permettent au business de conserver son caractère hybride et d'appréhender les logiques selon leurs interactions dans le sens où ces politiques sont également systémiques.

Notre projet de recherche montre la particularité des business hybrides et leur fonctionnement. Ce dernier montre également l'importance d'en créer afin de générer un impact positif à travers une activité économique à but lucratif. Nous donnons également des éléments de solutions pour la résolution de difficultés engendrées par la création de ce type de business à travers les politiques hybrides et systémiques.

### **4.3. CONCLUSION**

Nous avons développé une approche systémique du business hybride permettant ainsi d'en savoir plus sur l'organisation et le fonctionnement concret de celui-ci en comprenant notamment l'articulation entre les logiques économiques et sociales. Étudier le potentiel de développement des business hybrides au sein de la société serait intéressant et pourrait représenter une réelle avancée dans la recherche. En effet, la volonté de créer des business ayant un impact positif sur la société est grandissante, il est donc possible de se questionner sur la croissance de ces derniers. Les business hybrides peuvent-ils et doivent-ils être des business de l'avenir ?

La recherche de sens par les membres de la société et la nécessité de développer des business ayant des impacts positifs sur la société qu'ils soient de nature sociale, sociétale ou environnementale sont les deux éléments favorisant le développement de business hybrides. Ils apparaissent comme un bon compromis entre la recherche de profit et la poursuite d'une mission sociale. L'apparition de termes tels que « *entreprise à mission* » en sont une preuve.

Par ailleurs, nous avons analysé un business hybride par rapport à son organisation. Il serait intéressant d'analyser le business hybride à travers le sens que les collaborateurs donnent à leur entreprise afin de savoir s'ils ont conscience de l'approche systémique du business hybride, est-ce un point d'attention pour eux ou est-ce naturel d'aborder le business hybrides par les interactions avec son environnement interne et externe ?

## REFERENCES

- Ackoff, R. L., & Gharajedaghi, J. (1996). Reflections on systems and their models. *Systems Research*, 13(1), 13–23.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21, 1278–1305. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Battilana, J., Besharov, M. L., & Mitzincek, B. C. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 133–169).
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2014a). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. 58(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2013.0903>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2014b). Harnessing Productive Tensions in Hybrid



- Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises, 58(6), 1658–1685.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2013.0903>
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D. E., Welch, M. D., & Hoffman, A. J. (2017). Hybrid organizations: New business models for environmental leadership. *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*, 1–170.  
<https://doi.org/10.4324/9781351279246/HYBRID-ORGANIZATIONS-BREWSTER-BOYD-NINA-HENNING-EMILY-REYNA-DANIEL-WANG-MATTHEW-WELCH-ANDREW-HOFFMAN>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2010.01.004>
- Cobb, J. A., Wry, T., & Zhao, E. Y. (2016). Funding financial inclusion: Institutional logics and the contextual contingency of funding for microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2103–2131. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0715>
- Cooney, K. (2010). An Exploratory Study of Social Purpose Business Models in the United States, 40(1), 185–196. <https://doi.org/10.1177/0899764009351591>
- Cornforth, C. (2020). The governance of hybrid organisations. In *Handbook on Hybrid Organisations* (pp. 220–236).
- Davies, I. A., & Doherty, B. (2019). Balancing a Hybrid Business Model: The Search for Equilibrium at Cafédirect. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1043–1066. <https://doi.org/10.1007/S10551-018-3960-9/FIGURES/11>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/IJMR.12028>
- Doherty, B., & Kittipanya-Ngam, P. (2021). The Role of Social Enterprise Hybrid Business Models in Inclusive Value Chain Development. *Sustainability 2021, Vol. 13, Page 499*, 13(2), 499. <https://doi.org/10.3390/SU13020499>
- Donnadieu, G., & Karsky, M. (2002). *La systémique, penser et agir dans la complexité* (Liaisons (ed.)).
- Dufays, F., & Huybrechts, B. (2014). Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship, 5(2), 214–237. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.918052>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Florin, J., & Schmidt, E. (2011). Creating Shared Value in the Hybrid Venture Arena: A Business Model Innovation Perspective, 2(2), 165–197. <https://doi.org/10.1080/19420676.2011.614631>
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable



- business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.07.020>
- Ghosh, S., & Rajan, J. (2019). The business case for SDGs: an analysis of inclusive business models in emerging economies, 26(4), 344–353. <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1591539>
- Gradl, C., Sobhani, S., Bootsman, A., & Gasnier, A. (2017). Understanding the markets of the poor: A market system approach to inclusive business models. *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor*, 30–47. <https://doi.org/10.4324/9781351279888-2/UNDERSTANDING-MARKETS-POOR-CHRISTINA-GRADL-SAHBA-SOBHANI-AFKE-BOOTSMAN-AUSTINE-GASNIER>
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity \*. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1, 37–60.
- Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2020). Beyond Hybridity: Accounting for the Values Complexity of All Organizations in the Study of Mission and Mission Drift, 45(1), 234–239. <https://doi.org/10.5465/AMR.2019.0209>
- Hahn, T. (2020). *Business Sustainability as a Context for Studying Hybridity*. 115–138. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000069006>
- Hope, A. (2018). Sustainable Business Model Design: A Review of Tools for Developing Responsible Business Models. *CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, 377–394. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0\\_17/COVER](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0_17/COVER)
- Jabłoński, A. (2016). Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations. *Sustainability 2016, Vol. 8, Page 194*, 8(3), 194. <https://doi.org/10.3390/SU8030194>
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- 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. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.06.067>
- Klein, S., Schneider, S., & Spieth, P. (2021). How to stay on the road? A business model perspective on mission drift in social purpose organizations. *Journal of Business Research*, 125, 658–671. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.01.053>
- Le Moigne, J.-L. (1994). *La théorie du système général: théorie de la modélisation*. FeniXX.
- Magni, D., Palladino, R., Papa, A., & Cailleba, P. (2022). Exploring the journey of Responsible Business Model Innovation in Asian companies: A review and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Management 2022*, 1–30. <https://doi.org/10.1007/S10490-022-09813-0>
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>

- Marconatto, D., Barin Cruz, L., & Aguilar Delgado, N. (2020). Mission Drift and the Sustainability of Hybrid Organizations in Extreme Institutional Contexts: The Case of a Communitarian Microfinance Institution in Brazil. *Management International*, 24(4), 137–151. <https://doi.org/10.7202/1074366AR>
- Matzembacher, D. E., Vieira, L. M., & de Barcellos, M. D. (2021). An analysis of multi-stakeholder initiatives to reduce food loss and waste in an emerging country – Brazil. *Industrial Marketing Management*, 93, 591–604. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2020.08.016>
- Michelini, L. (2012). *Social innovation and new business models: creating shared value in low-income markets* (Springer S).
- Michelini, Laura, & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561–577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129/FULL/PDF>
- Morin, E. (1977). *La nature de la nature* (Seuil (ed.)).
- Morin, E. (1990). *Science avec conscience* (Le Seuil).
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe* (Points).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (John Wiley).
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Pache, A. C., & Santos, F. M. (2021). When Worlds Keep on Colliding: Exploring the Consequences of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands, 46(4), 640–659. <https://doi.org/10.5465/AMR.2021.0197>
- Reuter, E. (2022). Hybrid business models in the sharing economy: The role of business model design for managing the environmental paradox. *Business Strategy and the Environment*, 31(2), 603–618. <https://doi.org/10.1002/BSE.2939>
- Romelaer, P. (2005). *L'entretien de recherche*.
- Roussignol, N., & Garreau, L. (2020). Passer de l'analyse à la compréhension du business model: agenda de recherche pour une approche systémique du business model. *XXIX<sup>ème</sup> Conférence AIMS*.
- Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015a). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises, 57(3), 36–58. <https://doi.org/10.1525/CMR.2015.57.3.36>
- Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015b). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises, 57(3), 36–58. <https://doi.org/10.1525/CMR.2015.57.3.36>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2004.11.006>

- Smith, W., & Besharov, M. L. (2017). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity: *Administrative Science Quarterly*.  
<https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Smith, W., & Cunha, M. P. e. (2020). *A Paradoxical Approach to Hybridity: Integrating Dynamic Equilibrium and Disequilibrium Perspectives* (pp. 93–111). Emerald Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/s0733-558x20200000069005>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442.  
<https://doi.org/10.5840/BEQ201323327>
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87(SUPPL. 1), S3–S16.  
<https://doi.org/10.1016/J.JRETAIL.2011.04.005>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.003>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional logics Perspective: A new approach to culture, Structure, and Process*.
- Vallaster, C., Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2019). Serving Multiple Masters: The role of micro-foundations of dynamic capabilities in addressing tensions in for-profit hybrid organizations, 42(6), 911–947. <https://doi.org/10.1177/0170840619856034>
- van Bommel, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. *Journal of Cleaner Production*, 196, 829–841.  
<https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.06.063>
- Vassallo, J. P., Prabhu, J. C., Banerjee, S., & Voola, R. (2019). The Role of Hybrid Organizations in Scaling Social Innovations in Bottom-of-the-Pyramid Markets: Insights from Microfinance in India. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 744–763.  
<https://doi.org/10.1111/JPIM.12504>
- Von Bertalanffy, L. (1973). *Théorie générale des systèmes* (Dunod (ed.)).
- Yatchinovsky, A. (2018). *L'approche systémique, pour gérer l'incertitude et la complexité* (ESF Scienc).
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.12.005>
- Zhao, E. Y., & Wry, T. (2016). Not all inequality is equal: Deconstructing the societal logic of patriarchy to understand microfinance lending to women. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1994–2020. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0476>