

LAURE CABANTOUS

ESCP Europe

JEAN-PASCAL GOND

HEC Montréal, Canada



Du mode d'existence des théories dans les organisations

La fabrique de la décision
comme praxis performative

L'objet de cet article est de renouveler la compréhension du rôle joué par la théorie, comme par exemple la théorie du choix rationnel, dans la fabrication des décisions organisationnelles. Nous approchons la prise de décision comme une praxis performative, c'est-à-dire un ensemble d'activités par lesquelles les acteurs produisant des décisions transforment des théories en réalité sociale. Nous généralisons l'approche en termes de praxis performative, qui articule les processus de conventionnalisation, d'ingénierie et de marchandisation, pour rendre compte des formes de mobilisation directes et indirectes des représentations théoriques par les acteurs dans la fabrique de la décision organisationnelle.

Si les manuels de gestion regorgent de conseils pour aider les managers à prendre de bonnes décisions, les théories exprimées dans ces ouvrages n'ont paradoxalement presque jamais été considérées comme l'un des ingrédients dont se nourrissent les pratiques décisionnelles dans les organisations. Comment expliquer une telle absence de la théorie dans les travaux sur la décision organisationnelle ?

Trois caractéristiques de cette littérature expliquent selon nous ce paradoxe. Tout d'abord, la littérature sur la décision organisationnelle néglige le fait qu'elle contribue à construire son propre objet d'étude et ainsi à réifier la notion de décision (Langley *et al.*, 1995, p. 264) qui est en général tenue pour acquise (Laroche, 1995). Ensuite, ces travaux – même lorsqu'ils sont de nature critique (Brunsson, 1982 ; Sfez, 1972) – adhèrent généralement à la séparation artificielle entre, d'une part, les approches normatives, et de l'autre, les approches descriptives de la décision. Enfin, la plupart des recherches sur la décision négligent la dimension matérielle des processus décisionnels et n'envisagent donc pas la façon dont les outils – qui matérialisent souvent des représentations théoriques de la décision – cadrent la pratique décisionnelle, contribuant de ce fait à réduire l'écart entre pratique et théorie.

Pour résoudre ces trois problèmes et ainsi réintégrer la théorie comme un élément constitutif de la fabrication des décisions, cet article combine deux perspectives : celle de la *fabrique de la stratégie* qui permet de rendre compte de la réflexivité des acteurs et de conceptualiser la prise de décision comme une *praxis* impliquant des outils et de nombreux acteurs (Golsorkhi, 2006 ; Golsorkhi *et al.*, 2010 ; Rouleau,

2005 ; Whittington, 2003) ; et celle de la *performativité*, qui suggère que les théories, et en particulier la théorie économique, influencent les phénomènes qu'elles décrivent, parfois même au point de créer des prophéties autoréalisatrices renforçant leur validité empirique et/ou la plausibilité de leurs postulats (Callon, 1998, 2007, 2010 ; Ferraro, Pfeffer, et Sutton, 2005 ; Latour, 1996b ; MacKenzie et Millo, 2003).

L'intégration de ces deux perspectives permet d'envisager la fabrique de la décision organisationnelle comme une *praxis performative* c'est-à-dire un ensemble d'activités au travers desquelles les acteurs produisent collectivement des décisions et transforment des théories de la décision organisationnelle en réalité sociale dans les organisations (Cabantous et Gond, 2011, p. 577-579). Plus précisément, ce cadre d'analyse articule les relations entre les *théories* de la décision organisationnelle, les *outils* d'aide à la décision, les *acteurs* intervenant dans la prise de décision et la *praxis* décisionnelle au travers de trois processus qui traversent les frontières organisationnelles : l'*ingénierie* (matérialisation de la théorie dans les outils), la *conventionnalisation* (encastrement cognitif des acteurs dans des conventions liées à la théorie), et la *marchandisation* (vente des outils et concepts issus de la théorie par les consultants, notamment) (Cabantous et Gond, 2011 ; Cabantous *et al.*, 2008).

La généralisation du modèle de *praxis performative* à d'autres théories que celle du choix rationnel (Cabantous et Gond, 2011) permet en outre de proposer un agenda de recherche renouvelé sur la fabrique de la décision. Cette approche invite en effet à analyser et à évaluer le caractère performatif de toutes les

théories de la décision organisationnelle (théorie politique du choix, modèle de la poule, modèle du surcodage, etc.), et à conceptualiser l'organisation comme un espace privilégié de performance des théories du social (Latour, 1996b) – au-delà du cas spécifique de la théorie économique aujourd'hui bien documenté (Ferraro *et al.*, 2005 ; Ghoshal, 2005). Un tel projet de recherche vise ainsi à mettre en lumière le travail qui soutient le rapprochement entre d'une part, différentes représentations théoriques de la décision, et, d'autre part, les pratiques décisionnelles. Réintégrer le rôle de la théorie dans la fabrique de la décision amène aussi à dépasser le constat selon lequel les organisations façonnent les décisions (Barker, 1993 ; Weber, 1978) pour prendre conscience du fait que la conception des organisations et des processus décisionnels est une opportunité de transformer de manière délibérée certaines théories en réalité sociales. Enfin, cet agenda de recherche vise à mettre en lumière les potentiels conflits de performativité opposant de multiples théories de la décision s'incarnant dans les processus de prise de décision des organisations.

Cet article contribue au renouvellement de l'étude de la fabrication de la décision de trois manières : en spécifiant les processus au travers desquels les théories contribuent à la fabrique de la décision, en proposant une version consolidée et généralisée du modèle de praxis performative et enfin en offrant un agenda de recherche renouvelé sur la fabrique de la décision.

Après avoir analysé les conséquences de la négligence du rôle de la théorie dans la littérature sur la décision organisationnelle, le modèle généralisé de « praxis performative » est présenté puis illustré en mobilisant le cas de la prise de décision ration-

nelle. Finalement, un nouvel agenda est proposé pour éclairer le rôle de la théorie dans la pratique décisionnelle.

I – LES ÉTUDES ORGANISATIONNELLES DE LA DÉCISION : DES THÉORIES SANS THÉORIE ?

Une brève mise en perspective de l'évolution des théories organisationnelles met en évidence trois limites des approches contemporaines qui expliquent l'absence de prise en compte du rôle de la théorie : une réification implicite du concept de décision, un « grand partage » artificiel entre approches normative et descriptive de la décision, et l'absence de prise en compte du rôle des objets et des dispositifs matériels dans l'étude de la décision.

1. De la critique de la rationalité à la déconstruction de la décision

Depuis les travaux de l'école de Carnegie dans les années 1960 (Cyert et March, 1963 ; March et Simon, 1958), la prise de décision est un thème central de l'étude des fonctionnements organisationnels. Il existe donc une grande variété de perspectives sur la décision organisationnelle. Certaines recherches par exemple, se sont centrées sur l'étude des antécédents et des conséquences de l'adoption de processus de décision rationnels dans les organisations (Dean et Sharfman, 1993 ; Forbes, 2007 ; Fredrickson, 1984). D'autres travaux ont établi des typologies de processus de décision (Nutt, 1984) ou ont étudié en profondeur ces processus (Elbanna, 2006 ; Elbanna et Child, 2007) et ont révélé la structure implicite des processus décisionnels (Mintzberg *et al.*, 1976).

Comme le font remarquer Eisenhardt et Zbaracki (1992) et ainsi que l'illustre

l'œuvre d'un auteur tel que James March (Gond *et al.*, 2005 ; Weil, 2000), un large pan des travaux sur la décision organisationnelle s'est attaché à remettre systématiquement en question les hypothèses du modèle économique de choix rationnel. Au sein de ce courant critiquant la validité empirique du modèle économique, on trouve la perspective politique sur la décision organisationnelle (March, 1962 ; March et Olsen, 1989 ; Pettigrew, 1973) qui montre que la décision collective émergeant des jeux d'acteurs rationnels n'est pas nécessairement la décision la plus rationnelle au sens économique du terme, quand bien même les acteurs font preuve d'une rationalité « stratégique » limitée (Crozier et Friedberg, 1980).

D'autres travaux ont critiqué de façon plus radicale l'approche économique en questionnant l'idée même de décision. Ces dernières approches incluent par exemple la théorie de l'action (Starbuck, 1983), la théorie du chaos (Thiétart et Forgues, 1995), les travaux de Brunsson (1982) consacrés à l'irrationalité des organisations, ou bien encore le modèle du *garbage can* qui pousse cette logique à son paroxysme (Cohen *et al.*, 1972). Le modèle du *garbage can* remet en cause l'idée selon laquelle les organisations cherchent à se comporter de façon cohérente et conséquentialiste, et considère que l'action organisationnelle résulte d'un couplage faible entre des problèmes, des solutions à la recherche de problèmes, et des acteurs organisationnels.

Si ces approches ont enrichi notre connaissance des processus de décision organisationnels en mettant en lumière de nouveaux processus, la logique de déconstruction et de mise en question systématique des concepts de rationalité et de décision à laquelle elles obéissent semble avoir atteint

ses limites. Comme le soulignaient déjà Ann Langley *et al.* en 1995 à la suite d'une revue de la littérature extensive : « après plus de trente ans de recherche, la littérature sur la prise de décision organisationnelle expose sa propre léthargie » (Langley *et al.*, 1995, p. 260-261). Ces travaux se heurtent en effet à trois problèmes fondamentaux qui limitent notre compréhension de la fabrique de la décision organisationnelle et appellent un renouvellement théorique.

2. Trois angles morts des études organisationnelles de la décision

Une première limite inhérente à cette logique de développement théorique est son incapacité à rendre compte du fait que les objets qu'elle déconstruit semblent avoir acquis une certaine épaisseur empirique et temporelle. Une lecture critique ethnométhodologique (Garfinkel, 1967) des travaux sur les processus décisionnels tels que ceux de Mintzberg *et al.* (1976) ou Nutt (1984) suggère que la décision se laisse difficilement observée en contexte organisationnel, et qu'elle est donc en grande partie un produit du chercheur, qui va identifier les étapes de la décision, les labelliser et ainsi construire son propre objet (Langley *et al.*, 1995). Laroche (1995) complète cette analyse en montrant clairement comment le concept même de décision s'est réifié en se maintenant comme une représentation utile pour les acteurs organisationnels et revêt un caractère potentiellement autoréalisateur.

Une seconde limite tient à la construction et au maintien d'un partage, entre d'un côté des approches dite « normatives », comme par exemple l'approche économique ; et de l'autre côté des approches dites « descriptives », comme par exemple les études sur les processus de décision organisationnels

dans la lignée de March et Simon (1958), et de Mintzberg *et al.* (1976). Cette structuration du champ d'étude est confortable (March, 2006) : elle permet aux approches critiques d'éviter tout dialogue avec les tenants des approches normatives en considérant que ces théories n'ont pas d'influence sur les phénomènes organisationnels (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). Cette opposition, dont la vérité empirique (March, 1978) et la validité épistémologique (Putnam, 2002) sont douteuses, pose cependant quelques problèmes. Elle ne permet pas de rendre compte du rôle structurant des théories de la décision (et des outils issus de ces approches théoriques) sur les pratiques organisationnelles. En effet, du point de vue des approches critiques, les approches normatives, reléguées dans une tour d'ivoire, n'ont pas d'influence sur le monde organisationnel. Les approches « descriptives » ne sont pas non plus susceptibles d'avoir une quelconque portée sur les phénomènes organisationnels puisqu'elles sont censées « décrire » une réalité qui leur préexiste et n'ont pas la prétention d'être prescriptives.

Une troisième limite des approches critiques de la décision organisationnelle est leur surfocalisation sur les dimensions humaines, sociales et symboliques de la décision comme mécanisme explicatif de la formation des décisions au détriment des actants non humains (Latour, 1996a, 2005). Pourtant, toutes ces « masses manquantes » (Latour, 1992) des processus de prise de décision pourraient être l'un des refuges des dimensions normatives exclues par construction des travaux adoptant une perspective descriptive sur la décision organisationnelle. Cette négligence du rôle des objets et outils dans les études organisation-

nelles est surprenante étant donné la place accordée aux dispositifs, instruments et outils de gestion dans les travaux de contrôle de gestion qui ont mis en lumière l'importance de la calculabilité des décisions de gestion (Aggeri et Labatut, 2010 ; Miller, 2001) ou dans les travaux consacrés aux rôles que jouent les technologies de l'information dans la pratique décisionnelle dans les organisations récemment synthétisés par Orlikowski et Scott (2008).

Le renouvellement de l'étude organisationnelle de la prise de décision passe donc par la construction d'une approche susceptible de tenir compte de ces trois limites.

II – LA DÉCISION ORGANISATIONNELLE COMME PRAXIS PERFORMATIVE

Afin de réintégrer la théorie comme un élément à part entière dans la fabrique des décisions, nous proposons de généraliser le cadre d'analyse de la prise de décision organisationnelle comme praxis performative que nous avons développé dans des travaux antérieurs (voir Cabantous et Gond, 2011 ; Cabantous *et al.*, 2008).

1. Un modèle conceptuel pour étudier la praxis décisionnelle

La réintégration du rôle de la théorie et des outils d'aide à la décision dans la fabrique de la décision organisationnelle nécessite de se doter d'une approche qui intègre la capacité réflexive des acteurs et permette de décrire de manière fine les pratiques décisionnelles dans les organisations. Cette démarche implique également de rendre compte de la façon dont la théorie peut entrer en jeu au sein des différents éléments qui soutiennent et définissent les pratiques décisionnelles.

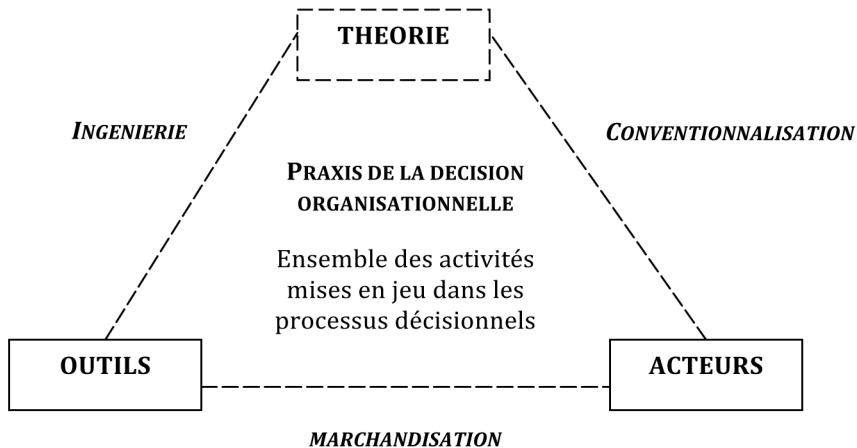
La perspective de la fabrique de la décision stratégique offre une grille d'analyse conceptuelle permettant de relever le premier défi (Hendry, 2000 ; Jarzabkowski, 2003 ; Whittington, 2006) en suggérant que la décision n'est pas une propriété de l'organisation mais le produit d'un travail délibéré (Langley, 1989). Autrement dit, la décision organisationnelle est une *praxis*, un « faire » (Seidl *et al.*, 2006), c'est-à-dire un ensemble d'activités réalisées par différents types de praticiens qui s'appuient sur des outils, des cadres cognitifs et des méthodes pour « fabriquer » des décisions organisationnelles (Reckwitz, 2002).

Les études sur la performance des théories (Callon, 1998 ; Callon *et al.*, 2007 ; MacKenzie et Millo, 2003) complètent cette perspective en mettant en lumière la façon dont la théorie est mise en jeu dans les différents éléments constitutifs qui soutiennent la praxis décisionnelle dans les organisations : les outils et méthodes mobilisés par les acteurs peuvent être conçus de manière à refléter des postulats théoriques ou des cadres d'analyse (MacKenzie, 2006). La cognition managériale et les normes qui gouvernent la prise de décision peuvent aussi être le produit d'un « encastrement cognitif » des acteurs dans certaines théories (Callon, 1998). Selon ce courant de recherche, les outils et dispositifs de calculs peuvent jouer un rôle de « prothèse cognitive » pour les acteurs (Callon, 1998, 2007), rendant possible la réalisation de comportements économiques sur les marchés (Callon et Muniesa, 2005) et la prise de décision dans les organisations (Miller, 2001 ; Power, 2004).

En intégrant ces deux approches, il est possible de proposer une perspective sur la décision organisationnelle comme *praxis perfor-*

mative, c'est-à-dire comme un ensemble d'activités déployées par un collectif d'acteurs et dont le résultat est non seulement de produire une décision mais aussi de transformer une (ou plusieurs) théorie(s) de la décision organisationnelle en réalité sociale au sein des organisations. Ce processus de construction sociale de la réalité organisationnelle à l'image de la théorie peut prendre plusieurs formes. La praxis décisionnelle peut faire « exister » socialement les catégories et concepts propres à la théorie, selon la logique de la performance « générique » (Callon, 1998 ; Giraudeau, 2008 ; MacKenzie, 2004), performer les relations postulées par la théorie et ce faisant affecter les processus économiques (Gond et Palazzo, 2008) en créant ainsi une performativité « effective » (MacKenzie, 2007), ou bien encore façonner des processus autoréalisateurs qui vont renforcer la validité empirique de la théorie (Ferraro *et al.*, 2005 ; MacKenzie et Millo, 2003) et ainsi créer une forme de performativité « barnésienne » (MacKenzie, 2007).

La figure 1 présente les relations entre les concepts de théorie, outil, praxis et acteur-praticien de la décision qui forment le socle d'une approche de la décision organisationnelle comme praxis performative (Cabantous et Gond, 2011). Ce cadre d'analyse articule ces éléments et théorise leurs relations dynamiques au travers de trois processus : la *conventionnalisation*, l'*ingénierie* et la *markchandisation*. Ces processus traversent les frontières organisationnelles et décrivent les conditions qui permettent à une théorie d'être performée *via* la décision organisationnelle. La *conventionnalisation* correspond au processus grâce auquel les acteurs sont progressivement « encastres cognitivement » (Callon, 1998) dans des représentations

Figure 1 – La prise de décision organisationnelle comme praxis performative

Source : figure construite d'après Cabantous et Gond (2011, p. 578).

sociales qui peuvent être mises en jeu dans le processus de prise de décision. Ce phénomène est bien illustré dans l'étude de la construction sociale d'un marché aux fraises en Sologne proposé par Garcia-Parpet (1986). La connaissance de la théorie économique par l'un des acteurs centraux du cas étudié a été un élément crucial pour construire les conditions organisationnelles permettant de faire se rencontrer acheteurs et demandeurs dans une situation proche de la concurrence « pure et parfaite ». Le modèle micro-économique joue ici le rôle d'une convention (Faverau, 1986), au sens où il se constitue comme une représentation partagée qui facilite la coordination des acteurs dans une situation incertaine (Dupuis, 1989). De manière similaire les représentations théoriques de la décision nourrissent et structurent les représentations cognitives que les acteurs se font de la décision et facilitent ainsi la coordination au sein des organisations (Hendry, 2000 ; Laroche, 1995). Ainsi, une théorie

minimale de la décision organisationnelle performée dans les pratiques managériales dans la plupart des organisations est celle qui suppose l'existence même de décisions. Les acteurs peuvent toutefois avoir été exposés à d'autres modèles décisionnels – politique, stratégique, rationnel, administratif ou légal – qui constituent autant de ressources cognitives susceptibles d'être engagées dans des processus de coordination et supportant la fabrique de la décision organisationnelle. Le processus de conventionnalisation renvoie donc indirectement aux institutions de formation et d'enseignement ou aux normes professionnelles qui constituent autant de vecteurs par lesquels les théories de la décision deviennent peu à peu les cadres d'analyse au travers desquels les acteurs voient et interprètent les phénomènes organisationnels (DiMaggio et Powell, 1983 ; Ferraro *et al.*, 2005). Ce processus se distingue toutefois de l'approche institutionnaliste : les acteurs ne sont pas nécessairement cadrés cognitivement à leur

insu par des théories « tenues pour acquises » (Suchman, 1995) mais peuvent mobiliser délibérément des ressources théoriques dans leur pratique décisionnelle, par exemple afin d'élaborer des justifications de choix ou d'approche décisionnelle (Boltanski et Thévenot, 1991).

L'*ingénierie* renvoie à l'incorporation de théories et de postulats théoriques au sein des outils et artefacts mobilisés par les acteurs dans les processus décisionnels. Ce processus renvoie donc à la conception des outils plutôt qu'à leur seule mobilisation en contexte organisationnel (Aggeri et Labatut, 2010). Les décisions organisationnelles sont en effet en grande partie coproduites via la mobilisation d'outils et d'artefacts (ex. tableur Excel, ERP, Siad, outils de travail de groupe, salle de réunion, etc.) dont la conception peut intégrer des hypothèses et postulats liés à un cadre théorique spécifique. Ce processus invite à étudier toutes les formes de traduction de la théorie en objets décisionnels (Callon, 1998 ; Latour, 2005), dans la lignée des travaux sur les outils de gestion comme « technologies invisibles » structurant les processus organisationnels (Aggeri et Labatut, 2010 ; Berry, 1983 ; Moisdon, 1997) mais en se focalisant sur le substrat théorique des postulats sous-jacents aux outils.

La *marchandisation* articule de manière dynamique les relations entre théorie, acteurs et outils, à la praxis organisationnelle. Ce processus souligne le rôle des consultants et autres prescripteurs (Callon, 2007 ; Hatchuel, 1995) comme vecteurs de diffusion d'outils incorporant la théorie et comme facilitateurs de l'encastrement des acteurs dans des cadres cognitifs dérivés de théories de la décision organisationnelle. Ce processus, qui s'inscrit dans une tendance plus générale des théories

du management et de l'organisation à être marchandisées (Gabriel, 2002), peut-être analysé en se focalisant sur le rôle de traducteur joué par les consultants. La coexistence de ces trois processus dans le cadre d'analyse présentée sur la figure 1 permet de rendre compte de la fabrique de la décision organisationnelle comme praxis en considérant les relations qu'entretient cette praxis avec des processus extra-organisationnels. Ces trois processus permettent aussi de rendre compte de la façon dont les théories peuvent être mobilisées, et ce faisant performées via la praxis décisionnelle, parfois au point de devenir empiriquement plus plausibles.

L'intérêt d'une approche de la décision organisationnelle en termes de praxis performative a été mis en évidence par Cabantous et Gond (2011) dans le cas spécifique de la théorie du choix rationnel (encadré ci-après). Plusieurs raisons justifient une telle focalisation sur la décision rationnelle : la prévalence de la théorie économique de la décision dans les sociétés contemporaines occidentales (Czarniawska, 2003 ; March, 2006) et plus spécifiquement en management (Ferraro *et al.*, 2005) et dans la recherche sur la décision organisationnelle (March 2006) ; et l'importance de ce que March (2006) a appelé les « technologies fondées sur des modèles rationnels » dans la pratique managériale (Ghoshal, 2005).

2. L'artisanat de la décision rationnelle : le cas des *Decision Analysts*

L'approche en termes de praxis performative permet donc de rendre compte des processus grâce auxquels la rationalité s'actualise dans les pratiques décisionnelles au sein des organisations (cf. encadré). Elle invite également à étudier de façon fine les pratiques des acteurs qui s'efforcent de

 LA MANUFACTURE DE LA DÉCISION RATIONNELLE

Dans un article sur l'éternel retour de la rationalité, Cabantous et Gond (2011) approchent la décision rationnelle comme une pratique socialement construite et située que les trois mécanismes de conventionnalisation, d'ingénierie et de marchandisation rendent possible.

L'expérience quotidienne montre que la prise de décision rationnelle – au sens instrumental du terme – s'impose comme une « norme sociale » dans de nombreuses organisations (Czarniawska, 2003), c'est-à-dire qu'une grande partie des acteurs considèrent qu'il est souhaitable de faire des choix qui permettent d'atteindre le plus efficacement possible des objectifs définis à l'avance. Dans ce contexte, les modèles de prise de décision rationnels s'offrent comme des conventions utiles, susceptibles d'être mobilisées par les acteurs. Une telle conventionnalisation de la rationalité dans la sphère professionnelle ne va pas de soi. Elle a été rendue possible par divers processus, tels que l'enseignement de l'économie et de disciplines connexes (théorie des jeux, théorie financière, recherche opérationnelle) dans les écoles de commerces et autres lieux de formation des cadres depuis les années 1950 (Augier et March, 2007; Gordon et Howell, 1959).

La volonté de s'engager dans des processus de décision rationnels est par ailleurs soutenue matériellement par une véritable ingénierie de la rationalité qui constitue la toile de fond de la vie organisationnelle. Ces outils d'aide à la décision peuvent prendre la forme de cadres de réflexion qui organisent et structurent la pensée stratégique (ex. SWOT, analyse de scénarios). Mais les entreprises recourent également à des outils informatiques sophistiqués intégrant des développements récents de recherche opérationnelle (ex. logiciels de gestion des stocks), et de mathématiques appliquées (par exemple, réseaux bayésiens utilisés pour la gestion des risques technologiques). L'existence d'une architecture matérielle supportant la décision et intégrant souvent les prémisses de la théorie du choix rationnel facilitent l'adoption de pratiques routinières de prise de décision rationnelle, parfois à l'insu des acteurs. Par exemple, ces outils peuvent étendre les capacités cognitives limitées des acteurs – leur permettant ainsi d'identifier la décision optimale au sens de la théorie –, ou cadrer les pratiques décisionnelles en obligeant les acteurs à évaluer les alternatives d'un choix de manière cohérente et logique. Ainsi, l'ingénierie de la rationalité, en donnant aux acteurs accès à des outils qui incorporent une forme de rationalité, rapproche-t-elle les acteurs organisationnels de l'idéal de « manager rationnel ».

La mobilisation de ces outils et la diffusion des conventions de rationalité sont finalement facilitées par les processus de marchandisation de la décision rationnelle. La présence de « traducteurs » joue un rôle important dans la diffusion et l'adoption de pratiques décisionnelles rationnelles au sein des organisations. Ces praticiens de la décision rationnelle peuvent être des acteurs organisationnels chargés d'étudier en détail les conséquences d'une décision stratégique, comme l'illustre l'étude proposée par Langley (1989). Ils peuvent également être des acteurs externes, comme par exemple des consultants installant des logiciels d'aide à la décision dans des entreprises, ou intervenant ponctuellement pour aider à résoudre des problèmes stratégiques ou opérationnels.

L'analyse de la fabrique de la décision comme praxis performative permet donc de mettre en lumière les processus de conventionnalisation, d'ingénierie et de marchandisation grâce auxquels la prise de décision organisationnelle s'imprègne de rationalité. À un niveau plus microsocial, elle permet aussi d'étudier la façon dont les acteurs s'efforcent de construire des décisions rationnelles au sens économique du terme dans des contextes organisationnels qui ne s'y prêtent pas toujours.

fabriquer des décisions rationnelles au sein des organisations (Cabantous *et al.*, 2010). Dans une célèbre remise en question des approches sociologiques critiques de l'économie, Callon (1998) soulignait qu'au lieu de documenter les écarts entre le modèle économique de comportement des acteurs et les pratiques réellement observées, les sociologues devraient plutôt s'étonner qu'un modèle aussi désincarné et irréaliste que celui proposé par la théorie économique puisse parfois être observé dans la réalité sociale et produire des effets dans les économies réelles. Cabantous *et al.* (2010) adoptent une perspective similaire sur la décision rationnelle au sens de la théorie économique, en ne la considérant non pas comme un phénomène susceptible d'exister spontanément dans les organisations, mais plutôt comme une fabrication artisanale, fragile et méticuleusement élaborée grâce à la construction d'un environnement hospitalier. Ces auteurs proposent de suivre et d'étudier les pratiques des « analystes de la décision » (*décision analysts*) – des chercheurs et consultants spécialisés en théorie de la décision (Howard et Matheson, 1984) qui sont approchés comme des artisans de la rationalité. L'analyse de la décision (*décision analysis*) est une discipline qui a émergé dans les années 1950 aux États-Unis (Miles, 2007) et se définit comme étant une version appliquée de la théorie du choix

rationnel ou théorie de la décision, dont les fondements axiomatiques ont été posés par Savage (1954) à la suite des travaux de von Neumann et Morgenstern (1947).

Grâce à une analyse détaillée d'une cinquantaine d'applications publiées dans le journal *Interfaces* – la revue appliquée de la division *décision analysis* de INFORMS – Cabantous *et al.* (2010) mettent en lumière les pratiques déployées par les analystes de la décision pour aider des managers à « prendre de bonnes décisions ». Cette étude révèle les pratiques, techniques, et astuces concrètement mises en œuvre par ces acteurs pour transformer des problèmes organisationnels confus et entachés d'incertitude en problèmes susceptibles de faire l'objet d'une analyse de la décision.

Ce processus débute par une étape de *contextualisation* consistant à reconstruire les situations organisationnelles de manière à les rapprocher de celle décrite par les manuels d'aide à la décision. Ce travail nécessite de constituer un réseau d'alliés (Latour, 1987 ; Porter, 1995) afin d'accéder à l'information nécessaire, mais aussi de se mettre d'accord sur la représentation du problème de décision, et la façon de l'aborder. Par exemple, l'application écrite par Philip Beccue, lui-même analyste de la décision dans une grande entreprise du secteur de la biotechnologie, illustre ce travail de contextualisation. Beccue (2001) explique comment les tech-

niques d'aide à la décision ont été utilisées pour choisir la stratégie de développement et de commercialisation d'un nouveau produit. L'équipe en charge du nouveau médicament, après avoir décidé d'utiliser les techniques d'aide à la décision, a formé une équipe regroupant des employés d'horizons divers (scientifiques, gestionnaires de projets, membres de la division marketing, de la production, etc.). L'équipe s'est d'abord réunie pour discuter du problème et se mettre d'accord sur la façon de l'envisager. Elle a ensuite utilisé un outil d'aide à la décision appelé *strategy table* pour réduire de façon significative le nombre d'options possibles envisageables, passant ainsi de plus de 1000 options à 8 options plausibles (Beccue, 2001, p. 63). D'autres outils, tels que les diagrammes d'influence, ont également été utilisés pour identifier les paramètres les plus importants de chaque option, et ainsi orienter le travail de collecte de l'information nécessaire à la poursuite de l'analyse. Comme le rapporte Beccue (2001), les membres de l'équipe ont, après coup, reconnu qu'un processus de décision aussi rigoureux est inhabituel dans leur entreprise, et que les outils d'aide à la décision ont permis de rendre le processus gérable (p. 63).

Suivre les principes de la théorie du choix rationnel accroît en effet significativement le travail des décideurs – peu habitués à être aussi systématiques et exhaustifs dans leur analyse. Les outils d'aide à la décision leur fournissent alors le moyen d'être plus efficace dans la conduite d'un tel processus de décision, en facilitant l'identification des éléments qui vont avoir un effet sur la décision finale, et en réduisant ainsi le travail de recherche d'information.

Ce travail de *contextualisation* doit être complété par un travail de *quantification*

permettant de donner vie aux entités théoriques, telles que les fonctions d'utilité des acteurs et les probabilités subjectives par exemple, qui sont nécessaires à la prise de décision d'après la théorie. Cette phase de quantification peut être très lourde et impliquer beaucoup d'acteurs organisationnels. En effet, lorsque les informations nécessaires à la quantification ne sont pas collectées de façon routinière par des processus existants, il faut mettre en place pour l'occasion une procédure spécifique d'accès à l'information. von Winterfeldt et Schweitzer (1998) expliquent par exemple que le département de l'énergie américain, obligé de repenser son système d'approvisionnement en tritium, a estimé les incertitudes liées à différents modes de production (réacteur, accélérateur, etc.) en recourant aux avis de trois panels de spécialistes comprenant chacun des membres du département de l'énergie américain, des consultants et des fournisseurs, réunis pour l'occasion. D'une manière générale, la phase de quantification s'appuie souvent sur des entrevues avec des experts techniques, et peut nécessiter l'organisation de *focus group* ou encore des questionnaires. Tous ces procédés de collecte d'information, qui ont pour but de rendre explicite la connaissance des personnes compétentes sur le domaine et de quantifier leur jugement relatif aux incertitudes et/ou aux conséquences associées aux différentes options envisagées, sont souvent inhabituels pour les entreprises.

Un travail de *calcul* permet finalement l'identification de la décision optimale au sens de la théorie du choix rationnel. Cette étape s'appuie dans la très grande majorité des cas sur des outils informatiques qui permettent de réaliser rapidement des calculs

compliqués. Perdue *et al.* (1999) expliquent ainsi que, dans le cadre d'un processus d'évaluation de projets de RetD, le modèle a été résolu en utilisant Excel et un logiciel permettant de faire des simulations de Monte-Carlo. Dans d'autres cas, l'analyste de la décision doit développer un programme informatique spécifique pour résoudre le modèle d'aide à la décision élaboré en contexte avec les décideurs organisationnels.

L'analyse de ces trois ensembles de pratiques montre que la prise de décision rationnelle dans l'organisation – tout comme l'action économique sur les marchés (Callon et Muniesa, 2005) – est rendue possible par l'établissement d'une infrastructure sociotechnique de calcul. Elle montre aussi que la création d'une telle structure peut être temporaire mais aussi permanente, par exemple lorsqu'elle prend la forme de nouvelles procédures et routines organisationnelles ou s'incarne dans des outils tels que les logiciels d'aide à la décision. L'étude des pratiques des analystes de la décision montre la grande créativité dont il faut faire preuve pour arriver à performer la théorie de la décision en contexte organisationnel. Leur pratique – que les analystes de la décision qualifient eux-mêmes « d'art » – s'apparente souvent au « bricolage » des ingénieurs mis en évidence par Latour (1996a).

III – PERSPECTIVES POUR L'ÉTUDE DE LA FABRIQUE DE LA DÉCISION ORGANISATIONNELLE

L'extension du cadre d'analyse de la décision organisationnelle comme praxis performative invite à proposer un agenda de recherche renouvelé sur la fabrique de la

décision. Ce cadre d'analyse s'offre en effet comme un outil pour guider l'investigation du caractère plus ou moins performatif d'une grande diversité de théories de management, invite les managers à concevoir les processus décisionnels à partir de théories et peut rendre compte des processus de lutte de performance.

1. Évaluer la performativité des théories de la décision (et du management)

Si nos travaux antérieurs soulignent le potentiel d'une approche en termes de praxis performative pour l'analyse de la prise de décision rationnelle telle que formalisée en sciences économiques (Cabantous et Gond, 2011 ; Cabantous *et al.*, 2010), la version plus générale du cadre d'analyse proposée dans cet article ouvre un agenda de recherche plus vaste pour guider l'investigation du rôle des nombreuses théories de la décision – et plus généralement des théories managériales – dans les organisations. Ainsi, cette approche permet d'étudier l'influence, sur les décisions organisationnelles, de modèles qui se sont construits en réaction au modèle rationnel, tels que les modèles politiques de prise de décision (Allison, 1971 ; Crozier et Friedberg, 1980), le modèle de la poubelle (Cohen *et al.*, 1972) ou encore le modèle de décision proposé par les tenants de la *prospect theory* (Kahneman *et al.*, 1982). Dans quelle mesure les hypothèses et relations postulées dans ces modèles sont-elles performées ? Dans quelle mesure les acteurs sont-ils encastrés dans les représentations de la décision inhérente à ces modèles et comment ces représentations rentrent-elles en jeu dans les processus décisionnels ? Comment ces modèles ont-ils ou peuvent-ils contribuer à la conception d'outils de prise de décisions managériales ?

Répondre à ces questions invite à questionner la capacité de théories alternatives à la vision rationnelle de la décision à être performée. Cela permettrait de répondre au défi que Bazerman (2005) a lancé aux théoriciens du management, en suggérant que la faible influence des théories organisationnelles et managériales par rapport aux théories économiques est liée à leur difficulté à fournir des prescriptions (voir aussi Bazerman et Malhotra, 2006).

Dans sa réponse à l'analyse proposée par Ferraro *et al.* (2005) sur l'influence de la théorie économique sur les pratiques managériales, Bazerman (2005) prend ainsi comme exemple les travaux de Kahneman et ses collègues sur les biais cognitifs. Il soutient que ces études ont nourri la construction de produits financiers exploitant ces biais, et que l'émergence de ces produits financiers a amené à la disparition desdits biais de la part des investisseurs *via* des processus d'arbitrage. L'analyse de Bazerman suggère donc que la théorie de Kahneman et de ses collègues est susceptible d'être performée sur les marchés, mais que sa validité empirique pourrait diminuer d'autant plus qu'elle est adoptée, la théorie étant en somme « contreperformative » (MacKenzie, 2007). Mais qu'en est-il dans les organisations ? La connaissance et l'exploitation des biais cognitifs par les acteurs conduisent-elles à une réduction de ces biais ? Quelle est l'influence de la révélation de tels biais sur les pratiques de travail ?

L'étude proposée par Tetlock (2000) offre des éléments de réponse à ces questions en montrant que la philosophie gestionnaire d'une entreprise, reflétée par ses structures de gouvernance et les dispositifs d'incitation, a tendance à correspondre à l'attribution par les dirigeants de différents types de biais cogni-

tifs à leurs collaborateurs. De futurs travaux pourront généraliser ce raisonnement en évaluant les conditions facilitant, par exemple, la performativité d'un cadre d'analyse spécifique sur la décision, la capacité de certaines formes organisationnelles à performer en pratique certains modèles théoriques, ou encore le caractère intrinsèquement performatif des théories organisationnelles de la décision. Ainsi, les relations entre les théories de la décision organisationnelle – le modèle de la poubelle, le modèle de l'analyse stratégique – et les pratiques des acteurs pourront-elles être reconstituées au prisme des trois processus de conventionnalisation, d'ingénierie et de marchandisation pour rendre compte de la nature performative de ces théories dans de futures analyses empiriques.

2. Concevoir des processus de décision à partir de théories

En révélant les soubassements théoriques de la décision organisationnelle, le modèle proposé dans cet article invite à ouvrir des débats normatifs sur le bien fondé des théories que les acteurs performant (ou souhaitent performer) en contexte organisationnel et à s'interroger sur la manière de concevoir les organisations de manière à « faire exister des théories » au travers des praxis performative. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des critiques formulées par Ghoshal (2005) à l'encontre de théories managériales « brutales » qui peuvent conduire à l'adoption de comportements socialement inacceptables en contexte organisationnel. Elle va cependant au-delà de la dénonciation du rôle des théories dans la production de dysfonctionnements organisationnels pour poser la question de l'ingénierie des théories jugées socialement acceptables ou souhaitables d'un point de vue normatif.

Comment concevoir et construire des organisations qui permettent aux acteurs de « performer » dans leurs pratiques des modèles organisationnels durables ou socialement responsables ? Quels processus et objets doivent être conçus pour nourrir une praxis décisionnelle exprimant des théories de la décision organisationnelle délibérément choisies pour leurs impacts humains, sociaux et environnementaux positifs ?

La littérature abondante sur le design organisationnel offre de nombreuses perspectives pour élaborer un tel programme de recherche, en mettant en lumière le rôle de la connaissance théorique des fonctionnements organisationnels pour concevoir des processus organisations (Denyer *et al.*, 2008 ; Dougherty, 2008 ; Hatchuel, 2001). Les travaux récents d'économie comportementale complètent ces perspectives en montrant comment des théories peuvent être mobilisées dans la conception de processus décisionnels. Thaler et Sunstein (2010) proposent en effet de tirer les conséquences sociales et politiques des travaux de la théorie économique comportementale de la décision en construisant des situations de prise de décision qui, au lieu d'exploiter négativement les biais et limites cognitives des citoyens et consommateurs, les exploitent positivement et les orientent à faire le choix dont on pense qu'il leur est le plus favorable. Ces auteurs proposent par exemple de faire en sorte que « l'option par défaut » – dont on sait qu'elle est rarement remise en cause par les gens qui ont tendance à préférer le *statu quo* – soit systématiquement l'option qui leur est la plus favorable (comme par exemple souscrire à l'assurance lorsqu'on loue une voiture, ou ne pas recevoir de courriers publicitaires lorsqu'on souscrit à une liste de distribution

internet). Ainsi, les gens inattentifs auront-ils, dans la majorité des cas, l'option qu'ils préféreraient probablement s'ils prenaient le temps d'y réfléchir. Quant aux personnes – moins nombreuses – qui préfèrent l'option inverse (ne pas souscrire l'assurance par exemple), elles peuvent facilement faire le choix inverse et gardent toute leur liberté de choix. C'est pourquoi Thaler et Sunstein parlent d'un « paternalisme doux » : leur perspective consiste en effet à orienter les choix des gens dans un sens jugé socialement favorable, tout en leur laissant leur liberté de décision.

Le bien-fondé d'une approche centrée sur le design organisationnel pour performer les décisions socialement utiles est renforcé en creux par les résultats des expérimentations de psychologie sociale qui ont mis en lumière l'influence cruciale des facteurs situationnels dans l'adoption de comportements brutaux et dangereux. Ainsi, Zimbardo (2008) a-t-il démontré que la décision de se comporter de manière éthique ou non est presque totalement conditionnée par le contexte organisationnel, renforçant la thèse d'Hannah Arendt sur le rôle des facteurs bureaucratiques dans l'expression de « la banalité du mal » (Arendt, 1966). Ces corpus théoriques pourront être mobilisés pour étudier la façon dont des organisations générant une praxis performative socialement bénéfique pourraient être conçues.

3. La décision comme « espace de lutte » pour la performance

La généralisation de l'approche de la fabrique de la décision en termes de praxis performative proposée dans cet article fait aussi émerger de nouvelles problématiques et pistes de recherche. Si le cadre d'analyse permet de rendre compte de l'influence sur les

pratiques de multiples théories de la décision, il se pose aussi comme une grille de lecture permettant de rendre compte au sein des décisions organisationnelles de véritables « luttes pour la performance » (Callon, 2007) lorsque de multiples théories entrent en compétition dans la fabrique de la décision.

Notre cadre d'analyse suggère d'étudier ces luttes entre théories au prisme des processus de *conventionnalisation*, d'*ingénierie* et de *marchandisation* dont la force relative pourrait expliquer pourquoi un cadre théorique peut s'imposer comme un modèle dominant la fabrique organisationnelle des décisions à un moment donné, dans une organisation. Une telle analyse pourrait se décliner au travers des trois groupes de questions suivantes.

Sur le plan cognitif

Comment des théories de la décision acquièrent-elles le statut de convention au sein des organisations ? Comment les acteurs font-ils sens des postulats et prescriptions suggérés par des modèles alternatifs de la décision ? Les théories sont-elles toutes perçues comme aussi crédibles et/ou persuasives auprès des acteurs et pour quelles raisons ?

Pour répondre à ces questions, de futures recherches pourront opérationnaliser le degré d'encastrement cognitif dans différentes théories d'acteurs participants aux processus décisionnels pour rendre compte de l'influence des facteurs liés à la conventionnalisation dans les processus de performance. Des observations participantes en contexte organisationnel permettraient aussi de mettre en lumière la mobilisation rhétorique d'arguments reprenant les logiques propres à certaines représentations théoriques de la décision.

Sur le plan des outils

Comment des outils performant des théories alternatives entrent-ils en compétition dans les organisations ? Les outils véhiculant des hypothèses théoriques contradictoires peuvent-ils être combinés dans des processus décisionnels ? Est-ce que des théorisations contradictoires ou alternatives peuvent être intégrées dans le même type d'outils d'aide à la décision ?

Des études révélant les modèles inhérents aux dispositifs, outils et instruments de gestion utilisés dans la fabrique des décisions permettront de répondre à ces questions. D'autres études pourront suivre les trajectoires et les transformations d'outils fondés sur des postulats théoriques divergents. Les travaux de contrôle de gestion qui suggèrent l'existence d'outils dominants dans le processus de construction et de définition stratégique s'avéreront utiles dans cette démarche (Mundy, 2010 ; Simons, 1995), tout comme les travaux relatifs à la pratique de la comptabilité de gestion dans les organisations (Ahrens et Chapman, 2007).

Sur le plan de la marchandisation

Certaines théories sont-elles plus facilement « vendables » que d'autres et pour quelles raisons ? Comment les consultants sélectionnent-ils les théories sur lesquelles s'appuient directement ou indirectement leurs prescriptions ?

Pour répondre à ces interrogations et explorer le processus de performativité réalisé par les prescripteurs qui est suggéré par Callon (2007), les travaux sur le rôle de la prescription offrent un cadre d'analyse utile (Hatchuel, 1995). Des études empiriques pourront se pencher sur le travail réalisé par les consultants pour transformer les théories en outils actionnables et opérationnels

et mettre en lumière la conciliation d'enjeux marchands et d'enjeux de traduction dans ces processus de sélection et de transformation en pratiques des savoirs théoriques sur la décision organisationnelle.

IV – IMPLICATIONS ET CONCLUSIONS

Dans cet article, nous avons proposé d'appréhender la décision organisationnelle comme une praxis performative. Cette approche intègre les recherches sur la performativité de l'économie et les travaux sur la fabrique de la stratégie pour rendre compte du rôle des outils et des théories de la décision dans les pratiques décisionnelles au sein des organisations. Le cadre d'analyse proposé ouvre ainsi des perspectives de recherches renouvelées pour étudier le mode d'existence des théories de la décision dans les organisations.

Cette approche, qui révèle les sous-bassements théoriques structurant les décisions organisationnelles et permet de mieux comprendre le rôle des théories dans les pratiques décisionnelles, peut contribuer à réduire l'écart entre savoir académique et savoir managérial sur la décision. Ses implications managériales sont donc multiples.

Tout d'abord, cette approche invite les gestionnaires à évaluer leurs pratiques décisionnelles au prisme des théories qu'ils souhaitent performer. En révélant le lien entre la connaissance savante incorporée dans les modes de pensée des acteurs et les pratiques concrètes de décision, l'approche en termes de praxis performative permet d'évaluer l'écart entre, d'une part, la théorie de la décision « en usage » et, d'autre part, la théorie de la décision « professée » par les acteurs. Or une condition *sine qua non* à tout apprentissage en matière de prise de

décision organisationnelle est la capacité à rapprocher ces deux types de théories (Argyris et Schön, 1996).

Une deuxième implication de l'approche en termes de praxis performative concerne le rôle des outils comme vecteurs jusqu'alors négligés de la performance de certaines théories de la décision organisationnelle mis en lumière par le processus d'engineering. Notre analyse suggère de diagnostiquer dans les organisations les écarts entre les théories incorporées dans les instruments et outillages mobilisés par les acteurs et à les rapprocher des modèles normatifs de prise de décision dont les organisations souhaitent se rapprocher. Ces écarts peuvent contribuer à expliquer le succès ou l'incapacité d'une théorie de la décision à structurer concrètement les processus organisationnels. Ils constituent autant d'opportunité d'apprentissages organisationnels mettant en jeu cette fois les dimensions sociomatérielles de l'organisation et les formes distribuées de cognition plutôt que les seules dimensions cognitives.

Finalement, l'agenda de recherche proposé conduit à recentrer l'attention des gestionnaires sur la conception des organisations comme élément clé pour rendre actionnables les théories de la décision que l'on souhaite voir émerger dans un contexte organisationnel. Cet agenda invite donc à un débat sur les fondements normatifs inhérents à toute forme de conception organisationnelle. Le gestionnaire sera alors vu comme un acteur qui, en fonction de son système de valeur et de ses croyances, et au travers de la modification des paramètres du design organisationnel, arbitre les conflits de performativité entre théories alternatives et ce faisant façonne des organisations dont les modes de fonctionnement sont jugés socialement acceptables et utiles.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F., Labatut J. (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 13, n° 3, p. 5-37.
- Ahrens T., Chapman C. (2007). "Management accounting as practice", *Accounting, Organizations et Society*, vol. 32, n° 1-2, p. 5-31.
- Allison G.T. (1971). *The Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*, New York, Longman.
- Arendt H. (1966). *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Guérin A., Trans., Paris, Gallimard.
- Argyris C., et Schön D.A. (1996). *Organizational Learning II*, Addison-Wesley.
- Augier M., March J.G. (1997). "The pursuit of relevance in management education", *California Management Review*, vol. 49, n° 3, p. 129-146.
- Barker J.M. (1993). "Tightening the iron cage: concertive control is self-managing teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 3, p. 408-437.
- Bazerman M.H. (2005). "Response: Conducting influential research: The need for prescriptive implications", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 1, p. 25-31.
- Bazerman M.H., Malhotra D. (2006). "Economics wins, psychology loses, and society pays", *Social psychology and economics*, De Cremer D., Zeelenberg M., et Murnighan J.K. (Eds.), Psychology Press, p. 263-280.
- Beccue P.C. (2001). "Choosing a development strategy for a new product at Amgen", *Interfaces*, vol. 31, n° 5, p. 62-64.
- Berry M. (1983). « Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahier du Centre de Recherche en Gestion (CRG)*, Paris.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991). *De la Justification. Les Économies de la Grandeur*, Paris, Gallimard.
- Brunsson N. (1982). "The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions", *Journal of Management Studies*, vol. 19, n° 1, p. 29-44.
- Cabantous L., Gond J.-P. (2011). "Rational decision-making as a 'performative praxis': Explaining rationality's eternal retour", *Organization Science*, vol. 22, n° 3, p. 573-586.
- Cabantous L., Gond J.-P. et Johnson-Cramer M. (2008). "The social construction of rationality in organizational decision-making", *The Oxford Handbook of Organizational Decision-Making*, Hodgkinson G.P., et Starbuck W.H. (Eds.), Oxford, p. 399-417.
- Callon M. (1998). *The laws of the markets*. Oxford, Blackwell Publishers.
- Callon M. (2007). "What does it mean to say that economics is performative", *Do economists make markets? On the performativity of economics*, MacKenzie D., Muniesa F., et Siu L. (Eds.), Princeton University Press.
- Callon M. et Muniesa F. (2005). "Economic markets as calculative collective devices", *Organization Studies*, vol. 26, n° 8, p. 1229-1250.
- Callon M., Millo Y. et Muniesa F. (Eds.) (2007). *Market devices*, Blackwell Publishing.

- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972). "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, p. 1-25.
- Crozier M., Friedberg E. (1980). *Actors and Systems: The Politics of Collective Action*. Chicago, University of Chicago Press.
- Cyert R. M., March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Czarniawska B. (2003). "Forbidden knowledge. Organization theory in times of transition", *Management Learning*, vol. 34, n° 3, p. 353-365.
- Dean J., James W. et Sharfman M.P. (1993). "The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making", *Decision Sciences*, vol. 24, n° 6, p. 1069-1083.
- Denyer D., Tranfield D., van Aken J.E. (2008). "Developing design proposition through research synthesis", *Organization Studies*, vol. 29, n° 2, p. 249-269.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Dougherty D. (2008). "Bridging social constraint and social action to design organizations for innovation", *Organization Studies*, vol. 29, n° 2, p. 271-290.
- Dupuis J.-P. (1989). "Conventions et common knowledge", *Revue économique*, 2, p. 361-406.
- Eisenhardt K.M. et Zbaracki M.J. (1992). "Strategic decision making", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 8, p. 17-37.
- Elbanna S. (2006). "Strategic decision-making: Process perspectives", *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, n° 1, p.1-20.
- Elbanna S. et Child J. (2007). "Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 4, p. 431-453.
- Faverau O. (1986). « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », *Le Travail : marché, règles et conventions*, Salais R. et Thévenot L. (éds), Paris, Economica, p. 249 267.
- Ferraro F., Pfeffer J. et Sutton R.I. (2005). "Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 1, p. 8-24.
- Forbes D.P. (2007). "Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 2, p. 361-376.
- Fredrickson J.W. (1984). "The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 3, p. 445-466.
- Gabriel Y. (2002). "Essai: On Paragrammatic Uses of Organizational Theory. A Provocation", *Organization Studies*, vol. 23, n° 1, p.133-151.
- Garcia-Parpet M.-F. (1986). « La construction sociale du marché parfait. Le marché aux fraises de Fontaines-en-Sologne », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 65, p. 2-30.
- Garfinkel H. (1967). *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall.
- Ghoshal S. (2005). "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning et Education*, vol. 4, n° 1, p. 75-91.

- Giraudeau M. (2008). "The drafts of strategy", *Long Range Planning*, vol. 41, n° 3, p. 291-308.
- Golsorkhi D. (Ed.) (2006). *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Paris, Vuibert.
- Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., Vaara E. (Eds.) (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press.
- Gond J.-P. et Palazzo G. (2008). The social construction of the positive link between corporate social and financial performance, *Best Papers and Proceedings of the Academy of Management Conference*, Anaheim, US.
- Gond J.-P., Herrbach O., Mignonac K. (2005). « Rationalité et émotions dans les organisations : une relecture de l'oeuvre de James March », numéro hors série, *Revue française de gestion*, p. 41-62.
- Gordon R.A. et Howell J.E., *Higher education in business*: Columbia University Press, 1959.
- Hatchuel A., « Les marchés à prescripteurs : Crises de l'échange et genèse sociale », *L'inscription sociale du marché*, A. Jacob, et H. Vérin (Eds.), Paris, L'Harmattan, 1995.
- Hatchuel A. (2001). "Toward design theory and expandable rationality: The unfinished program of Herbert Simon", *Journal of Management and Governance*, vol. 5, n° 3-4, p. 260-273.
- Hendry J. (2000). "Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 7, p. 955-977.
- Howard R.A. et Matheson J.E. (1984). *Readings on the principles and applications of Decision Analysis*. Menlo Park, California, Strategic Decisions Group.
- Jarzabkowski P. (2003). "Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, p. 23-55.
- Kahneman D., Slovic P., Tversky A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Langley A. (1989). "In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n° 4, p. 598-631.
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E. et Saint-Macary J. (1995). "Opening up decision-making: the view from the black stool", *Organization Science*, vol. 6, n° 3, p. 260-279.
- Laroche H. (1995). "From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation", *Organization Science*, vol. 6, n° 1, p. 62-75.
- Latour B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge Mass., USA, Harvard University Press.
- Latour B. (1992). "Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts", *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, Bijker W.E. et Law J. (Eds.), MIT Press, USA.
- Latour B. (1996a). *Aramis or the love of technology* (C. Porter, Trans.), Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Latour B. (1996b). « Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de la gestion ? », *XIII^e Journées nationales des IAE*, Toulouse.

- Latour B. (2005). *Re-assembling the social. An introduction to Actor-Network theory*. Oxford, Oxford University Press.
- MacKenzie D. (2004). "The big, bad wolf and the rational market: portfolio insurance, the 1987 crash and the performativity of economics", *Economy et Society*, vol. 33, n° 3, p. 303-334.
- MacKenzie D. (2006). *An engine, not a camera*, MIT Press.
- MacKenzie D. (2007). "Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets", *Do Economists Make Markets?: On the Performativity of Economics*, MacKenzie D., Muniesa F., et Siu L. (Eds.), Princeton University Press, p. 54-86.
- MacKenzie D., Millo Y. (2003). "Constructing a market, performing a theory: the historical sociology of a financial derivatives exchange", *American Review of Sociology*, vol. 109, n° 1, p. 107-145.
- March J.G. (1978). "Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice", *Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2, p. 587-608.
- March J.G. (2006). "Rationality, foolishness, and adaptive intelligence", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 3, p. 201-214.
- March J.G., Olsen J.P. (1989). *Rediscovering Institutions*, New York, The Free Press.
- March J.G., Simon H.A. (1958). *Organizations*, New York, John Wiley and Sons.
- Miles R.F. (2007). "The emergence of decision analysis", *Advances in decision analysis. From foundations to applications*, Edwards W., Miles R.F. et Winterfeldt D.V. (Eds.), Cambridge University Press, p.13-31.
- Miller P. (2001). "Governing by numbers: Why calculative practices matter", *Social Research*, vol. 68, n° 2, p. 379-396.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Théorêt A. (1976). "The structure of 'unstructured' decision processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 2, p. 246-275.
- Moison J.-C. (Ed.) (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan.
- Mundy J. (2010). "Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n° 5, p. 499-523.
- Nutt P.C. (1984). "Types of organizational decision processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, p. 414-450.
- Orlikowski W.J., Scott S.V. (2008). "Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization", *Academy of Management Annals*, vol. 2, n° 1, p. 433-474.
- Perdue R.K., McAllister W.J., King P.V., Berkey B.G. (1999). "Valuation of R and D projects using options pricing and decision analysis models", *Interfaces*, vol. 29, n° 6, p. 57-74.
- Pettigrew A.M. (1973). *Politics of Organizational Decision-Making*, London, Tavistock.
- Porter T.M. (1995). *Trust in numbers: The pursuit of objectivity in science and public life*, Princeton, Princeton University Press.
- Power M. (2004). "Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management", *Human Relations*, vol. 57, n° 6, p. 765-783.

- Putnam H. (2002). *The collapse of the fact / value dichotomy and other essays*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Reckwitz A. (2002). "Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing", *European Journal of Social Theory*, vol. 5, n° 2, p. 243-263.
- Rouleau L. (2005). "Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 7, p. 1412-1441.
- Savage L.J. (1954). *The foundations of statistics*, New York, John Wiley.
- Seidl D., Balogun J., Jarzabkowski P. (2006). « Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique », *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Golsorkhi D. (Ed.), Paris, Vuibert, p. 1-8.
- Sfez L. (1973). *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation des Sciences Politiques.
- Simons R.A. (1995). *Levers of control, how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Starbuck W.H. (1983). "Organizations as action generators", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 1, p. 91-102.
- Suchman M.C. (1995). "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Tetlock P.E. (2000). "Cognitive Biases and Organizational Correctives: Do Both Disease and Cure Depend on the Politics of the Beholder?", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 2, p. 293-326.
- Thaler R.H., Sunstein C.R. (2010). *Nudge. La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Vuibert.
- Thiéart R.-A., Forgues B. (1995). "Chaos theory and organization", *Organization Science*, vol. 6, n° 1, 1995, p. 19-31.
- von Neumann J., Morgenstern O. (1947). *Theory of games and economic behavior*, 2nd ed., Princeton University Press.
- von Winterfeldt D., Schweitzer E. (1998). "An assessment of tritium supply alternatives in support of the US nuclear weapons stockpile", *Interfaces*, vol. 28, n° 1, p. 92-112.
- Weber M. (1978). *Economy and Society*, Berkeley, University of California Press.
- Weil T. (2000). *Invitation à la lecture de James March: réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations*, Paris, Les Presses de l'École des Mines.
- Whittington R. (2003). "The work of strategizing and organizing: for a practice perspective", *Strategic Organization*, vol. 1, n° 1, p. 117-125.
- Whittington R. (2006). "Completing the practice turn in strategy research", *Organization Studies*, vol. 26, n° 4, p. 613-634.
- Zimbardo P. (2008). *The Lucifer effect. Understanding how good people turn evil*, New York, Random House Trade Paperbacks.

