

Renforcer la créativité du processus d'élaboration de la stratégie. Le rôle de la métaphore vive utilisée par l'entreprise industrielle Clim.

Mine-Dufraisse, Nadège

Université de Poitiers

nadege.dufraisse@gmail.com

De La Ville, Valérie-Inès

Université de Poitiers

delaville@iae.univ-poitiers.fr

Magakian, Jean-Louis

EM Lyon

magakian@em-lyon.com

Résumé :

Dans cette communication, nous posons la question du rôle de certains mots-métaphores, employés par l'équipe dirigeante, dans le processus d'élaboration de la stratégie d'entreprise. Dans notre étude terrain, nous avons suivi le développement du projet stratégique « Horizon 2020 » de la PMI française Clim. Nous avons interagi avec les membres du noyau stratégique sur la fabrication de la stratégie d'entreprise à l'horizon de l'année 2020. Au cours de ces échanges, nous découvrons l'usage d'un mot-métaphore, celui de l'arbre 'banian', dont la signification a ouvert des horizons de réflexions stratégique et a ainsi directement influencé la fabrication collective de la stratégie. Nous articulons nos observations empiriques et deux

cadres d'analyses qui relèvent de la philosophie contemporaine du langage, pour établir la fonction sociale intrinsèque des mots du langage. A l'aide de l'approche matérialiste de la pensée développée par Vygotski, nous soutenons que le mot constitue un outil de médiation sans lequel il ne peut y avoir d'action et d'interaction avec et sur le réel, et ainsi de développement de l'acte de penser comme d'une conscience d'agir sur la pensée. A l'aide de la conception herméneutique de Paul Ricoeur, nous ajoutons que le mot est un mouvement de création de sens et d'extension du sens collectif. Lorsque le mot appartient au langage poétique qu'il est une « métaphore vive », il devient cette capacité de description et de re-description qui fait voir la réalité en acte et exprime davantage de significations pour ouvrir une plus grande compréhension et réflexion humaine. Dans ce contexte, le mot-image banian est utilisé à la fois comme un outil réel de développement de la pensée stratégique sociale et individuelle et comme une image vive qui ouvre des horizons stratégiques. Il représente l'exemple type du « mot instrument » pour le développement de l'activité stratégique.

Mots-clés : Langage, métaphore vive, développement de la capacité de penser, transformation de l'activité humaine, activité stratégique.

Renforcer la créativité du processus d'élaboration de la stratégie. Le rôle de la métaphore vive utilisée par l'entreprise industrielle Clim.

INTRODUCTION

La question du rôle du langage dans la construction des stratégies et dans leurs communications est largement investie par la communauté scientifique. L'une des perspectives développées sur la stratégie, connue sous les vocables de « Strategy as practice », « Strategizing » ou encore « micro strategy », propose une réorientation de la recherche en management stratégique dont l'objectif est une focalisation sur l'activité humaine pour l'étude approfondie de la pratique, des pratiques et des praticiens qui concourent à la formation des stratégies organisationnelles (Golsorkhi, 2006). Le faire stratégique ou la stratégie *en train de se faire* constitue un ensemble de pratiques mobilisé par les praticiens qui participent à ce processus social et organisationnel. Le développement de ce faire stratégique est alors principalement analysé d'un point de vue cognitif, discursif et matériel. L'étude des pratiques discursives est un angle de vue nécessaire pour comprendre la fabrication et l'implémentation réelle des stratégies au sein des organisations. De façon plus spécifique l'approche discursive, aujourd'hui étiquetée sous le vocable « Strategy as Discourse », vise à comprendre comment les discours contribuent à l'élaboration des stratégies organisationnelles, et inversement, à analyser les aspects stratégiques du discours puisque l'organisation constitue un espace où s'exercent des logiques d'action et des jeux de pouvoirs conduisant à faciliter l'expression de certaines voix quand d'autres restent muettes (Czarniawska 1998 ; De La Ville et Mounoud 2005). Dans ce cadre, certains chercheurs choisissent d'analyser empiriquement les capacités relationnelles et rhétoriques des managers et des dirigeants dans leur conversations stratégiques (Samra-Fredericks, 2000 et 2003), ou bien d'étudier l'argumentation rhétorique des dirigeants lors des épisodes de communication de la stratégie (Chanal et Tannery, 2007) ou également de démontrer le rôle politique des discours dans le travail stratégique (Mantere

et Vaara, 2008). Notamment, Samra-Fredericks (2003, 2006) caractérise les aptitudes relationnelles et rhétoriques des managers et des dirigeants lors de conversations stratégiques en regardant les mots qui sont mobilisés et leurs usages. Elle mentionne les marqueurs de discours, les pronoms personnels et les métaphores qui sont utilisés pour évoquer des connaissances, pour invoquer l'ordre moral ou encore pour exprimer des émotions appropriées, tout cela dans le but de capter la croyance d'autrui et le persuader. Ici, le mot est utilisé comme un instrument rhétorique, ce qui conduit à considérer que le plus beau mot dit avec le plus de force remporte l'unanimité et contribue directement à façonner la décision stratégique. En effet, la tradition rhétorique est l'art du bien parler et du plaire grâce auquel l'orateur capte la croyance du ou des auditeurs afin de le persuader en fournissant le moins possible de preuves de son discours. De leurs côtés, Mantere et Vaara (2008) distinguent différents discours stratégiques, lesquels selon une perception précise de la stratégie, facilitent ou limitent la participation des managers de l'organisation au travail d'élaboration stratégique. Pour définir ces types de discours facilitateur ou limitatif, ils s'intéressent aux déclarations et aux expressions métaphoriques énoncées par les acteurs participant à l'élaboration de la stratégie. Ici, le mot est appréhendé dans son usage politique, lorsque sa signification engendre une action ou une inhibition par rapport au travail stratégique. Cet ensemble d'analyses se focalise sur la façon dont le discours est construit et mobilisé, sur les capacités d'argumentation et de rhétorique utilisées par les acteurs pour défendre leur projet, convaincre les parties prenantes d'adhérer à leurs idées stratégiques et se rassembler derrière leur voix pour construire la stratégie organisationnelle et l'implanter dans l'entreprise.

Cependant, le discours portant sur la stratégie, tant dans sa formation que dans sa communication, n'est pas uniquement une démonstration rhétorique qui suffirait à établir la stratégie. Le discours peut être analysé comme un ensemble articulé de mots dans lequel les mots ne constituent pas simplement des ornements ou des décorations, mais contribuent directement à la création d'une signification et d'un ordre d'action expressif (e.g. Kristeva, 1970 ; Medvedev, 1928[2008]). Le mot est en effet, un son ou un groupe de sons qui correspond à un sens, entre lesquels se distribue le langage (Dictionnaire Le Robert, 2013). Le mot n'est pas une forme vide mais le véhicule du sens et du non-sens. Comme Hegel le mentionne « c'est dans le mot que nous pensons. Nous n'avons conscience de nos pensées déterminées et réelles que lorsque nous leur donnons la forme objective, que nous nous les

différencions de notre intériorité, et par suite, nous les marquons d'une forme externe, mais d'une forme qui contient aussi le caractère de l'activité interne la plus haute. (...). Ainsi le mot donne à la pensée son existence la plus haute et la plus vraie » (Hegel, Encyclopédie des sciences philosophiques, Philosophie de l'Esprit, 1817). Dès lors, c'est aussi à travers les mots qu'elle mobilise que la pensée stratégique prend forme. C'est dans cette perspective de l'usage du mot comme instrument réel pour engager l'activité réflexive stratégique que notre étude se déploie. Nous posons la question du rôle de certains mots-métaphores employés par l'équipe dirigeante, dans le processus de fabrication des stratégies de l'entreprise ? Dans notre étude terrain, nous avons suivi le développement du projet stratégique « Horizon 2020 » de la PMI française Clim. Nous avons interagi avec les membres du noyau stratégique sur la fabrication de la stratégie d'entreprise à l'horizon de l'année 2020. Au cours de ces échanges, nous découvrons l'usage d'une métaphore dont la signification a ouvert des horizons de réflexions stratégique et a ainsi directement influencé la fabrication collective de la stratégie. Au delà du caractère rhétorique des mots et de l'usage politique des discours, une autre fonction « sociale » du langage se manifeste. En effet, le langage est « l'expression de la pensée et de la communication entre les hommes mis en oeuvre au moyen d'un système de signes vocaux et graphiques qui composent une langue » (Dictionnaire Le Robert, 2013). Le langage et les mots qui le constituent, structurent la perception des expériences ainsi que la pensée en donnant forme aux impressions brutes premièrement saisies en-dehors du lui (l'hypothèse dite Saphir-Whorf). Le langage est ce système de signes permettant d'exprimer le monde et ses réalités. Cette notion a toujours occupée une place d'honneur en philosophie tant il est certain que « la compréhension que l'homme prend de lui-même et de son monde s'articule et s'exprime dans le langage » (Cometti et Ricoeur, Encyclopaedia Universalis en ligne). Le mot est un instrument pratique de création de sens et de médiation avec le réel. Il porte en lui une signification qui inspire une vivacité réflexive et qui développe l'acte de la pensée. Les sophistes grecs demeurent les premiers penseurs à en avoir pris conscience. En effet, Socrate s'attachait à définir le sens permanent des mots et des phrases ; Platon s'interrogeait, entre autres, sur la justesse des mots et établissait que la structure complexe de la phrase faite du croisement du nom et du verbe a le pouvoir de dire vrai ou faux ; Aristote définissait les lois de la logique propositionnelle où une proposition consiste à affirmer ou infirmer quelque chose au sujet d'une autre chose. Plus récemment, la philosophie contemporaine du langage questionne toujours son rapport avec la réalité. C'est l'idée que le

langage se réfère à quelque chose d'autre que lui-même c'est-à-dire qu'il révèle l'immense problème de la « référence » : le langage est ainsi la grande médiation entre l'homme et le monde, et entre l'homme et lui-même.

Dans cette communication nous proposons d'articuler nos observations empiriques et deux mouvements de pensées qui relèvent de la philosophie contemporaine du langage pour rendre compte du champ d'action du mot-métaphore dans le processus de fabrication de la stratégie. A l'aide du premier cadre d'analyse, que constitue l'approche matérialiste de la pensée, développée par le psychologue russe Lev Vygotski, nous soutenons que le mot constitue un outil de médiation sans lequel il ne peut y avoir d'action et d'interaction avec et sur le réel, et ainsi de développement de l'acte de penser, et d'une conscience d'agir sur la pensée. A l'aide du second cadre d'analyse, que représente la conception herméneutique de Paul Ricoeur, nous ajoutons que le mot est un mouvement de création de sens et d'extension du sens collectif. Lorsque le mot appartient au langage poétique et/ou philosophique, qu'il est une « métaphore vive », il devient cette capacité de description et de re-description qui fait voir la réalité en acte et exprime davantage de significations pour ouvrir une plus grande compréhension et réflexion. Le mot est ce geste d'interaction qui crée une zone de développement de la pensée et de la conscience d'agir, qui ouvre également un horizon social de réflexion à propos de la stratégie afin d'être en mesure de la construire collectivement.

Ainsi, nous rappelons l'usage social des mots dans le langage qui est essentiel pour le développement de la conduite humaine. À travers notre étude du cas de l'entreprise Clim analysée selon les cadres de pensée matérialiste et herméneutique du langage nous démontrons que cette même fonction sociale des mots réalise et développe l'activité stratégique de l'entreprise. Notre étude longitudinale centrée sur la démarche stratégique participative Horizon 2020 et sur l'usage de ses outils discursifs nous conduit à distinguer la présence d'un mot clé : l'arbre « banian », dans les discours et les dialogues des membres du noyau stratégique. Le banian est utilisé à la fois comme un outil réel de développement de la pensée stratégique sociale et individuelle et comme une image vive qui ouvre des horizons stratégiques. Dans ce contexte, le vocable 'banian' représente l'exemple type du « mot instrument » pour le développement de l'activité stratégique. Autrement dit, un outil pratique

qui se donne comme finalité d'ouvrir la possibilité d'une réflexion stratégique et qui contribue ainsi à soutenir l'élaboration de la stratégie dans l'organisation.

Notre communication se structure en 3 parties. La première partie décrit le cas de l'entreprise industrielle française Clim dans son contexte organisationnel et stratégique. La seconde partie mêle nos observations empiriques recueillies à l'aide de la méthode classique d'entretiens semi-directifs et les interprétations théoriques du mot-métaphore dont la signification vive développe la pensée réflexive sur la stratégie organisationnelle et offre de nouveaux horizons stratégiques. Ainsi, nous montrons que la métaphore vive du banyan a permis : 1) de reconsidérer les routines de réflexion stratégique ; 2) de re-segmenter les activités stratégiques organisationnelles et 3) de centrer la réflexion stratégique sur un point clé et pertinent pour le développement de l'entreprise. Notre communication se termine par une discussion sur les apports théoriques et empiriques de l'étude et ouvre la voie à d'autres hypothèses de recherches sur le rôle de la métaphore dans le processus de fabrication des stratégies d'entreprise.

1. LE CAS DE L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE FRANÇAISE CLIM

1.1. Histoire de l'entreprise : une technologie transversale et une stratégie de diversification

Clim est une multinationale de poche enracinée sur les 5 continents avec 11 implantations commerciales en France, Danemark, Etats-Unis, Russie, Brésil, Chili, Chine, Vietnam, Algérie, Maroc et Australie. Clim possède 3 Centres de Recherche Technologique situés en France, aux Etats-Unis et en Australie. En 2014, l'entreprise compte 240 salariés. Cette entreprise française fabrique et assemble des équipements et des lignes de production qui intègrent des technologies d'extrusion et de séchage à destination de diverses industries.

L'entreprise voit le jour en 1956 avec l'acquisition d'une licence pour la fabrication d'extrudeur-sécheur à destination des industries plastique et chimique. Clim développe cette double technologie qui est plus productive et plus rentable que les procédés technologiques simples traditionnels. La technologie d'extrusion-séchage utilise moins d'énergie, d'eau et de

réactifs polluants et dispose de nombreuses capacités de développement. Un développement qui caractérise l'identité originale de Clim, celle d'être une entreprise perpétuellement innovante qui exploite le potentiel transectoriel de sa technologie. En 1970, Clim transfère sa technologie particulièrement sobre à l'industrie alimentaire. Dans le but de poursuivre la complexification de son métier, Clim quitte la société CLS pour rejoindre en 1976 le groupe Frama lui offrant d'autres possibilités de croissance. Notamment, la création des 2 premiers Centres de Recherche Technologique en France et aux Etats-Unis et un second transfert de leur procédé technologique dans l'industrie papetière. En 1995, le PDG actuel de l'entreprise prend ses fonctions. Il établit des relations avec le monde académique scientifique et s'entoure d'un professeur d'université en génie industriel qui occupe jusqu'en 2005 la direction du service R&D, et de docteurs en ingénierie pour ressourcer et multiplier les expertises technologiques de l'entreprise. Des années 90 à aujourd'hui, l'entreprise ne cesse d'innover et de s'internationaliser, basant ses centres de recherches, ses filiales et ses bureaux sur l'ensemble des continents. Clim poursuit le transfert de sa technologie à d'autres matériaux comme par exemple les liquides et les poudres et fournit ainsi d'autres industries alimentaires et non alimentaires. L'ensemble de ces innovations et la logique d'internationalisation constituent les multiples pieds soutenant l'activité de l'entreprise et lui conférant sa solidité et sa rentabilité actuelles. La diversification technologique et culturelle est le fondement de la stratégie de développement de l'entreprise. Toutefois, cette recherche de complexité demeure parfois incomprise. Le groupe Frama, qui souhaite concentrer ses investissements financiers uniquement sur le métier cœur de Clim, freine la démarche d'innovation technologique. En réponse, Clim procède dès 1999, à son rachat en LBO par l'équipe dirigeante et quelques salariés. De 1999 à 2006, l'entreprise poursuit son ascension, s'étoffe notamment en acquérant en 2002 un expert industriel dans les lignes de production alimentaires. En 2006, l'entreprise célèbre le 50ème anniversaire de l'acquisition de la licence extrusion-séchage ; un congrès scientifique « Santé et Environnement » est organisé pour l'occasion. Ces deux dernières années, l'entreprise planifie sa sortie du dispositif LBO en recherchant un investisseur capable de lui offrir la possibilité d'accélérer les fusions et acquisitions en projet. En 2007 Clim trouve son acquéreur, elle rejoint une société industrielle d'investissement familial indépendante : L Industrie. Une intégration qui lui permet de concrétiser des acquisitions d'équipementiers, de breveter de nouveaux procédés technologiques et de

développer de nouvelles licences de fabrication. Cet actionnaire encourage le travail d'innovation technologique et la démarche d'internationalisation qui constituent le cœur du projet stratégique de l'entreprise. Ainsi, l'organisation peut mettre en œuvre des objectifs de croissance à long terme et de créativité technologique et sociale.

1.2. Contexte organisationnel : modèle d'innovation technologique et style de management plus ouverts

Depuis les années 70, Clim demeure le leader mondial de l'extrusion-séchage qui fournit des entreprises opérant sur différents secteurs. Le développement des activités organisationnelles suit une démarche d'exploitation des compétences de la technologie d'extrusion-séchage afin de la transférer dans d'autres domaines d'application qui génèrent alors de nouvelles connaissances et idées qui à leur tour engendrent d'autres déplacements vers d'autres matériaux et domaines applicatifs, dans d'autres zones géographiques pour fournir de nouveaux secteurs industriels. Dès sa création, l'organisation privilégie ce développement technologique transversal et cette stratégie de diversification afin d'accroître son champ d'opérations à l'international. Dès 2010, le PDG engage l'entreprise dans un virage stratégique pour conserver la tête de la course technologique et croître mieux et plus rapidement que ses concurrents. D'une part, il souhaite faire évoluer l'entreprise vers un modèle d'innovation technologique plus ouvert qui permettrait d'impliquer les différentes parties prenantes dans un co-développement technologique. L'entreprise progresserait vers une logique d'innovation collaborative incluant les responsables de R&D et les collaborateurs de l'organisation, les acteurs de la recherche scientifique du domaine industriel de Clim et ses clients. D'autre part, le PDG qui anticipe son départ à la retraite et la transmission de l'entreprise, entreprend de former la relève en matière de travail stratégique. Il développe un management stratégique participatif qui est un style de management stratégique considérablement plus ouvert. En effet, le PDG cherche à initier le plus grand nombre de collaborateurs à la pratique de la réflexion stratégique. Une volonté qui entraîne la modification du périmètre du noyau stratégique, qui jusqu'en 2011 était exclusivement constitué du PDG et des membres du comité de direction, et qui aujourd'hui inclut des cadres à fort potentiel qui n'avaient jamais eu auparavant l'occasion de participer à la réflexion

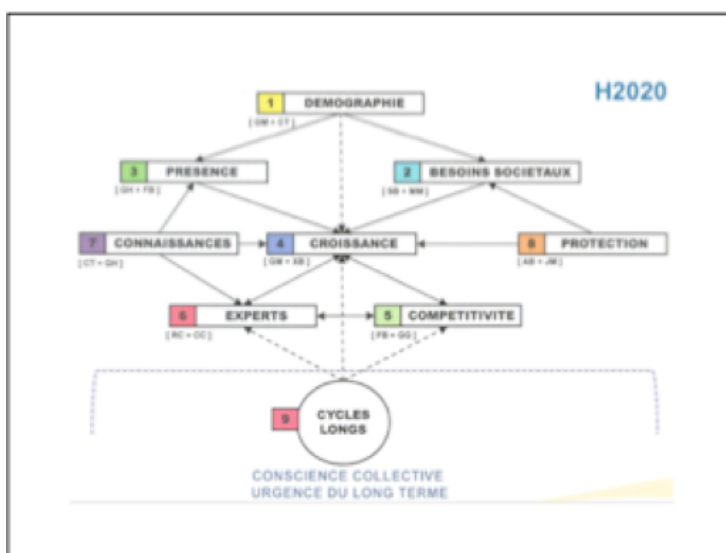
stratégique. Dès lors, pour réaliser ces objectifs d'innovations technologique et managériale, le PDG déploie en 2011, le projet stratégique Horizon 2020. Le projet Horizon 2020 est une nouvelle démarche de « faire stratégique participatif » qui se veut offrir un espace de réflexion collectif des voies réelles de croissance, de présence, de besoins sociétaux, de compétitivité, d'expertises techniques et de connaissance responsables à long terme pour l'entreprise.

1.3. Le projet stratégique Horizon 2020 : origine et développement

De 2006 à 2011, le projet Horizon 2020 émerge progressivement dans la pensée du dirigeant. En 2006, lors du séminaire scientifique « Santé et Environnement », le dirigeant présente un point de réflexion qui interroge « Comment l'entreprise peut-elle répondre aux exigences environnementales, sociétales et humaines à horizon 2020 puis horizon 2030 et horizon 2050 ? ». En 2008, dans une conférence sur le Développement Durable, il enrichit sa première réflexion et questionne le rôle que doit jouer une entreprise industrielle dans un monde où la démographie atteindra les 9 milliards de personnes et où l'empreinte écologique se creuse. Il s'appuie notamment sur le livre de Jean-Christophe Victor, intitulé *Atlas les futurs du monde à l'horizon 2033*, pour développer sa problématique. Dès lors, un premier travail de réflexion s'engage sur les thèmes de l'innovation, de l'international, du capital et des ressources humaines pour le développement de l'entreprise à l'horizon de l'année 2020. Cette étude est conduite par 4 membres du noyau stratégique, mais s'essouffle peu à peu par manque de têtes pensantes et de temps. Très vite d'autres thèmes d'études apparaissent et s'imposent dans une réflexion sur le développement de l'entreprise. C'est en février 2011, lors de la réunion annuelle des cadres que le dirigeant présente 8 problématiques d'études qui questionnent la démographie, les besoins sociétaux, la présence, la croissance, la compétitivité, les experts, la connaissance et la protection de l'entreprise à l'horizon de l'année 2020. Chaque problématique est confiée à un atelier de réflexion piloté par un binôme de managers, - l'un membre du comité de direction, l'autre cadre à fort potentiel. En mai 2011, ce projet de réflexion stratégique est communiqué à l'ensemble du personnel ouvrier, administratif et ingénieur de l'entreprise, lequel est invité à participer librement et volontairement au projet stratégique Horizon 2020. De nombreuses campagnes de sensibilisation au projet Horizon ont

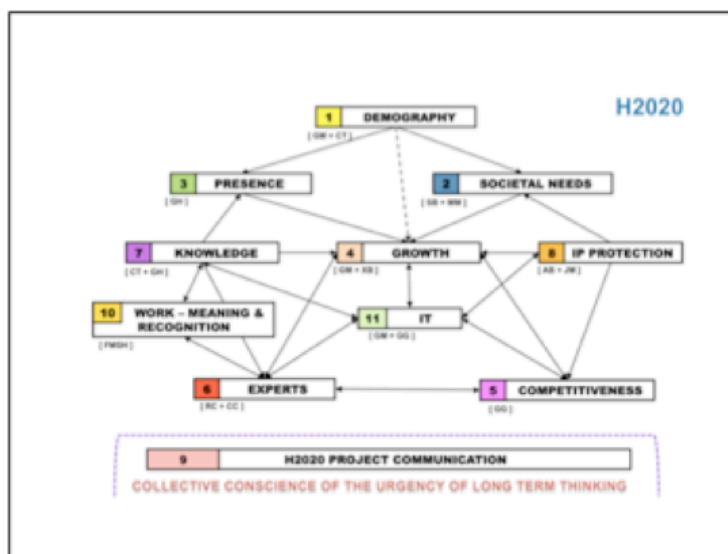
été réalisées par la direction de l'entreprise puis par les pilotes des ateliers pour motiver la participation à la réflexion stratégique. Chaque atelier organise des réunions de travail de réflexion stratégique participative avec pour seule directive de raisonnement de progresser sur leur thématique et leur problématique d'étude. En plus de ce travail réflexif, d'autres réunions sont planifiées, qui ont pour objectif de restituer l'ensemble des travaux réalisés par les ateliers aux membres du noyau stratégique, qui après extension, se constitue du PDG et de l'ensemble des binômes pilotes des ateliers. Ces restitutions permettent de poursuivre le développement d'une réflexion stratégique collective entre les membres du noyau stratégique. Elles constituent des espaces d'expérimentation collective du travail stratégique dans lesquels à la fois, le PDG transmet les gestes stratégiques et les pilotes se les approprient et les transforment. La première réunion de ce type se déroule le 7 octobre 2011. La présentation des travaux des ateliers fait émerger des liens de réflexion entre chaque atelier, notamment la convergence de l'ensemble des ateliers vers l'atelier thématique central « Croissance » de l'entreprise. A l'issue de cette journée, une première structure Horizon 2020 se dessine qui devient le premier 'dispositif H2020' constitué de 8 ateliers de réflexion stratégique inter-reliés les uns aux autres. Ce dispositif a pour ambition de réaliser une prise de conscience collective de l'urgence d'une réflexion sur le devenir à long terme de l'entreprise.

Figure 1 : Dispositif H2020 de 8 ateliers de réflexion stratégique



Une seconde réunion inter-ateliers de restitution est organisée le 3 février 2012 toujours en présence du PDG et des pilotes d'ateliers. Leurs réflexions mettent en évidence le besoin de créer deux ateliers de réflexion stratégiques supplémentaires qui traitent des notions de « travail-sens-reconnaissance » et des « nouvelles technologies de communications » comme moteurs de développement de l'entreprise à l'horizon de l'année 2020. Un second dispositif H2020 constitué de 11 ateliers stratégiques est alors modélisé.

Figure 2 : Dispositif H2020 de 11 ateliers de réflexion stratégique



Le 25 avril 2012, une dernière restitution inter-ateliers est programmée, cette fois à destination des directeurs des filiales et des bureaux de Clim. Cette restitution est une avant première de la présentation générale des travaux de la démarche participative Horizon 2020 réalisée auprès des 240 salariés de l'entreprise le 25 janvier 2013.

Ainsi, Horizon 2020 initie une réflexion participative sur la stratégie afin de construire une intelligence collective en capacité de répondre aux enjeux de croissance et d'internationalisation responsable et durable de l'entreprise. Ce projet constitue un espace social d'expérimentation stratégique collective pour les membres de l'entreprise mais il est également une zone de transmission-appropriation du faire stratégique entre le PDG et les

membres de son noyau stratégique. Autrement dit, un lieu où s'échangent certains gestes et certaines idées qui permettent la fabrication collective de la stratégie organisationnelle et qui constituent la pratique stratégique propre à l'entreprise Clim qui doit être conservée dans le temps. C'est dans cet espace de travail stratégique collectif que le mot « banian » est exprimé, que son image vive renouvelle la signification et « fait voir autrement » l'activité stratégique.

1.4. Le 'banian' : ses origines climienne et biologique¹

Le mot 'banian', nous l'entendons pour la première fois, le 3 février 2012 lors de la seconde réunion inter-ateliers de restitution des travaux de réflexion stratégique de la démarche Horizon 2020. Le 'banian' est un mot-image qui appartient au vocabulaire de l'organisation Clim et qui est connu de l'ensemble des membres du noyau stratégique. Ce jour là, l'image du banian est mobilisée à la fois pour représenter les activités technologiques clés et actuelles de l'entreprise, et pour matérialiser ce que devra être son développement technologique à l'horizon de l'année 2020. Toutefois avant d'être une métaphore vive, le 'banian' ou 'banyan' selon les orthographes française et anglaise désigne un arbre du continent indien et de l'océan pacifique qui est une espèce voisine du figuier. Cet arbre possède la particularité d'émettre des racines aériennes depuis ses branches, qui se développent en pleine tiges une fois qu'elles touchent le sol ce qui permet à l'arbre de s'étendre sur plusieurs hectares. Le banian symbolise l'immortalité et la connaissance supérieure. Il peut compter plusieurs centaines de gros troncs et des milliers de petits troncs qui lui confèrent une grande solidité et pérennité.

Le PDG de Clim découvre cet arbre à la fin des années 90, lors de sa visite en Floride du jardin d'Edison, fondateur de General Electric, où le premier banian des Etats-Unis a été planté. En voyant cet arbre qu'il trouve « *absolument magnifique* », le PDG « *se dit* » que le banian « *ressemble et symbolise l'histoire de Clim* ». Il est « *impressionné par sa solidité* » « *puisque comment déraciner un banian ? Ce n'est pas possible (...) quand le roseau plie et le chêne est arraché par la tempête* ». Le PDG entrevoit « *une superposition entre l'image, la forme du banian et à la fois le développement de leurs applications technologiques et le*

¹Verbatim des entretiens semi-directifs conduits avec GJ, PDG de Clim et GM, vice-président de l'entreprise

développement de leurs implantations mondiales ». Le banian représente « *le côté multi pattes de Clim* », et ceci « *à plusieurs niveaux : au niveau des pays, au niveau des cultures, au niveau des formations, finalement le multi tout (...) c'est une réalité de Clim* ». L'image du banian représente ce que « *Clim était, ce que Clim est, et (...) le modèle de développement aux niveaux technologiques, marchés et humains (...)* ». Très tôt le PDG va tester la pertinence de « *l'idée que Clim est un banian* » sur l'un des deux futurs dirigeants de l'entreprise. Celui-ci le conforte dans « *cette analyse du développement de l'entreprise. « (...) Non seulement parce que le banian représente l'histoire de l'entreprise (...), surtout cette image est juste par rapport à l'histoire technologique, l'histoire commerciale* » et l'histoire humaine de Clim et qu'elle constitue « *une éthique et une recommandation de conduite* » par rapport à la croissance à long terme de l'entreprise. Dès cette confirmation de la ressemblance du développement de l'entreprise avec le banian, le PDG distribue progressivement cette métaphore, d'abord au sein du cercle restreint de son comité de direction puis à certains cadres de l'entreprise membres du nouveau noyau stratégique pour enfin la partager avec l'ensemble des salariés à travers la démarche Horizon 2020.

Ainsi, la démarche Horizon 2020 est le lieu d'expression et d'action de la métaphore du banian, et tout autant le vecteur de diffusion de l'image poétique qui invite au développement de l'activité stratégique réflexive des membres du noyau stratégique et du plus grand nombre de salariés de l'entreprise. Lorsque Clim incarne un arbre aux racines aériennes qui se développent en pleine tiges une fois qu'elles rejoignent la terre et qu'elles donnent de nouveaux troncs ; ce jeu de langage renouvelle le sens de ce que peut être le développement technologique, marché et humain à l'horizon 2020 de l'entreprise. Ce langage poétique propose un espace de créativité, d'innovation signifiante qui offre d'autres perspectives pour l'activité de fabrication de la stratégie.

A présent, à l'aide du matérialisme de la pensée de Vygotski et de l'herméneutique de Ricoeur nous établissons la fonction sociale intrinsèque du langage qui est de développer la capacité de penser et la capacité d'agir de l'être humain. Puis à lumière de l'interprétation ricoeurienne de la métaphore articulée à notre analyse des entretiens semi-directifs, conduits

avec le PDG et l'ensemble des membres du noyau stratégique, nous définissons les caractéristiques d'une métaphore vive, qui ont visiblement influencé la fabrication de la stratégie de Clim.

2 . LE RÔLE DE LA MÉTAPHORE VIVE DANS L'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

2.1. Les conceptions philosophiques de Vygotski et Ricoeur sur le langage établissent sa fonction sociale

Le matérialisme de la pensée de Lev Vygotski et l'herméneutique de Paul Ricoeur sont deux courants de pensées complémentaires qui relèvent de la philosophie contemporaine du langage. Ils reprennent à leur compte la problématique de 'la référence du langage'. Ils défendent la thèse selon laquelle le langage ne peut être traité comme une réalité qui se suffit à elle même et soulignent la nécessaire liaison du langage à d'autres phénomènes qui n'appartiennent pas à la sphère de la langue.

- Vygotski (1934, 1978)² considère que la fonction principale du langage est d'objectiver la pensée et la conscience. C'est par le langage que la pensée et la conscience sont présentes et réelles. Le langage est leur réalité immédiate. Marx qui a largement influencé la pensée matérialiste de Vygotski, percevait le langage comme étant « aussi ancien que la conscience ; le langage est une conscience réelle pratique existant aussi pour d'autres hommes et ce n'est que par là qu'elle existe également pour moi même ; semblable à la conscience, le langage n'existe, n'apparaît qu'à partir du besoin, de la nécessité présente des relations avec les autres hommes » (L'Idéologie Allemande, Marx et Engels, 1845-1846). Ainsi, l'activité humaine se caractérise par la médiation d'outils sémiotiques et matériels employés par l'homme pour interagir avec autrui et agir dans un monde historico-culturel et social. Le langage est donc appréhendé comme un outil dont la médiation sémiotique avec le monde social engendre une ou plusieurs actions et développe la

² Vygotski, L.S. (1934), Pensée et langage, Paris ; La dispute.

Vygotsky, L.S., (1978), Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes, Harvard University Press, Cambridge.

conscience d'agir en pensée laquelle transforme à son tour la conduite humaine. La médiation sémiotique et matérielle est en quelque sorte le mécanisme social de régulation de l'activité humaine qui est un moyen de développement par signes de la capacité de penser. Pour Vygotski, la conduite humaine se transforme d'après l'ouverture de zones proximales de développement, lesquelles représentent des espaces d'échanges interpersonnels outillés de signes psychiques et matériels qui permettent l'apprentissage et ainsi le développement de l'activité humaine. Les mots sont alors autant d'artéfacts, instruments psychologiques, d'outils culturels et conceptuels jouant un rôle central dans le cadre des interactions humaines avec leur environnement. Les individus utilisent ces outils afin de configurer leur réalité externe mais aussi pour exploiter et contrôler leurs propres comportements psychologiques (Vygotski, 1978). Les mots instruisent comment diriger et organiser les chemins de l'action discursive concomitamment à ceux de la perception (Wertsch, 1998). Vygotski établit qu'un artefact matériel, comme les objets culturels ou les mots, constitue un support secondaire, c'est-à-dire une extension cognitive (Clark, 1998 ; Wilson & Clark, 2009). Selon la thèse principale de Vygotski, l'acte de penser se forme d'après les relations interpersonnelles, et le développement de l'intelligence et plus globalement de l'activité humaine procède d'un mouvement du social vers l'individuel au travers d'une instrumentation matérielle. Le langage est cette interaction sociale qui transforme la pensée de l'homme et qui développe son activité.

- Ricoeur dans les années 70, oriente ses recherches philosophiques sur l'être et l'action. Il développe une herméneutique qui a l'ambition d'interpréter le sens des textes qu'il comprend comme des discours où quelqu'un dit quelque chose à quelqu'un sur quelque chose. Son herméneutique plaide pour une conception du langage qui retrouve sa visée référentielle, son rapport à un autre que lui-même c'est-à-dire à la réalité en dehors de lui. Ricoeur considère que la tâche essentielle de la philosophie du langage est de recueillir un éventail de discours : ordinaire, poétique ou philosophique qui sont autant de lectures du monde et de jeux de langage qui disent chacun quelque chose de la réalité. En 1975, il publie *La métaphore vive*, qui propose une réflexion sur le mot métaphore et l'énoncé métaphorique ne devant pas être compris comme une figure de style rhétorique mais

comme ayant la capacité de re-décrire la réalité, de mieux appréhender le secret des choses que ne le fait le langage ordinaire le plus référentiel. Par le langage poétique qu'elle mobilise, la métaphore étend littéralement la recherche de significations et rend ainsi possible un « voir autrement ». La richesse de significations qui est le propre du langage offre alors diverses perspectives d'action pour l'activité humaine.

Ainsi, le matérialisme de la pensée et l'herméneutique développées par Vygotski et Ricoeur établissent la fonction sociale intrinsèque du langage qui est de développer la capacité de penser et la conscience d'agir humaine par la création de significations qui sont autant de lectures du monde et de jeux de langage qui disent quelque chose de la réalité. L'usage des mots dans le langage transforme la conduite humaine et leurs images poétiques vives ne sont pas de simples ornements du discours mais constituent des outils pratiques qui offrent de nouvelles perspectives d'action aux individus.

2.2. La métaphore vive de Ricoeur et les trois effets visibles du 'banian' sur la fabrication de la stratégie de l'entreprise Clim³

Dans son oeuvre, *La métaphore vive*, Paul Ricoeur restitue la métaphore au langage poétique et au langage philosophique qui représentent son véritable lieu d'expression. Il met en garde contre une mauvaise compréhension de la métaphore qui ne doit pas être identifiée comme une figure de style rhétorique. La métaphore n'est pas un ornement ou une décoration du discours rhétorique employée pour persuader autrui. Au contraire, l'expression d'une métaphore constitue la création d'une image poétique neuve qui rend possible la production de significations nouvelles. La métaphore est un renouvellement du langage ordinaire qui a la capacité de faire voir la réalité comme étant en acte. La métaphore étend littéralement la recherche de significations et rend ainsi possible « un voir autrement ».

Dans l'organisation climienne, lorsque le mot-image 'banian' est mobilisé par les membres du noyau stratégique, lors de leur travail d'élaboration de la stratégie, sa signification vive engendre **une reconsidération des routines de raisonnement et de réflexion stratégique**

³Verbatim des restitutions des travaux de la démarche Horizon 2020 du 3-02-12 et du 25-01-13

alors en vigueur dans l'entreprise avant la démarche Horizon 2020. L'image poétique du banian élargit l'espace dédié à la phase de réflexion stratégique qui est une période de pleine créativité et de divergence-convergence stratégique, dans laquelle est appréhendée l'intégralité du champ des possibles, pour une croissance durable de l'entreprise à l'horizon de l'année 2020. Le banian représente *« un système ouvert qui offre des champs de discussions, de coopérations, d'échanges »* et *« dès le départ il ne bloque pas la partie divergente de la créativité »* (Dir. Technique, 12-02-13). *« D'abord parce que le banian n'en finit pas de planter de nouveaux troncs, il stimule toujours quelque chose de nouveau »*. *« On ne reste jamais là où on en est »*. *« Le banian passe sa vie à faire des troncs donc c'est illimité, on ne se fossilise pas dans un nombre de troncs et dans ce sens là c'est une incitation à la créativité »* (PDG, 23-01-13). *« Puisque dans la création de l'arbre il y a de toutes petites racines qui peuvent devenir des espèces de petites branches qui à terme peuvent devenir de gros arbres, ça veut dire que, finalement, dans la réflexion se couper de ces petites branches ça conduit potentiellement plus tard de se couper d'un tronc important »* (Dir. Technique, 12-02-13). Ainsi, l'image du banian permet de prévenir un manque de réflexion sur des signaux faibles qui pourraient constituer des possibilités de développement de l'entreprise à l'horizon de l'année 2020. Le banian peut *« débloquer éventuellement la réflexion »*, il aide *« à ne pas se retrouver contraint »* et à réfléchir sans aucun *« frein à la créativité »* (Dir. Technique, 12-02-13). Dans la réflexion stratégique de l'entreprise, c'est notamment le cas, pour l'activité de niche de production et de vente d'équipements nucléaires, pour laquelle certains membres du noyau stratégique débattent de deux possibilités contraires : l'organisation de sa disparition ou l'organisation de son maintien et son développement technologique à l'horizon de l'année 2020. Le développement technologique de l'activité nucléaire est finalement choisi et cette racine aérienne se transforme en une pleine tige qui devient l'un des piliers stratégiques de l'entreprise. Ainsi, l'image vive du banian offre un espace d'innovation signifiante dans lequel les membres du noyau stratégiques testent des idées qui sont en rupture par rapport à l'activité de raisonnement stratégique qui a prévalu jusqu'alors. De même, lors du second épisode de restitution des travaux des ateliers de la démarche Horizon 2020 (le 3 février 2012), le PDG n'hésite pas à mentionner le banian pour développer sa conception du projet d'une école climienne où les expertises technologiques pures seraient enseignées aux côtés de savoirs faire sociaux et humains, principalement des relations de coopérations et de co-développements que l'entreprise maintient avec ses clients. Le PDG esquisse l'image d'une école des années 2020 qui invite les membres du noyau

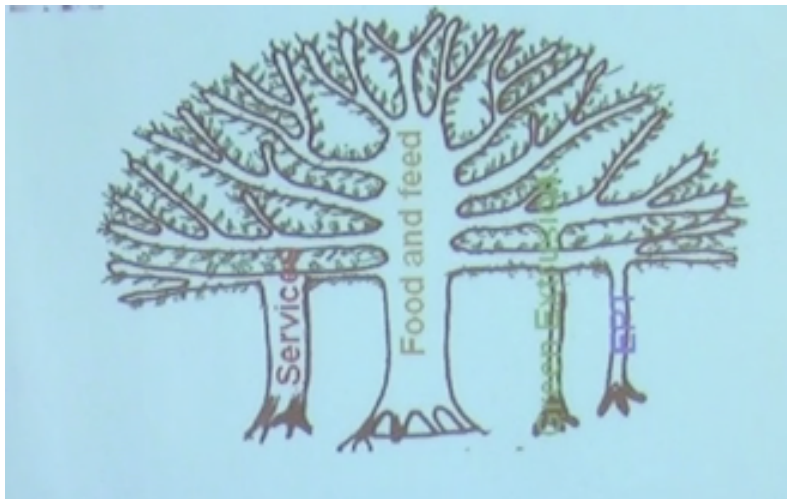
stratégique à prendre conscience de leur dynamique technologique et comportementale qui représente une ressource à cultiver. Ainsi, l'image du banian constitue un outil qui permet de porter le raisonnement à un niveau supérieur. *« Sur le sujet de l'école, n'avons-nous pas l'ambition de développer les compétences de chacun d'une façon extrêmement large, (...) de manière la plus créative possible ; d'améliorer la connaissance et dans une PMI on sait très bien que la connaissance permet l'action, et de produire de la relation (...) on le sait et on le vit chez Clim la relation interagit sur l'action. N'avons-nous pas l'ambition de vendre à nos clients des capacités créatives de coopération (...). La créativité c'est là où on peut se distinguer, on sait très bien que c'est l'art de faire quelque chose qui n'est pas très répandue : le transversale c'est-à-dire le multiple et là on retrouve le banian, c'est la multi-culturalité, c'est la multi-disciplinarité de la coopération avec des individus qui sont nos clients qui n'ont pas la même culture. C'est faire sauter tous ces murs de verre, entre les sciences techniques, sociales et humaines. Et si on arrive à définir des méthodes qui permettent de faire sauter ces murs, ça vaut des sous et c'est aussi la condition pour faire de l'innovation technologique »* (PDG, 3-02-12).

Ricoeur établit que le langage s'enrichit de deux dimensions : sa valeur traditionnelle qui est celle de codifier et une dimension vivante qui constitue un espace de renouvellement du sens et de réception de choses nouvelles. La métaphore qui est la création d'une image poétique vive, produit d'autres significations qui enrichissent le langage et qui ouvrent de nouvelles perspectives d'action pour l'activité humaine.

En effet, l'image poétique du banian offre de nouveaux horizons pour l'activité stratégique des pilotes de la démarche Horizon 2020. L'image d'un arbre aux racines aériennes, qui pour certaines se développent en pleine tiges une fois qu'elles rejoignent le sol pour former de nouveaux troncs, suscite une lecture innovante des domaines de l'entreprise et engendre une nouvelle organisation de la partition des activités stratégiques. L'image vive du banian conduit les pilotes de l'atelier N°2 « Besoins sociétaux », à établir des connexions entre certaines activités et à regarder les activités clés et actuelles de l'entreprise d'un autre point de vue, celui du développement durable, pour engager des ruptures qui caractérisent les nouveaux piliers stratégiques de Clim à l'horizon de l'année 2020. A l'aide de l'image du banian, le binôme de pilotes de l'atelier N°2 de la démarche Horizon 2020, établit **la nouvelle segmentation des activités stratégiques de l'entreprise**. En effet *« l'un des résultats forts*

d'Horizon 2020 est d'avoir dit on a 3 business » : - l'industrie agroalimentaire, - l'industrie verte, et - l'industrie des poudres, « et l'atelier N°2 a permis de l'explicitier d'une façon plus claire ». « L'atelier N°2 est l'un des ateliers qui a permis de cristalliser l'image du banian et de mettre un mot sur cette structuration du business de Clim » (Dir. Technique, 12-02-13). Pour les pilotes de l'atelier N°2 : « l'image du banian, elle est venue lorsqu'on réfléchissait sur les ruptures que l'entreprise devrait opérer dans ses activités technologiques pour continuer à croître durablement, et c'est là où l'on a mis en évidences 3 piliers » (Dir. Technique et Service, 14-03-13). Les pilotes de cet atelier, choisissent notamment, de représenter la nouvelle segmentation des activités stratégiques de l'entreprise avec l'image du banian, lors de la restitution des travaux de la démarche Horizon 2020 auprès des filiales et bureaux de Clim.

Figure 3 : La nouvelle segmentation des activités stratégiques de l'entreprise Clim



Ainsi, suivant le modèle des racines aériennes qui se nourrissent les unes des autres et fusionnent pour constituer de nouveaux troncs et étendre ainsi la surface au sol de l'arbre lui assurant sa solidité et sa pérennité, l'entreprise se restructure selon des exigences environnementales afin de développer des activités technologiques durables qui fondent les activités stratégiques d'aujourd'hui et de demain. L'entreprise compte 4 principaux troncs, le quatrième est né de la fusion de deux domaines : l'activité nucléaire et l'activité de service, qui forment ensemble le pilier stratégique Services de l'entreprise.

L'herméneutique de Paul Ricoeur dévoile la nature créative et innovante du langage. En développant cette pensée référentielle du langage, il rappelle que la philosophie demeure la gardienne de la diversité des discours. Sa tâche principale n'est pas celle de classer les mots et ainsi de les attribuer d'après leur sens, uniquement à une catégorie de discours. Au contraire, qu'ils soient ordinaires, rhétoriques, poétiques ou philosophiques, les discours sont autant de lectures du monde qui expriment chacun une façon d'appréhender la réalité.

Lors de dialogues, que le PDG de Clim engage avec les membres de son noyau stratégique, et lors de discours qu'il tient à ses collaborateurs sur la démarche Horizon 2020, il utilise la métaphore du banian pour **centrer la réflexion stratégique sur le point clé d'une croissance durable pour le développement de l'entreprise**. Avec « *l'image du banian, il s'agit bien de délivrer durablement dans l'entreprise un outil d'efficacité, un modèle de développement qui marche : plus d'implantations géographiques, plus d'applications technologiques, plus de cultures différentes* » (PDG, 23-01-13). Le banian constitue « *un élément d'influence culturelle (...), un catalyseur de la stratégie, un fil conducteur de la réflexion stratégique (...)* » qui indique que l'entreprise Clim peut croître mieux et plus rapidement que ses concurrents, seulement si elle crée du multiple c'est-à-dire de la multi-disciplinarité, du multi-marché et de la multi-culturalité (PDG, 23-01-13 ; Dir. Technique 12-02-13). Lorsque le PDG demande à ses collaborateurs : « *devenez un tronc de banian* » « *soyez des troncs de banian* », son jeu de langage exprime la réalité complexe de l'entreprise et recommande ainsi à poursuivre le développement de croisements et d'échanges multiples qui constituent l'ADN de l'entreprise Clim et lui confèrent une croissance durable (PDG, 25-01-13).

Le dialogue entre l'interprétation ricoeurienne de la métaphore et nos interprétations des entretiens semi-directifs et de la démarche Horizon 2020 de l'entreprise Clim, confirme que le 'banian' est réellement une métaphore vive qui ouvre d'autres horizons pour l'activité stratégique et ainsi qui influence concrètement la construction collective de la stratégie de Clim.

DISCUSSION

Les mots qui constituent le langage sont des instruments pratiques de développement de l'activité humaine. Le matérialisme de la pensée et l'herméneutique développés par Vygotski et Ricoeur révèlent la fonction sociale intrinsèque du langage, qui est première par rapport à sa fonction politique et à l'usage rhétorique des mots. Ces deux courants de pensées qui appartiennent à la philosophie contemporaine du langage, s'attachent à répondre à la problématique de la 'référence du langage'. Ils soulignent la nécessaire liaison du langage à d'autres phénomènes qui n'appartiennent pas à la sphère de la langue et étudient le rapport du langage avec l'être humain et le monde. Vygotski considère que le langage est la réalité immédiate de la pensée et de la conscience humaine. Les mots sont des outils psychiques et matériels qui réalisent une interaction entre l'homme et lui-même et entre l'homme et le monde. Le langage est la médiation sémiotique par laquelle l'homme développe sa capacité de penser et sa conscience d'agir par la pensée. Le langage constitue une relation de sens et ce n'est qu'à travers cette relation interpersonnelle sociale, que l'homme développe sa lecture des réalités du monde et de lui-même. Le langage est une interaction sociale qui développe la capacité de penser et d'agir de l'homme. L'herméneutique de Paul Ricoeur complète l'analyse référentielle du langage. Cette dernière détermine que les mots des discours ordinaire, poétique, rhétorique ou philosophique, sont autant de lectures du monde et des jeux de langage qui cherchent à appréhender la réalité. Ricoeur explore la créativité du langage à travers l'étude de la métaphore qui n'est pas un ornement du discours rhétorique, mais l'expression d'une image poétique qui constitue un espace de renouvellement du sens et de réception de choses nouvelles. La métaphore représente la dimension vivante du langage, lequel, une fois enrichi de significations neuves, ouvre d'autres horizons d'actions pour l'activité humaine. Cette analyse philosophique établit que le langage est l'instrument social du développement de la pensée et de la conscience d'agir de l'homme, et que le langage poétique par la création de significations nouvelles transforme l'activité humaine. L'interprétation ricoeurienne de la métaphore mêlée à nos observations empiriques confirme que certains mots-métaphores développent l'activité humaine précisément l'activité réflexive des membres du noyau stratégique de la PMI française Clim. Dans cette communication, nous montrons que le PDG de Clim et les pilotes des ateliers stratégiques de la démarche Horizon 2020, utilisent le mot-image du banyan dans la phase réflexive de fabrication de la stratégie de l'entreprise. L'image de cet arbre aux racines aériennes qui se développent en tiges pour

former de nouveaux troncs, exprime des significations vives qui ouvrent d'autres horizons de réflexions stratégique et ainsi influencent directement la construction collective de la stratégie. La métaphore du banian réalise trois actions concrètes. 1) Elle génère une reconsidération des routines de raisonnements et de réflexion stratégique alors en vigueur dans l'entreprise, avant la démarche Horizon 2020. 2) Elle suscite une lecture innovante des domaines de l'entreprise et engendre une nouvelle segmentation des activités stratégiques de l'entreprise. 3) Elle permet de centrer la réflexion stratégique sur le point clé et pertinent de la croissance durable pour le développement de l'entreprise Clim. Nous concluons que le 'banian' constitue réellement une métaphore vive qui transforme l'activité réflexive des membres du noyau stratégique de l'entreprise. Le travail présenté dans cette communication, offre une première lecture du rôle positif que jouent certains mots-métaphores dans le processus de construction de la stratégie d'entreprise. Toutefois, nous ne pouvons pas faire abstraction de l'existence de métaphores mortes où de jeux de langage qui rendraient impossible un « voir autrement » et n'ouvriraient aucune perspective nouvelle d'action pour l'activité humaine. Dans de futures recherches, il conviendrait également d'approfondir d'autres cadres théoriques permettant éventuellement de découvrir de nouveaux rôles joués par la métaphore dans le champ du management stratégique.

RÉFÉRENCES

Chanal, V. et F. Tannery (2007), La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action ? , *Finance Contrôle Stratégie*, 10 : 2, 97-127.

Clark, A. (1998), "Magic Words: How Language Augments Human Computation" in P. Carruthers and J. Boucher (Eds), *Language and Thought: Interdisciplinary Themes*, Cambridge University Press, pp.162- 183.

Clark, A. (2008), *Supersizing the mind: Embodiment, action, and cognitive extension*, Oxford University Press, USA

Czarniawska B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, Qualitative Research Methods Series, N° 43, Sage Publications, Thousand Oaks.

Cometti, J.P. et P. Ricoeur, "Langage philosophique", *Encyclopaedia Universalis* en ligne.

La Ville (de) V.I. et E. Mounoud (2005), "Récits ordinaires et textes stratégiques", in Chanal V. (Coord.), Numéro Spécial, Récits et Management, *Revue Française de Gestion*, N° 159, Novembre – Décembre, pp. 343-357.

Golsorkhi, D. (2006), *La fabrique de la stratégie*, Paris ; Vuibert.

Kristeva, J. (1970), « Une poétique ruinée », préface à « *La poétique de Dostoïevski* », *Bakhtine*, Seuil, Paris.

Laine, P. M. et E. Vaara (2007), Struggling over subjectivity : a discursive analysis of strategic development in a group, *Human Relations*, 60 : 1, 29-58.

Mantere, S. et E. Vaara (2008), On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective, *Organization Science*, 19 : 2, 341-358.

Medvedev, P. N. (1928), *La méthode formelle en littérature: introduction à une poétique sociologique*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, 2008.

Ricoeur, P. (1975), *La métaphore vive*, Paris ; Edition du Seuil.

Samra-Fredericks, D. (2000), Analysis of the behavioral dynamics of corporate governance - a talk-based ethnography of a UK manufacturing 'board-in-action', *Corporate Governance An International Review*, 8 : 4, 311-326.

Samra-Fredericks, D. (2003), Strategizing as lived experience and strategist's everyday efforts to shape strategic direction, *Journal of Management Studies*, 40 : 1, 142-174.

Vygotski, L.S. (1934), *Pensée et langage*, Paris ; La dispute.

Vygotsky, L.S., (1978), *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard University Press, Cambridge.

Wertsch, J.V. (1991) *Voices of the mind: A sociocultural approach to mediated action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wertsch, J.V., (1998), *Mind as action*, New York: Oxford University Press.

Wilson, R., et A. Clark, (2009). How to situate cognition: Letting nature take its course. In P. Robbins, et M. Aydede (Eds.), *The Cambridge handbook of situated cognition* (pp. 55– 77). Cambridge: Cambridge University Press.