



**HAL**  
open science

## Vers une Théorie Décisionnelle des Organisations: Revue Narrative des Apports Francophones à l'Ecole Européenne des Organisations

Héloïse Berkowitz, Olivier Berthod, Michael Grothe-Hammer

► **To cite this version:**

Héloïse Berkowitz, Olivier Berthod, Michael Grothe-Hammer. Vers une Théorie Décisionnelle des Organisations: Revue Narrative des Apports Francophones à l'Ecole Européenne des Organisations. Revue Française de Gestion, 2024, 50 (317), pp.91-110. 10.1684/rfg.2024.33 . hal-04660655

**HAL Id: hal-04660655**

**<https://hal.science/hal-04660655v1>**

Submitted on 25 Jul 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

**Vers une Théorie Décisionnelle des Organisations:  
Revue Narrative des Apports Francophones à l'Ecole Européenne des  
Organisations**

Héloïse Berkowitz, CNRS LEST, Aix Marseille Univ, Aix en Provence, France,  
[heloise.berkowitz@univ-amu.fr](mailto:heloise.berkowitz@univ-amu.fr)

Olivier Berthod, ICN Business School, Université de Lorraine, CEREFIGE, Nancy,  
France, [oberthod@icn-artem.com](mailto:oberthod@icn-artem.com)

Michael Grothe-Hammer, Norwegian University of Science and Technology (NTNU),  
Department of Sociology and Political Science, Trondheim, Norway, [michael.grothe-  
hammer@ntnu.no](mailto:michael.grothe-hammer@ntnu.no)

A paraître dans la *Revue Française de Gestion*

**Résumé**

Une école européenne des organisations émerge, fondée sur la décision et rapprochant la théorie des systèmes sociologique de Luhmann, les concepts d'organisation partielle et de méta-organisation de Ahrne et Brunsson, et d'organisationnalité de Dobusch et Schoeneborn. Dans notre revue narrative de la littérature, nous identifions trois dimensions clés supplémentaires apportés par la recherche francophone : la temporalité, la territorialité et la professionnalité des organisations. Nous proposons une approche intégratrice et des pistes de recherche.

**Mots-clés : décision, systèmes, organisation partielle, méta-organisation, organisationnalité, temporalité, territorialité, professionnalité**

**Towards a Decisional Organization Theory:  
A narrative review of the Francophone perspective**

**Abstract**

A European school of organizations is emerging, based on decision as a core concept and bringing together Luhmann's sociological systems theory, Ahrne and Brunsson's concepts of partial organization and meta-organization, and Dobusch and Schoeneborn's organizationality. In our narrative review of the literature, we identify three additional key dimensions contributed by Francophone scholarship: temporality, territoriality and professionalism of organizations. We propose an integrative approach and avenues of research.

**keywords : decision, system, partial organization, meta-organization, organizationality, temporality, territoriality, professionalism**

## Introduction

L'analyse des décisions connaît une renaissance dans les études des organisations (Ahrne et al., 2016). Cette renaissance s'opère tandis que de nombreuses voix émettent des réserves quant aux possibilités que nous offrent les paradigmes dits classiques de théorie des organisations (Apelt et al., 2017; Davis, 2010; Grothe-Hammer & Kohl, 2020). En effet, depuis quelques années, le champ de la théorie des organisations apparaît en crise, largement affaibli et incapable de rendre compte des phénomènes sociaux contemporains : les concepts d'organisation formelle, de bureaucratie, de réseau, d'institution semblent inappropriés face à la réalité complexe de dispositifs d'action collective organisés et pourtant de plus en plus fluides, alternatifs, et temporaires (Hussenot, 2021; Leys & Joffre, 2014).

Face à ce constat, une intégration de plusieurs courants théoriques venus d'Europe a été proposée dans une théorie décisionnelle de l'organisation (TDO en français, *decisional organization theory* en anglais) (Grothe-Hammer et al., 2022). Ces courants théoriques, plus ou moins explicitement liés entre eux, ont ceci en commun qu'ils remettent la décision au cœur des débats afin d'élargir le champ d'application de l'étude des phénomènes organisationnels. La décision est entendue ici non pas comme un choix dans sa dimension psychologique, mais comme un type de communication qui dicte une orientation particulière à son audience, tout en communiquant implicitement ou explicitement sur les alternatives écartées (Ahrne & Brunsson, 2008). En ceci, l'étude de la décision renoue avec le contexte dans lequel la décision est prise, et la façon dont elle est prise (Journé & Raulet-Croset, 2012).

Ces perspectives incluent les travaux basés sur la théorie des systèmes de Luhmann (Luhmann, 2018; Peng & Chanut, 2017), sur les concepts d'organisation partielle et de méta-organisation (Ahrne et al., 2016; Gadille et al., 2013; Gimet & Grenier, 2018; Leys & Joffre, 2014), et le concept d'organisationnalité (Dobusch & Schoeneborn, 2015; Grenier & Denis, 2017; Hussenot, 2021). Ce que nous proposons dans cet article d'appeler une Ecole Européenne des Organisations fondées sur la décision permet de concevoir l'organisation comme un système multi-niveau et processuel de décisions constituant des ordres sociaux décidés et imbriqués. Cette approche se propose de mieux différencier les organisations dites formelles d'autres formes d'ordres sociaux plus ou

moins organisés, ouvrant ainsi l'analyse organisationnelle à un grand nombre de phénomènes sociaux, sans toutefois négliger les organisations dites formelles.

Mais cette approche théorique a jusqu'ici occulté les apports des travaux francophones. Ce constat est surprenant car la recherche francophone s'est, elle aussi, emparée de ces concepts. En particulier, certaines études francophones réfléchissant aux nouvelles formes et processus d'organisation ont intuitivement procédé à ce rapprochement de perspectives, sans néanmoins le faire de manière systématique ou explicite, ni en tirer toutes les conséquences pour la théorie des organisations en général (Hussenot, 2021; Peng & Chanut, 2017). L'objectif de cette revue de la littérature est de rapprocher ce courant francophone des développements européens susnommés vers un cadre théorique et un agenda de recherche unifiés. Ainsi, suivant une démarche narrative, nous proposons de montrer que la recherche francophone contribue à l'Ecole Européenne des Organisations et d'en faire ressortir les aspects distinctifs et les apports.

Après un bref encart méthodologique, nous revenons d'abord sur les quatre concepts ou perspectives théoriques mobilisées afin de décrire les bases de l'Ecole Européenne ou Théorie Décisionnelle des Organisations (TDO). Puis nous décrivons les trois dimensions clés qu'apporte la recherche francophone : la temporalité, la territorialité et la professionnalité. Nous discutons ensuite les contributions de ce modèle intégrateur et les potentialités pour la recherche future.

#### **Méthodologie :**

Pour cette revue narrative, nous nous sommes inspirés des recommandations de Ferrari (2015). Après avoir clarifié les grands concepts théoriques mobilisés (théorie des systèmes sociologique, organisation partielle, méta-organisation, organisationnalité) nous avons conduit une recherche bibliographique sur Google Scholar et web of science des articles de langue française, dans des revues de sciences de gestion, des travaux utilisant au moins deux des quatre concepts. Cette combinaison des concepts sert à identifier les travaux ayant déjà procédé au rapprochement théorique servant de fondement à la théorie décisionnelle des organisations. Nous avons constitué un corpus de 11 articles, marqués par un astérisque dans la liste de références. Nous avons ensuite analysé séparément tous les articles en notant leurs usages des concepts et leurs apports spécifiques. Nous avons

cherché à identifier des thèmes structurants rendant compte au mieux de ces contributions (Ferrari, 2015). Après plusieurs discussions, un consensus a émergé autour de trois concepts clés, sans être néanmoins exhaustifs, selon la méthode de la revue de littérature narrative : la temporalité, la territorialité et la professionnalité. Une fois ces concepts établis, nous avons procédé à une seconde analyse des travaux en lien avec ces dimensions afin d'analyser plus finement leurs caractéristiques et leur articulation avec la théorie décisionnelle de l'organisation. Enfin, nous avons développé un modèle intégrateur.

### **Les fondements conceptuels de l'école européenne des organisations fondées sur la décision**

Les approches et concepts que nous présentons ici sont au nombre de quatre. Il s'agit de la théorie des systèmes moderne de Luhmann, des concepts de l'organisation partielle d'une part et de la méta-organisation d'autre part, et du concept d'organisationnalité (Grothe-Hammer et al., 2022). Ces quatre approches et concepts sont héritiers des travaux de Simon (1997 [1947]) en ceci qu'ils remettent la décision au centre de l'analyse du phénomène organisationnel. Simon proposait déjà de voir en la prise de décision un événement social. Plus précisément, il décrit une décision comme le moment où un individu choisit un plan d'action particulier parmi une multitude d'options. L'école de pensée qu'il a engendrée, dite de Carnegie, voit les décisions comme des choix, c'est-à-dire avec une approche psychologique. Sans contredire la valeur analytique de cette approche, cette notion ne permet pas d'éclairer certaines particularités et conséquences sociales du phénomène de décision. C'est en ceci que les travaux que nous discutons ici utilisent une compréhension sensiblement différente des décisions. Plus particulièrement, ces quatre approches et concepts définissent la décision non seulement comme une forme d'évènement social mais aussi de communication sur la façon dont les gens devraient agir ou sur les distinctions ou classifications qu'ils devraient faire, en bref : comment s'organiser (Ahrne et al., 2016; Dobusch & Schoeneborn, 2015; Luhmann, 2018).

De ce point de vue, les décisions sont intrinsèquement paradoxales (Ahrne & Brunsson, 2008; Luhmann, 2018). Une décision tente de sélectionner une certaine ligne d'action tout en communiquant simultanément les options non sélectionnées ainsi que leur manque de pertinence. Elles élargissent le champ du possible, tout en s'attachant à créer du sens

et des préférences. Les décisions provoquent donc généralement une forme de contestation, car les options abandonnées restent toujours visibles, et leur désaveu, pour certains, est contestable. Toute décision reste donc une tentative, car en cherchant à fixer un sens, une décision ouvre simultanément le champ des possibles et crée les conditions de sa propre contestation (Ahrne & Brunsson, 2008). Autres particularités, la décision est potentiellement immédiate, hautement spécifique et crée enfin de la responsabilité, ce qui n'est pas le cas des institutions, au sens des néo-institutionnalistes, ou des réseaux, au sens du capital social (Ahrne & Brunsson, 2008). C'est sur cette définition de décision que s'appuient les concepts et approches que mobilise la théorie décisionnelle des organisations (Grothe-Hammer et al., 2022).

### *La théorie moderne des systèmes de Luhmann*

La théorie des systèmes telle que conçue par Luhmann (2018) voit la société comme un système social qui incorpore une multitude d'autres systèmes sociaux tels que les systèmes de fonctions, les organisations, les interactions en face-à-face, etc. Un système social est un nexus d'événements de communication interconnectés qui se distingue de son environnement. Par exemple, une conversation entre deux personnes - un système d'interaction en face à face - se distingue clairement de toutes les autres conversations. Un autre exemple est celui d'une organisation telle que Carrefour qui se distingue clairement d'autres organisations telles que TotalEnergies ou l'Université de Rennes. En s'appuyant sur cette vision, les chercheurs ont, par exemple, offert des perspectives nouvelles sur l'émergence et le fonctionnement des réseaux sociaux numériques professionnels spécialisés (Peng & Chanut, 2017) ou encore la confiance dans les organisations (Fenneteau & Naro, 2005).

S'appuyant explicitement sur les travaux de March et Simon (1958), la théorie des systèmes de Luhmann (2018) part du principe que les organisations produisent et sont constituées de décisions, et que les structures des organisations ne sont que les prémisses de ces mêmes décisions. La théorie des systèmes définit donc les organisations comme des entités processuelles opérationnellement closes en ceci qu'elles se distinguent de leur environnement. Cette distinction s'effectue par des processus décisionnels, qui, liés entre eux de façon récursive, produisent et reproduisent cette distinction indéfiniment. De ce point de vue, chaque événement dans une organisation peut être vu comme une décision. Par conséquent, les décisions déclenchent d'autres décisions, et ainsi de suite ; l'idée

cruciale étant que les organisations peuvent traiter chaque événement qui se produit en leur sein comme une décision.

### *Organisation incomplète ou partielle*

Critiquant les limites de la théorie des organisations, Ahrne et Brunsson (2011) ont introduit la notion d'organisation partielle, arguant, eux aussi, que l'organisation peut être définie comme un ordre social résultant de décisions. Selon eux, ce type d'ordre social est fondamentalement différent des autres types d'ordre, par exemple celui que produisent les institutions et les mécanismes de contraintes normatives, cognitives et régulatrices, ou les réseaux interpersonnels et les mécanismes de réciprocité et d'interdépendance. Les organisations formelles sont généralement représentées comme employant les cinq éléments (Ahrne & Brunsson, 2011). La forme d'une organisation met en scène les adhésions, c'est-à-dire les décisions sur l'appartenance ou non à l'organisation. Sur la base de l'adhésion, une hiérarchie ou une forme d'autorité est généralement instituée entre les membres de l'organisation, c'est-à-dire que certains membres obtiennent le droit de prendre certaines décisions par rapport à d'autres qui, au contraire, sont obligés d'obéir à cette autorité. L'adhésion et l'autorité conduisent normalement à la définition de règles que les membres doivent suivre, ainsi que des systèmes de contrôle et de sanctions.

Comme Ahrne et Brunsson l'ont souligné, de nombreuses organisations renoncent à un ou plusieurs de ces éléments. Certaines organisations, par exemple, ne formalisent pas les adhésions et utilisent des substituts pour gérer les contributions à l'organisation. D'autres ne font pas usage de sanctions ou évitent de décider des hiérarchies (Ahrne et al., 2016). Par conséquent, de nombreuses organisations peuvent être considérées comme partiellement organisées (Gimet & Grenier, 2018; Hussenot, 2021; Leys & Joffre, 2014). Selon Ahrne et Brunsson, l'organisation, dans le sens d'organiser le collectif, va donc plus loin que les organisations formelles. De ce point de vue, des décisions sont prises en permanence, et ces décisions se transforment ensuite en prémisses pour d'autres décisions, produisant ainsi des structures sociales stables qui sont toujours modifiables mais restent acceptées pendant un certain temps.

### *Organisation et méta-organisation*

Ahrne et Brunsson (2008) ont également introduit le concept de méta-organisations pour décrire les organisations dont les membres sont d'autres organisations, comme les fédérations sportives, ou encore les organisations internationales (Leys & Joffre, 2014).



En lien avec leurs travaux sur l'organisation partielle, ils s'appuient sur l'idée que l'environnement des organisations est lui-même organisé (cf Leys & Joffre, 2014). L'hypothèse centrale de départ est que ces méta-organisations possèdent trois caractéristiques clés qui contribuent à les distinguer des organisations faites d'individus ainsi que d'autres formes d'ordres sociaux émergents (Ahrne & Brunsson, 2008). Les méta-organisations sont tout d'abord des organisations, même si elles peuvent être incomplètes ou partielles au sens de Ahrne et Brunsson (voir par exemple Leys & Joffre, 2014). Ensuite, leurs membres sont eux-mêmes des organisations, c'est-à-dire des ordres sociaux décidés avec leurs propres identités, ressources, stratégies et volontés propres. Et enfin, ces dispositifs sont associatifs, c'est-à-dire que les membres se rassemblent volontairement.

Les méta-organisations, en vertu de ces éléments de définition, sont à distinguer d'autres formes d'ordre inter-organisationnel. De par leur nature organisée, les méta-organisations se différencient des réseaux informels de relations qu'entretiennent les organisations avec leurs parties prenantes (fournisseurs, ONGs, instances gouvernementales, etc.). Les méta-organisations impliquent une connaissance et visibilité précise des membres associés ainsi que des processus de décision collective. Par ailleurs, la qualité de membre dans une méta-organisation est le fruit d'une décision engageant une organisation. Les méta-organisations sont aussi à différencier des relations informelles qu'entretiennent, régulièrement ou de façon inopinée, les individus qui les habitent.

### *Degrés d'organisationnalité*

Le concept de degré d'organisationnalité implique que tous les collectifs, d'une équipe de football amateur se retrouvant le soir pour jouer, à une entreprise multinationale, sont plus ou moins « organisationnels » selon des dimensions que nous allons introduire ici. Contrairement aux institutions et l'ordre qu'elles contribuent à créer, l'ordre décidé est un phénomène précaire puisqu'il reste décidable et contestable, et donc potentiellement soumis au changement lors de chaque événement décisionnel. Cependant, les éléments organisationnels se transforment souvent en ordres institutionnalisés, passant de la décision à l'acquis, quelque chose accepté par les autres comme un ordre social qui est ce qu'il est "parce qu'il est ainsi" et reproduit par mimétisme, limitant ainsi les possibilités de changement. C'est à cet endroit que les travaux engagés sur la notion d'organisationnalité nous encouragent à penser à l'organisation comme processus d'une

part et aux organisations en tant qu'entités d'autre part, non pas comme des classifications propres, mais plutôt comme deux continuums enchevêtrés.

En particulier, Dobusch et Schoeneborn (2015) se sont inspirés de la théorie des systèmes sociologiques et de la théorie de l'organisation partielle pour proposer que les collectifs peuvent être considérés comme plus ou moins organisés, et organisationnels, dès lors qu'ils présentent au moins quelques exemples de prise de décision interconnectée. Et puisque les organisations sont souvent perçues et abordées de l'extérieur comme des acteurs à part entière qui prennent des décisions, et auxquels les décisions peuvent être attribuées, Dobusch et Schoeneborn proposent que la qualité d'acteur, actorialité ou *actorhood*, constitue un deuxième degré possible d'organisationnalité. Dès lors qu'un collectif agit et communique en tant qu'acteur, il peut prendre des décisions en son nom propre et peut être tenu responsable des décisions qui lui sont attribuées. Enfin, Dobusch et Schoeneborn proposent que l'identité constitue un troisième degré. Ce degré implique qu'un collectif commence à communiquer sur sa raison d'être et ce qu'il représente. Lors de telles communications, une sémantique est produite, utilisée par le collectif pour se référer à lui-même - une identité décidée, en somme - afin de répondre aux demandes externes. Cette identité est essentielle pour rendre le collectif attractif envers ses membres, comme c'est l'enjeu par exemple dans les méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008; Gimet & Grenier, 2018). De plus, un collectif peut être considéré comme plus ou moins organisationnel selon la présence et qualité de ces caractéristiques (Hussenot, 2021).

### **L'intégration des approches : Vers une théorie décisionnelle des organisations (TDO)**

Ces quatre approches et concepts s'appuient sur une compréhension de la notion de décision basée sur la communication (Ahrne & Brunsson, 2008, 2011; Dobusch & Schoeneborn, 2015; Luhmann, 2018). Le rapprochement des quatre approches ou concepts vise ainsi à considérer la vision radicale de "l'organisation en tant que décision" comme le noyau conceptuel d'une perspective théorique intégrative, au sein de laquelle les quatre grands travaux mentionnés peuvent être traités comme autant de facettes d'un tout, la TDO (Grothe-Hammer et al., 2022). Rassembler ces quatre perspectives permet de voir l'organisation comme un continuum combinant plus ou moins

d'organisationnalité. Ainsi, la TDO permet de couvrir un champ très large de phénomènes organisés, allant de l'organisation formelle à des formes beaucoup plus fluides. De même, cette approche permet de régler le focus de l'analyse sur des acteurs très différents, pouvant aller, selon les questions de recherche, des individus impliqués dans les décisions et/ou les subissant, à la structure décidée de fédérations d'organisations. Enfin, il devient par ailleurs possible de distinguer entre l'organisationnalité dite structurelle d'une part, c'est-à-dire portant sur les structures ou composants organisationnels (en lien avec la notion d'organisation partielle), et entitative d'autre part, c'est-à-dire caractérisant l'entité comme système processuel, partant de processus interconnectés de décisions, murissant vers une réflexion sur l'actorialité, pour finalement développer une identité propre (voir tableau 1 et Grothe-Hammer et al., 2022).

| <b>Organisationnalité structurelle</b>   | <b>Organisationnalité entitative</b>   |
|--|--|
| <i>(composants organisationnels)</i><br>Membres<br>Hiérarchie<br>Règles<br>Surveillance<br>Sanctions | <i>(au niveau de l'entité)</i><br>Processus interconnecté de décision<br>Actorialité<br>Identité |

Tableau 1 : inspiré de Grothe-Hammer et al 2022, p.39.

En combinant structure et entité processuelle, cette conceptualisation de l'organisation permet à la fois de préciser et dépasser la distinction entre organisation, réseau ou institution. Il ne s'agit plus en effet de construire des catégories excluant les ordres sociaux mais au contraire de penser l'organisation de la société contemporaine ainsi que l'entremêlement des ordres sociaux décidés et non-décidés ou émergents dans et hors des organisations formelles. Différentes formes d'action collective, telle qu'un tiers lieu, un mouvement social, ou une bureaucratie, peuvent dès lors être placées et comparées sur ce continuum organisationnel. Certaines formes auront ainsi une faible organisationnalité structurelle, mais une forte organisationnalité entitative, et inversement.

### **Le triple apport des recherches francophones à la TDO**

La recherche francophone pose un regard particulier sur les concepts centraux de la TDO et permet d'entrevoir diverses facettes et implications de ce nouvel élan théorique. Les travaux que nous revisitons ici offrent un éclairage sur trois dimensions particulières et leurs liens à divers éléments de la TDO : la temporalité, la territorialité, et la professionnalité des organisations. Nous arguons que chacune de ces trois dimensions

peut être passées aux filtres de l'organisationnalité structurelle et entitative et contribue à enrichir l'analyse des organisations. En effet, l'organisationnalité structurelle du temps, du territoire et de la professionnalisation ont une incidence sur l'organisationnalité du collectif concerné (voir la figure 1). C'est le cas par exemple lorsque des décisions sont prises sur un budget temps alloué à certaines personnes sous certaines conditions, sur une zone ou région à aborder, ou sur des techniques ou procédures de décisions à appliquer. Parallèlement, l'organisationnalité structurelle et entitative des collectifs étudiés, affecte en retour les trois dimensions de temporalité, territorialité et professionnalité. Par exemple, le caractère plus ou moins organisé d'un dispositif de gestion affectera la construction des ressources humaines d'un territoire (Mazzilli & Pichault, 2018).

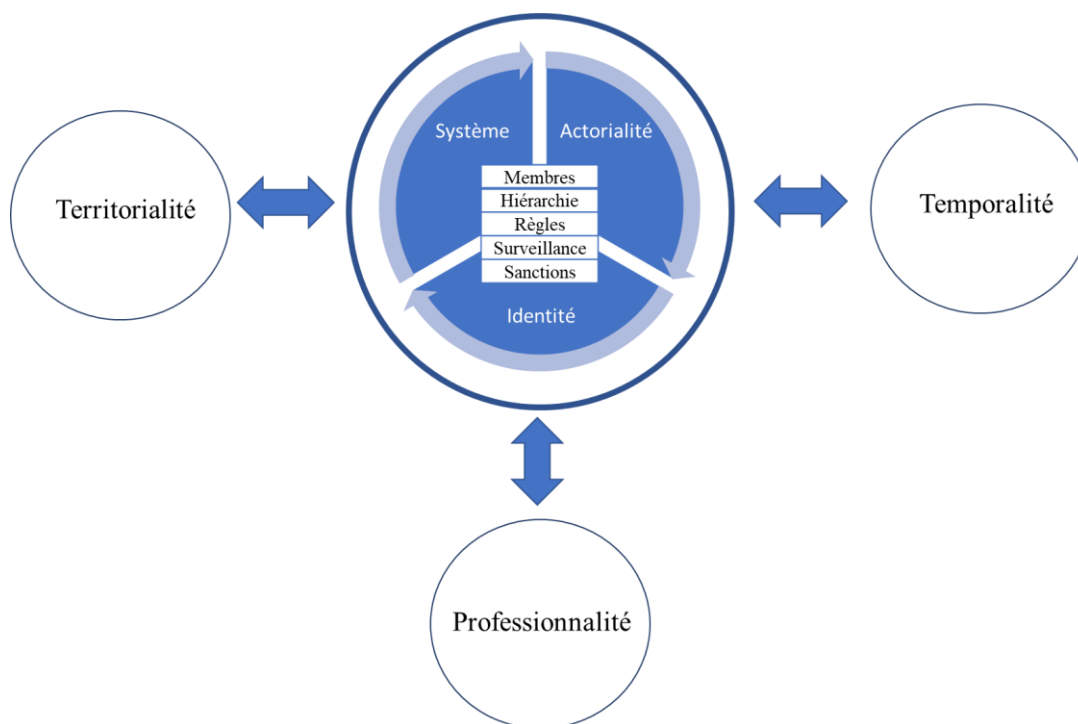


Figure 1 : Modèle intégrateur de la théorie décisionnelle des organisations et de ses interactions avec temporalité, territorialité et professionnalité.

Ces idées, suggérées par la recherche francophone offrent des perspectives nouvelles intéressantes. Ainsi, certains travaux ont étudié les apprentissages collectifs dans les méta-organisations territorialisées comme les clusters (Gadille et al., 2013), les effets des méta-organisations sur les pratiques managériales dans le champ de la santé (Leys & Joffre, 2014), ou encore les formes de gouvernance des méta-organisations innovantes dans les services médico-sociaux (Gimet & Grenier, 2018). Ces travaux ont

en commun de montrer les conséquences de l'imbrication des ordres sociaux décidés au sein de l'acteur collectif au niveau méta, sur les éléments organisationnels, les activités des méta-organisations, leur fonctionnement et les possibles tensions en termes d'autonomie entre membres et méta-organisation, d'identité collective et d'actorialité, et le rapport à la territorialité, à la temporalité et/ou à la professionnalité. Dans les sections suivantes, nous revenons sur chaque dimension.

### *Temporalité*

La temporalité, comprise à la fois comme les effets du temps sur les organisations mais aussi les évolutions en dynamique des organisations, constitue la première dimension clé que les travaux francophones apportent à la TDO. Dans un article récent, Grothe-Hammer et Berkowitz (2024) ont souligné l'importance de cette dimension pour rendre compte du changement organisationnel et de la capacité de changement. Par ailleurs, Luhmann (2020) a également abordé l'aspect de la temporalité dans sa théorie des systèmes sociaux, en soulignant comment les organisations en tant qu'entités peuvent se stabiliser dans le temps grâce à la structure de leurs membres. Cependant, la recherche francophone apporte une perspective particulière à ce sujet.

Avant de plonger dans l'analyse de notre corpus, une parenthèse semble nécessaire ici pour remettre ce dernier dans le contexte de la perspective particulière de la décision qu'embrasse la recherche francophone. Objet aux contours flous, invention conceptuelle de chercheurs (Germain & Lacolley, 2012), la recherche francophone ne considère non pas la décision comme un moment à l'existence temporaire objectivement délimitée, séparant réflexion et action, mais comme un entremêlement d'actions, de participants, de perceptions caractéristiques d'une situation, et de réflexions qui s'étire dans le temps. Comme le proposent Journé et Raulet-Croset (2012), une décision est en fait une enquête provoquée par le doute, une perturbation, qu'il convient de construire tandis que le contexte change avec elle. Cette incertitude fait écho à la nature paradoxale de la décision dans la TDO.

Dans notre corpus, Hussenot (2021) aborde la temporalité d'une façon similaire lorsqu'il propose de repenser la façon dont un collectif se construit en puisant dans des événements passés, présents et futurs pour définir, configurer et narrer le collectif, un processus qu'il nomme 'événementalisation'. Il montre que tous les acteurs ne jouent pas le même rôle dans ce processus, ce qui le rend hautement politique. Ce processus

est, d'un point de vue de la TDO, très important car il permet de manifester l'identité du groupe, son actorialité, et ses décisions au cours du temps. Cette identité se manifeste également à travers des processus de socialisation organisationnelle, dont la dimension temporelle est essentielle, comme le montrent Saives et al. (2018) sur un quartier organisé pouvant être perçu comme une méta-organisation. Cette temporalité apparaît aussi dans l'étude de Lapoutte (2021) qui étudie les évolutions de la capacité de résilience d'une méta-organisation dans le temps.

En vertu du modèle présenté en figure 1, ces observations suggèrent des perspectives originales, en particulier du point de vue plus granulaire de l'organisationnalité structurelle. Les travaux francophones permettent d'entrevoir comment la prise de décision sur la notion de membre, de hiérarchie, de règles, de surveillance et de sanction offrent autant d'opportunités d'utiliser la temporalité comme sujet à structurer (durée de la notion de membre, par exemple) que comme un matériau de communication, dès lors que le passé et les projections futures sont utilisés pour justifier une décision ou son absence. La pratique de la stratégie des entreprises en offre un exemple probant – résolument tournée vers la vision future de ce que pourrait être l'entreprise, cette dernière compose avec son passé et ses ressources au présent pour décider ce qu'elle peut communiquer pour tout positionnement et raison d'être. De telles conversations se font rarement de façon inclusive et ouverte et impliquent autant de conflits et de décisions en termes d'adhésion au programme proposé, à commencer par les membres futurs, comme passés. La question de savoir ce que l'organisation a été, est, et devrait être, exige autant de réponses au niveau structurel du groupe en question. En prenant ces décisions, le groupe structure la notion de temporalité telle qu'elle est perçue autour de lui dans un grand nombre de sujets. Ainsi, tout engagement d'une organisation pour réduire ses émissions peut indiquer une adhésion à l'urgence de la crise climatique, et ainsi communiquer un rapprochement vers d'autres organisations aux décisions similaires tout comme une désapprobation de celles qui n'en font rien. On perçoit bien ici le lien fort pouvant exister entre temporalité et organisationnalité entitative et structurelle des collectifs.

### *Territorialité*

La territorialité, entendue ici comme l'ancrage dans, la coévolution avec et l'adaptation à un lieu ou espace physique ou symbolique aux caractéristiques spécifiques (cf Raulet-Croset, 2008), est la deuxième dimension essentielle apportée par les travaux

francophones et absente de la TDO. Les travaux de Lauriol et al. (2008) nous permettent ici ce rapprochement en ceci que les auteurs soulignent la spatialité de nombreuses notions en sciences de gestion d'une part, et la nécessité d'appréhender les liens entre territoires et représentations que s'en font les acteurs d'autre part.

Dans une étude des espaces numériques à thématiques professionnels (réseaux sociaux, communautés web, etc.) et leur utilisation par les professionnels de la GRH dans la fonction publique territoriale, Peng et Chanut (2017) s'appuient sur les travaux de Luhmann pour révéler les processus de communication entre membres d'une même profession et l'émergence de processus d'autoproduction de contenu et d'autocontrôle. En ceci, les espaces numériques constituent des espaces interstitiels qui transcendent le partage territorial de l'administration. Maisonnasse et collègues (2013) arpentent un terrain similaire, appliquant, cette fois-ci, les concepts de la méta-organisation. Ces auteurs illuminent la façon dont les professionnels RH dans le champ des services aux personnes s'organisent en réseaux territoriaux. Ces initiatives sont portées par les organisations partenaires et les réseaux en résultant sont dotés d'une entité juridique. Ce faisant, les auteurs démontrent comment ces initiatives, lancées par les pouvoirs publics, contribuent à normaliser certaines activités sur le territoire parmi les organisations participantes.

Pour Grenier et Denis (2017), la notion d'espace est avancée, comme « un arrangement organisé d'expertises, de relations et d'intérêts, construit délibérément pour favoriser l'émergence d'idées et de pratiques nouvelles, leurs premières implantations, voire encourager ou soutenir leur diffusion à des échelles géographiques et politiques élargies » (2017 : 192). Les collectifs, selon ces auteurs, permettent d'introduire une distance entre les pratiques dominantes et la nouveauté, un espace protecteur en somme. Incarnation de la récursivité inhérente aux arguments de la TDO, les participants, organisations comme individus, décident de faire espace pour changer celui dans lequel ils et elles agissent. Les espaces d'innovation (Grenier & Denis, 2017) et autres tiers-lieux (Grenier et al., 2020) présentent ainsi une organisationnalité structurelle, c'est-à-dire que leur ancrage territorial fait l'objet de décisions prises, ou non, au sujet des membres, la hiérarchie, les règles, les mécanismes de contrôle, et les sanctions. Gadille et collègues (2013) proposent d'aller encore plus loin lorsqu'ils parlent de méta-organisation territorialisée, et rappellent la vulnérabilité de ces arrangements, partagés entre l'inclusion et les limites d'un collectif trop large, ouvrant ses flancs au contrôle externe et autres batailles de pouvoir, et dont la

gestion est bien souvent confiée à un groupe restreint, voir un individu seul, chargé de maîtriser un tel contexte.

Ici encore, de la même façon que la temporalité est structurante et à structurer, la territorialité s'impose comme son pendant spatial. Les liens à la territorialité sont, d'ailleurs, autant d'opportunités pour développer une analyse élargissant le spectre des questions programmatiques de « quand » à « où », et leur entremêlement (Saives et al., 2018).

Prenant en compte les terrains de la recherche passée en revue ici, le rapport au territoire apparaît naturellement comme une dimension centrale des organisations publiques. Mais c'est le cas aussi des processus d'innovation et des tiers lieux, ainsi que des entreprises privées, par exemple, dans les discussions sur leur responsabilité sociale, ou encore dans l'organisation de collectifs et d'ONGs en chapitres, qu'il s'agisse d'activisme ou de fédérations de fédérations. Cette territorialité est également perçue comme un processus de socialisation et de création de sentiment d'appartenance et de vivre ensemble (Saives et al., 2018). En lien avec le modèle en figure 1, que l'on embrasse un territoire particulier ou l'absence de territoires en général, la territorialité s'impose comme un élément identitaire fort. Cependant, une telle analyse doit pouvoir approfondir les conséquences de telles décisions sur l'organisationnalité structurelle et entitative, et vice versa. Les décisions, qu'elles soient prises ou constamment faites et défaites, au sujet de détails structurels et opérationnels du groupe, ne sont pas sans incidence sur la territorialité et sa promulgation concrète en actes et communications objectivement observables.

### *Professionnalité*

Enfin, la recherche francophone éclaire le rapport à ce que nous appelons ici la professionnalité, troisième dimension clé de la TDO francophone. Derrière le terme de professionnalité, nous passons – au filtre de la TDO la notion de compétence et ses trois types constitutifs de savoir – savoir, savoir faire et savoir être. Nous nous inspirons ici, pour le choix du mot « professionnalité », des travaux sur la professionnalité en tant que position idéologique, attitudinale, intellectuelle et épistémologique d'un individu, par rapport à l'exercice de son métier (Evans, 2008). Les travaux que nous restituons ici traitent en effet moins des compétences en soi que de l'organisation d'un système social autour d'un corps de métier, agissant ainsi non seulement sur les trois types de savoirs, mais aussi sur leur organisation, voire leur institutionnalisation en ordre non-décidé et



non-décidable. La différence entre savoir, savoir faire et savoir être est bien sûr analytique, car en pratique, les trois se nourrissent mutuellement.

Dans leur étude des espaces numériques à thématiques professionnels (réseaux sociaux, communautés web, etc.), Peng et Chanut (2017) montrent l'intérêt grandissant parmi les professionnels de la GRH dans la fonction publique territoriale pour le partage d'expérience et l'acquisition de compétences indispensables à leur métier ; en retour, toute participation crée des attentes envers les pairs, contribuant ainsi à organiser une forme de réciprocité autour du référentiel métier ainsi constitué. Les travaux de Maisonnasse et collègues (2013) rapportent une dynamique similaire. La diffusion de compétences est servie par l'organisationnalité structurelle d'un pôle. L'organisationnalité structurelle de la méta-organisation servant le réseau de participants contribue non seulement à structurer les savoirs faire de ces mêmes participants, mais aussi à créer un référentiel commun parmi les membres. Prenant un tour résolument organisationnel, Leys et Joffre (2014) soulignent l'avènement de la méta-organisation de coopérations et mutualisation de métiers dans le secteur de la santé. Leurs études de cas montrent l'intérêt d'élargir l'analyse organisationnelle au-delà des limites de l'organisation formelle. Dans l'un des deux cas étudiés, les auteurs notent que ces activités constituent « un ailleurs par rapport aux organisations d'origine. » A tel point que beaucoup de praticiens impliqués ne se présentent plus en nommant leur employeur mais en nommant la méta-organisation, une initiative appelée « Maison des Ados ». Ainsi, les savoirs faire mutualisés en une action commune contribuent à créer de nouveaux savoirs être professionnels, en lien avec l'organisationnalité entitative (ici l'identité).

L'article de Grenier et Denis (2017) prennent eux aussi note du rôle des collectifs dans la décision d'améliorer les « manières de faire » et rappellent que s'il existe des collectifs préférant la confidentialité et l'informalité la plus totale, un grand nombre d'initiatives veulent se rendre visibles et se « faire reconnaître comme habilités à agir » (2017 : 199). La professionnalité et l'actorialité peuvent donc être interconnectés. Dans cette perspective, Henrion (2023) montre l'importance de la professionnalisation d'une méta-organisation elle-même afin de diminuer les risques psychosociaux dans l'émergence de l'entrepreneuriat territorial.

L'étude par Crespin-Mazet et collègues (2017) offre une autre approche de la recherche en TDO en ceci qu'elle explore la façon dont les collectifs organisés peuvent faire office

d'outils pour introduire de l'innovation sociale. Leurs observations empiriques montrent que l'organisation partielle du collectif émerge en réaction à des incidents critiques, ce qui a permis de faire évoluer les pratiques en vigueur dans les soins prodigués aux patients en arrêts cardiaques. Les caractéristiques organisationnelles du collectif, cependant, permettent d'aller encore plus loin dans une réflexion sur les effets de l'organisationnalité sur les savoirs être, en l'occurrence savoir être membre d'un tel collectif. Les auteurs révèlent le rôle joué par le programme d'action pour fédérer la participation, les pratiques d'inclusion et d'exclusion sur l'identité collective et d'un secrétariat pour théoriser l'innovation. Des résultats similaires ressortent de l'étude de Gimet et Grenier (2018) qui montrent le rôle d'un pôle dans l'orchestration de capacités et de savoirs, non seulement en termes de cœur de métiers, mais aussi de savoirs managériaux et linguistiques, par exemple de par l'élaboration d'interprétations partagées sur l'environnement dans lequel les participants agissent, ainsi que des éléments de langage.

La recherche sur la notion de culture organisationnelle a souvent mis en exergue les liens entre l'observable et l'induction d'éléments culturels distinctifs dans un groupe, en particulier lorsque les membres de ce dernier se trouvent confrontés à un problème. Le savoir-faire des uns offre ainsi autant d'indications pour que le reste du groupe apprenne à savoir être dans ce groupe. En particulier les décisions sur le contrôle et les sanctions, ainsi que sur la notion de hiérarchie, donnent des informations cruciales aux membres pour apprendre à fonctionner selon les codes du groupe. La recherche francophone, cependant, va bien au-delà de ces considérations lorsqu'elle rapporte le travail de structuration en marche autour de l'expertise et l'approfondissement de l'expérience métier d'une part, et l'exploration de nouvelles pratiques d'autre part. Ces travaux ont le grand mérite d'illuminer les interactions de temporalité, territorialité et professionnalité : les experts GRH se retrouvant ensemble n'agissent pas uniquement sur leur propre expérience métier, mais aussi sur le rythme de leur travail, mettant en pause les décisions à prendre pour aller chercher des retours parmi d'autres professionnels de la GRH. Ces personnes et leurs interactions contribuent à structurer leur communauté de pratique, structurellement et entitativement, et à créer des attentes envers les uns et les autres. Ceci favorise vraisemblablement la diffusion du savoir-faire au travers d'un territoire donné. Ainsi, organisationnalité structurelle et entitative, temporalité, territorialité et professionnalité apparaissent profondément interconnectés et interdépendants (Fig. 1).

## **Discussion, contributions et agenda de recherche**

Dans cette revue narrative, nous avons revisité plusieurs littératures ainsi que la proposition de les articuler en une théorie décisionnelle des organisations, sous l'angle de la recherche francophone. Cette Ecole Européenne des organisations fondées sur la décision se caractérise par un rapprochement de quatre perspectives théoriques et concepts replaçant la décision au centre des organisations : systèmes sociologiques, organisation partielle, méta-organisation et organisationnalité (Ahrne & Brunsson, 2008; Dobusch & Schoeneborn, 2015; Grothe-Hammer et al., 2022; Hussenot, 2021; Luhmann, 2018; Peng & Chanut, 2017). Nous l'avons enrichie des apports de la recherche francophone sur trois dimensions clés : territorialité, temporalité et professionnalité. Ces trois dimensions permettent de penser l'organisation comme simultanément un système processuel et une structure, comme un entremêlement d'ordres décidés et non-décidés, et comme ancrée à la fois dans l'espace, dans le temps et dans les professionnalités qui la parcourent. Si chaque dimension (temporalité, territorialité, professionnalité) peut présenter une organisationnalité structurelle, chaque dimension peut également affecter à des degrés divers l'organisationnalité entitative et structurelle des collectifs.

Ces considérations théoriques s'appliquent à une grande variété de phénomènes et permettent de saisir des degrés d'organisationnalité encore plus larges, des organisations d'individus, aux méta-organisations ou aux organisations sans membres et sans acteur. L'idée de base de la théorie décisionnelle des organisations est que les organisations peuvent être stratifiées. En effet, les méta-organisations par exemple sont des entités constituées d'autres entités. La constitution de telles méta-organisations s'appuie sur l'élément organisationnel de l'adhésion puisqu'elles ont des organisations comme membres. Les méta-organisations peuvent s'organiser ensuite en méta-méta-organisations, voire en méta-méta-méta-organisations, etc. (voir l'exemple de la FIFA, Grothe-Hammer et al., 2022). Des ordres sociaux décidés peuvent parcourir et connecter les organisations et les méta-organisations (et méta-méta...) à travers des formes d'organisations partielles, comme les standards et autres normes. Cette stratification contribue à créer de nouvelles limites aux organisations membres, ainsi que de nouvelles responsabilités inter-organisationnelles. Cette stratification soulève des enjeux particuliers. Dès lors qu'une organisation est membre de plusieurs méta-organisations, cette stratification devient entremêlement d'organisationnalité entitative et structurelle, créant ainsi des interdépendances dont nous manquons d'outils d'analyse (Ahrne &

Brunsson, 2008). Le cadre théorique proposé permet d'analyser méthodiquement ces divers ordres décidés et leurs conséquences, ainsi que leurs évolutions dans le temps, dans l'espace et dans leur rapport aux professionnalités.

Ce travail ouvre de nombreuses pistes de recherche futures. Une première étape essentielle consisterait à développer cette approche européenne des organisations fondées sur la décision. Comme nous l'avons vu, les quatre concepts qui en sont le fondement ne passent plus par les approches comportementales des travaux de l'école de Carnegie mais se concentrent directement au niveau de l'organisation. Malgré ces similarités et des efforts de rapprochements dans une approche englobante (Grothe-Hammer et al., 2022; Hussenot, 2021; Peng & Chanut, 2017), les concepts restent encore isolées les uns des autres. Par exemple, si la notion d'organisation partielle a permis de développer l'analyse de l'organisationnalité des phénomènes sociaux, il manque le lien avec une théorie des organisations en tant qu'entités processuelles telle que le propose la théorie moderne des systèmes de Luhmann (Grothe-Hammer et al., 2022). De même, la théorie des systèmes tend à passer sous silence les nouvelles formes d'organisation qui, par exemple, ne reposent pas sur l'adhésion de membres clairement identifiés. Il serait intéressant de développer cette réflexion autour des d'ordres sociaux décidés et non décidés, de leurs entremêlements et superpositions dans différents collectifs, plus ou moins organisés, et plus ou moins méta-organisés, de la famille aux multinationales et aux acteurs intermédiaires, en passant par les petites entreprises, les associations, les tiers lieux, les écosystèmes entrepreneuriaux ou les Etats.

Ensuite, cette revue narrative ouvre des axes de recherche sur les rapports entre organisationnalité structurelle et entitative, et chaque dimension (temporalité, territorialité, professionnalité) ainsi que sur les interactions de toutes les dimensions dans le modèle intégrateur proposé ci-dessus.

En ce qui concerne la temporalité tout d'abord, la recherche francophone améliore la vision processuelle développée par la TDO à travers notamment les travaux de Luhmann. Elle permet également de conceptualiser et d'analyser les évolutions des organisations en tant qu'ordres sociaux décidés et entités processuelles comme étant structurées par les évènements décisionnels (ou évènementalisation, Hussenot, 2021). Ces évènements et la temporalité peuvent être perçus comme autant de mises à l'épreuve pour les collectifs (Mazzilli & Pichault, 2018). Dans cette perspective nous pouvons faire l'hypothèse que la temporalité et en particulier l'évènementalisation et la mise à l'épreuve vont engendrer

des changements, notamment des renforcements de l'organisationnalité, structurelle et entitative, comme conséquence de la nature paradoxale des décisions et des tensions qui en découlent. Mais la temporalité soulève aussi des enjeux de décidabilité des ordres sociaux. L'entremêlement d'ordres décidés et non-décidés évolue dans le temps et peut remettre en question le caractère décidable ou non des dimensions. Nous pouvons faire l'hypothèse que cette question est d'autant plus prégnante dans le cas d'une grande diversité d'acteurs aux valeurs variées (Grenier, 2015), dans le cas de controverses ou encore d'enjeux écologiques et sociaux majeurs. Il pourrait être intéressant dès lors de comparer ces aspects dans différents contextes organisationnels en faisant varier non seulement les formes de collectifs (PME, grande entreprises, clusters, écosystèmes entrepreneuriaux, associations, mouvements sociaux, etc.), mais aussi les temporalités (du plus court, voire instantané, au plus long terme), le type d'évènement et de mises à l'épreuve.

Ensuite, du point de vue de la territorialisation, les travaux francophones contribuent à ré-ancrer la TDO et les organisations dans une multiplicité d'espaces, naturels ou non, digitalisés ou non, de territoires, de lieux aux identités et ressources propres, qui par leur propre organisationnalité, affectent l'organisationnalité structurelle et entitative des collectifs (Gadille et al., 2013; Grenier et al., 2020; Maisonnasse et al., 2013; Saives et al., 2018). Ceci permet dès lors d'analyser les processus de territorialisation, déterritorialisation et d'a-territorialité des organisations à la fois dans leur dimension d'ordre social décidé, c'est-à-dire dans leur organisationnalité structurelle et entitative. Des travaux futurs pourraient explorer ces phénomènes empiriquement. Il serait aussi intéressant de comparer diverses formes organisationnelles, avec une variété de profils d'organisationnalité, et la façon dont elles s'ancrent dans et révèlent des territorialités variées, conflictuelles ou non, la façon dont elles s'accompagnent de processus de territorialisation, de dé- et d'a-territorialisation. Ces enjeux sont particulièrement centraux dans le contexte des enjeux de transition écologique, qui impliquent des (ré-) ancrages territoriaux.

En ce qui concerne les professionnalités, les travaux francophones permettent une relecture organisationnelle de nombreux phénomènes transversaux, allant des méta-organisations territorialisées (Gadille et al., 2013), aux dispositifs de GRH (Mazzilli & Pichault, 2018), aux communautés de pratique, en passant par la professionnalisation des acteurs de coordination (Henrion, 2023) et la culture organisationnelle. Plus

spécifiquement, la conjonction du savoir-faire et du savoir être, dans des identités, pratiques et normes professionnelles, comme objets de décisions, permet l'imbrication de ces nombreux concepts clés en une seule approche. Ceci permet d'explorer les processus d'apprentissage en strate, allant de structure d'entraide spontanée entre collègues à l'organisation de professions entières au travers des organisations formelles au sein desquelles elles trouvent application. Cette perspective permet également d'apporter des éclairages nouveaux aux questions de transitions écologiques et sociales qui impliquent des transformations des métiers, à travers diverses médiations (Gadille et al., 2013; Henrion, 2023; Leys & Joffre, 2014).

Enfin, de nombreuses questions restent en suspens au sujet des interactions et interdépendances que nous suggérons dans le modèle proposé en figure 1. L'étude intégrée des trois dimensions et de leurs effets sur l'organisationnalité structurelle et entitative d'une organisation, mais aussi les interactions entre les dimensions elles-mêmes, et effets de leur propre organisationnalité sur ces interactions, soulèvent des questions méthodologiques spécifiques. Comment rendre compte de cette intégration et de ces interactions ? La TDO permet des analyses complexes et multi-niveaux de phénomènes très larges. Les enjeux de transition écologique et sociale notamment se prêtent particulièrement à cette analyse. L'approche pourrait être utilisée pour étudier comment la temporalité, la territorialité et la professionnalité évoluent dans certaines organisations ou collectifs en fonction des objets de transition et des visions des parties prenantes. La construction de la diversité est un enjeu fort dans les organisations en général (Grenier, 2015) mais d'autant plus dans le contexte des enjeux de transitions qui impliquent des collaborations de grande échelle et multi-acteur, des temporalités, des territorialités et des professionnalités potentiellement conflictuelles (par exemple entre acteurs du régime et acteurs disruptifs). La TDO se fait également l'écho d'une inflation organisationnelle, largement étudiée dans la littérature francophone. Reste encore à explorer les effets négatifs - le côté obscur - de l'explosion organisationnelle dans les sociétés contemporaines, sous l'angle de la TDO. En outre, cette revue narrative ne se voulant pas exhaustive, d'autres apports de la recherche francophone à la TDO sont possibles et gagneraient à être mis au jour.

Ce nouveau décisionnalisme permet aux sciences de gestion de se réapproprier certains champs et objets, d'analyser en dynamique et de comparer une série de phénomènes variés comme les organisations-projets, les mouvements sociaux, les organisations sans

acteur ou sans membres, mais aussi d'appréhender la complexité de la société contemporaine confrontée aux grands défis sociétaux comme le dérèglement climatique ou la perte de biodiversité. Ces défis, et les dynamiques organisationnelles qui les sous-tendent, impliquent autant de conséquences, et d'aspirations, individuelles comme collectives, sur le temps, l'espace et les savoirs, ce que la recherche francophone explore avec finesse.

## Références

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations : The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93-101.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.003>
- Apelt, M., Besio, C., Corsi, G., von Groddeck, V., Grothe-Hammer, M., & Tacke, V. (2017). Resurrecting organization without renouncing society : A response to Ahrne, Brunsson and Seidl. *European Management Journal*, 35(1), 8-14.
- Crespin-Mazet, F., Goglio-Primard, K., & Grenier, C. (2017). Social collectives : A partial form of organizing that sustains social innovation. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 21(3), 35-46.\*
- Davis, G. F. (2010). Do Theories of Organizations Progress? *Organizational Research Methods*, 13(4), 690-709. <https://doi.org/10.1177/1094428110376995>
- Dobusch, L., & Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, identity, and organizationality : The communicative constitution of Anonymous. *Journal of Management Studies*, 52(8), 1005-1035.
- Evans, L. (2008). Professionalism, Professionalism and the Development of Education Professionals. *British Journal of Educational Studies*, 56(1), 20-38.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00392.x>

- Fenneteau, H., & Naro, G. (2005). Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques. *Revue française de gestion*, 156(3), 203-219.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.156.203-219>\*
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235.
- Gadille, M., Tremblay, D.-G., & Vion, A. (2013). La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 48, Article 48.  
<http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2156>\*
- Germain, O., & Lacolley, J.-L. (2012). La décision existe-t-elle ? *Revue française de gestion*, 225(6), 47-59.
- Gimet, P., & Grenier, C. (2018). Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante—Le cas d'un pôle dédié aux services médicosociaux à domicile. *Revue Française de Gestion*, 44(273), 11-27.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00222>\*
- Grenier, C. (2015). Construire la diversité des acteurs pour innover. Le cas d'un réseau de santé. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 1, 66-84.
- Grenier, C., & Denis, J.-L. (2017). S'organiser pour innover : Espaces d'innovation et transformation des organisations et du champ de l'intervention publique. *Politiques et management public*, Vol 34/3-4, Article Vol 34/3-4.\*
- Grenier, C., Ibrahim, R., & Duprat, L. (2020). Comment organiser un tiers-lieu éphémère pour favoriser l'émergence d'innovations institutionnelles ? Le cas d'un pôle d'opérateurs de services à domicile. *Innovations*, 61(1), 89-115.
- Grothe-Hammer, M., & Berkowitz, H. (2024). Unpacking Social Order : Toward a Novel Framework That Goes Beyond Organizations, Institutions, and Networks.



*Critical Sociology*, 08969205241232411.

<https://doi.org/10.1177/08969205241232411>

Grothe-Hammer, M., Berkowitz, H., & Berthod, O. (2022). Decisional Organization Theory : Towards an Integrated Framework of Organization. In M. Godwyn (Éd.), *Research Handbook on the Sociology of Organizations* (p. 30-53). Edward Elgar Publishing Ltd.

Grothe-Hammer, M., & Kohl, S. (2020). The decline of organizational sociology? An empirical analysis of research trends in leading journals across half a century. *Current Sociology*, 0011392120907627.

Grothe-Hammer, M., & Schoeneborn, D. (2019). The Queen Bee Outlives Her Own Children : A Luhmannian Perspective on Project-Based Organizations (PBOs). In C. Vásquez & T. Kuhn (Éds.), *Dis/organization as Communication : Exploring the Disordering, Disruptive and Chaotic Properties of Communication* (p. 60-79). Routledge.

Henrion, C. (2023). Le rôle d'un méta-organisateur dans l'entrepreneuriat territorial. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 27(2), 22-34. <https://doi.org/10.59876/a-kg63-gvra>\*

Hussenot, A. (2021). Tous pour un, un pour tous ! Des événements aux dynamiques organisationnelles dans les organisations fluides. *M@n@gement*, 24(2), 1-70.\*

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2012). La décision comme activité managériale située Une approche pragmatiste. *Revue française de gestion*, 225(6), 109-128.

Lapoutte, A. (2021). Résilience d'une méta-organisation: Le cas d'un commun de l'alimentation. *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, 92, 79-100.\*

- Lauriol, J., Perret, V., & Tannery, F. (2008). Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique. *Revue française de gestion*, 184(4), 91-103. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.91-103>
- Leys, V., & Joffre, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. *Revue française de gestion*, 241, 121-134.
- Luhmann, N. (2018). *Organization and decision*. Cambridge University Press.
- Luhmann, N. (2020). Organization, membership and the formalization of behavioural expectations. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), Article 3. <https://doi.org/10.1002/sres.2689>
- Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2013). Réseaux territoriaux d'organisations et processus de normalisation. *Économie et institutions*, 18-19, Article 18-19. <https://doi.org/10.4000/ei.510>\*
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mazzilli, I., & Pichault, F. (2018). La construction des dispositifs de GRH territoriale : Grille d'analyse et modalités du processus de traduction. *Management international*, 19(3), 31-46. <https://doi.org/10.7202/1043001ar>
- Peng, H., & Chanut, V. (2017). L'émergence et le fonctionnement des réseaux sociaux numériques professionnels spécialisés en GRH du secteur public territorial : Une compréhension luhmannienne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 105(3), 38-53.\*
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue française de gestion*, 184(4), 137-150. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.137-150>
- Saives, A.-L., Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N., & Michel, B. (2018). Lieuité et socialisation organisationnelle : Les raisons du lieu pour les travailleurs de très

petites entreprises créatives et culturelles. *Management international*, 21(1),  
41-57. <https://doi.org/10.7202/1052496ar>\*

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. The Free Press.

Ce travail a bénéficié du soutien de l'ANR: ANR-22-CE26-0004