

Le dirigeant et la formation d'une « niche cognitive » pour diriger les idées

1183

Cet article porte sur la façon dont se forment les idées stratégiques - la notion d'idéation - laquelle constitue une question de gestion en s'inscrivant très précisément dans le champ de la pratique et des micro-actions contribuant à la réalisation de la stratégie. Notre utilisons la Théorie de l'Activité, directement reliée avec la psychologie interactionniste de Vygotsky, pour montrer comment un dirigeant active une pensée volitive dans le cadre de la formation de la stratégie. Au cours de divers épisodes organisationnels constitutifs de l'agir stratégique, il incombe au décideur de (se) construire un contexte organisationnel comportant les 'instruments psychologiques' lui permettant d'orienter et de soutenir sa propre activité cognitive. Notre article comporte trois parties. Au cours de la première nous mettons en évidence l'usage d'une épistémologie non représentationnistes et l'intérêt dans ce cadre de mobiliser la démarche interactionniste de la théorie de l'activité. La seconde partie met en évidence l'impact du contexte dans les activités cognitives et plus spécifiquement le rôle central du langage comme artefact de médiatisation de la pensée. Enfin nous utilisons en troisième partie la notion de niche cognitive développée par Clark pour mettre d'une part en évidence les apports d'un tel contexte lors des activités de stratégisation et d'autre part pour illustrer l'apport de cette notion à partir d'une recherche menée auprès d'un dirigeant selon la méthode des récits de pratiques.

MOTS CLES : Théorie de l'activité, conception de la stratégie, théorie cognitive, approche interactionniste, expérimentation.

Introduction

En sciences du management, le langage, dans sa dimension communicationnelle, est généralement considéré comme une ressource transactionnelle, et plus encore simultanément comme un canal d'échanges de significations, de convictions, d'outils pour les débats, mais aussi comme une ressource stratégique à mettre en œuvre soit pour élaborer la stratégie (e.g. Barry & Elmes, 1997 ; Gamot & Vidaillet, 1998 ; Hardy & al., 2000 ; Vaara, 2004 ; 2006), soit au niveau organisationnel (e.g. Calori, 2002 ; Girin, 1995 ; Gronn, 1983 ; Hardy & al. 2005 ; Keenoy & al., 1997), soit au niveau de la coordination des intentions (e.g. Ford & Ford, 1995 ; 2003) ou cognitive (e.g. Donellon, 1986 ; Vaara & Magakian, 2005). Cependant, il est une dimension peu explorée du langage en tant que matériel actif à la réflexivité et au contrôle de soi-même et des actes mentaux des sujets (Melser, 2004). L'objectif de notre article porte sur cette dimension peu explorée de la réflexivité et notamment comment celle-ci influence positivement l'activité d'idéation dans laquelle s'engage un dirigeant au moment de son questionnement stratégique (Tannery & Métais, 2001).

Alors que l'idée est communément définie comme un concept ou un plan formé à la suite d'un effort cognitif (Dewey, 1910 ; Newell et al., 1962), l'idéation, ou le management des idées (Anshen, 1969), concerne l'activation des actes mentaux pour produire et mettre en œuvre l'enclenchement d'un changement cognitif dans une situation d'action donnée. Le concept de management de l'idéation sera défini ici comme étant le processus de (re)connaissance du chemin d'accessibilité, de la génération et de l'évaluation des idées. Cette condition d'idéation détermine les facultés ou les carences d'innovation et de créativité des dirigeants (Vandenbosch & al., 2006; Saatcioglu, 2002). Notre question porte sur le chemin d'accessibilité aux idées, rôle capital dans l'activité cognitive d'un décideur, consistant à opérer un basculement d'une façon de penser 'automatique' à une action consciente (Louis et Sutton, 1991) ou bien d'un mode cognitif expérientiel à un mode réflexif (Norman, 1993). Nous cherchons cependant à éviter la dimension représentationnelle de l'activité cognitive pour adopter une dimension matérialiste et située de la cognition (Suchman, 1987). En tant qu'activité, une activité mentale ou psychique supérieure est intentionnellement dirigée, nécessitant une relation entre l'interne et l'externe, et impliquant un engagement du sujet dans un contexte matériel qu'il puisse physiquement modifier pour actualiser cette activité.

L'activité d'idéation nécessite alors la présence d'un dispositif organisationnel permettant de produire la 'conversion du dispositif cognitif' (ibid..), c'est-à-dire le passage d'un état passif à un état actif de la pensée. Parallèlement, la formation de la stratégie nécessite plus l'élaboration d'une idée nouvelle sur l'industrie (March, 2006; Schwarz, M. & Nandhakumar, J., 2002) qu'un raisonnement d'expert (Vaara et al., 2004). Ainsi, Szulanski et Amin (2001) constatent que certains décideurs se créent des situations favorables pour élargir leur champ d'investigation et l'examen des différentes alternatives qu'ils produisent. Ces déplacements exploratoires vers des situations plus favorables, c'est à dire encastrant délibérément de la diversité (Weick, 1989), produisent le nécessaire balancement entre la maîtrise de la discipline et un processus d'imagination maîtrisé.

C'est dans ce cadre nous orientons notre travail sur le processus d'idéation, lequel se situe à l'intersection de la démarche pratique d'un raisonnement et de l'imagination stratégique (Anshen, 1969; Vandenbosch & al., 2006). Pour comprendre comment l'entrepreneur active sa pensée, nous procéderons en trois parties. La première portera sur une critique du représentationalisme, laquelle conçoit l'esprit comme un ensemble d'opérations neuronales menant causalement à la réalisation de tâches cognitives particulières pour proposer une voie alternative avec la Théorie de l'Activité (TA). Cette théorie revendique son appartenance à une théorie externaliste de la cognition, niant ainsi la réduction de l'activité cognitive au système biologique. La posture épistémologique de la TA privilégie la thèse de l'extension cognitive à la fois à partir des artefacts mobilisés pour activer la pensée, et des interactions langagières dans lesquelles s'encastrent les actes de pensée (Vygotsky, 1987; Engeström, 1999). La seconde partie nous permettra de mettre en évidence comment le contexte fait partie intégrante de l'activité cognitive, caractéristique d'une approche étendue de la cognition. Au cours de la troisième section, nous mettrons en évidence la notion de niche de cognitive proposée par Clark (2005 ; 2006), laquelle permet d'opérationnaliser la relation entre l'activité cognitive et l'environnement matériel. Au cours de cette section, nous montrerons à partir d'un cas empirique comment le dirigeant d'une filiale réalise cette matérialisation de l'activité cognitive en coordonnant un environnement matériel représentatif de la notion de niche cognitive. Nous concluons cet article par un questionnement sur de futures voies de recherche qu'offre la notion de niche cognitive et de processus d'idéation en situation de questionnement stratégique.

1- Critique du représentationalisme et pratique de la réflexivité en action

Notre question consiste à étudier le contexte de formation des idées stratégiques en situation d'entreprendre. Cependant notre recherche consiste à refuser, dans le cadre d'une recherche en gestion, le recours à des concepts cognitifs dualistes ou même représentationnistes (Lorino & al., 2010 ; Lorino, 2007), comme notamment les 'schémas de pensée', 'cartes cognitives', 'représentations collectives' ou alors la simple notion de 'connaissance' dans une version essentialiste¹. La notion de représentation, dans son cadre épistémologique computo-représentationnel est un héritage de l'intelligence artificielle, dont Simon (e.g. 1969) fut un des promoteurs les plus connus. Mais cette notion subit aujourd'hui non seulement les effets d'un flou relatif concernant sa matérialité, mais aussi l'impossibilité même d'établir un programme de naturalisation de la relation entre lesdites représentations et l'esprit, c'est-à-dire l'activité de penser. Remarquons qu'à ce sujet Lassègue et Visetti (2002) cherchent à réhabiliter en quelque sorte ce concept en question et parlent 'd'habitus sociologique' pour qualifier l'usage des termes de 'représentation' comme de 'schéma cognitif'. Pour ces auteurs, s'il existe effectivement des représentations, c'est dans le corps social qu'elles apparaissent. Aussi Bronckart (2001) recommande d'apprécier toute notion de représentation en relation avec le social, et plus spécifiquement avec le contexte discursif². L'épistémologie mobilisée par cet auteur se situe explicitement dans le cadre théorique vygotskyen de la formation de l'esprit. Elle considère la fonction déclarative des signes, du langage, des mots, comme étant première sur la formation de la pensée. C'est l'agencement de ces outils, dégagés de leurs contraintes spécifiques de textualité et une fois stabilisés, qui s'organise selon d'autres formes sémantiques pour donner de nouvelles formes de significances et ainsi des représentations.

Lahire (2002) va plus loin dans la critique des concepts représentationnels. Il prend parti contre le mentalisme trop souvent présent dans des recherches en sciences sociales et plus particulièrement en sociologie. Il dénonce l'usage et l'abus de la psychologie piagétienne, comme de sa terminologie. Pour lui, les auteurs de ces importations du vocabulaire piagétien en sciences sociales se contentent en fait de présupposer l'existence de ces dispositions mentales, que ce soit des schèmes, des représentations, des cartes mentales ou cognitives. Il dénonce le fait de ne pas réétudier ceux-ci dans de nouveaux contextes sociaux, de ne pas les confronter à d'autres hypothèses. Il nous semble donc qu'il est tout aussi fécond

¹ Lorino désavoue en partie l'essentialisme des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) pour lesquels les connaissances tacites sont transformables en connaissances explicites (Lorino, 2007).

² Bronckart propose d'utiliser les termes de 'représentations sociales' au lieu de 'représentations collectives', tout collectif d'actions étant en premier lieu historiquement socialisé.

pour les connaissances en gestion de réfuter l'usage d'une terminologie, laquelle aboutit de fait à la clôture méthodologique de certaines recherches en situation comme notamment le management des idées. Cette question de gestion est d'autant plus importante depuis l'exploitation massive des outils informatiques, lesquels entraînent de nouvelles formes d'intelligences collectives.

Si nous mettons de côté la notion de représentation, nous devons donc étudier comment le dirigeant mobilise son activité d'idéation, c'est à dire comment il active d'une part sa propre réflexivité avec un contexte lui permettant de construire un ou plusieurs problèmes, les conditions de ce problème et l'élaboration rationnelle de conclusions suffisamment suggestives combinées avec une confrontation empirique (Dewey, 1910). C'est-à-dire imaginer la nature de son entreprise, la valeur à créer, la relation à construire entre son produit ou son service avec ses clients, etc. En centrant notre recherche dans une épistémologie matérialiste et de fait pratique : il devient aujourd'hui tout aussi important pour un entrepreneur d'agencer un contexte spécifié de production des idées que d'organiser ses actions collectives. L'effectivité d'un 'travail d'idéation' (Tassy, 1911) nécessite une dynamique tout autant qu'une logique. Pour être exprimées, comme pour être expérimentées, les idées nécessitent des supports de matérialisation. Comme l'affirme Melser (2004) mais aussi Wertsch (1998), penser est une activité, collective et sociale, et plus particulièrement située dans l'espace public d'interactions discursives et de nature historique. L'argument clé de ce centrage sur une épistémologie matérialiste en sciences de gestion s'appuie sur la reconnaissance de la prépondérance des activités pratiques humaines sur la pensée et la cognition (Schatzki al. 2001 ; Miettinen & al. 2009). Ceci implique qu'une idée ne peut être comprise comme étant encadrée dans la tête d'un agent, mais se construit dans les pratiques mises en œuvre, ces pratiques étant elles-mêmes insérées dans un agencement d'activités (Engeström, 1999).

Le langage et les discours collectifs ne sont donc pas de simples vecteurs agissant comme supports à la pensée (approche dualiste), ni agissant comme autant d'attributs communicationnels en conflit avec des schémas cognitifs déjà formés (approche également dualiste). Au contraire, dans la perspective moniste de Vygotsky et de la TA, ce sont les mots prononçables qui, une fois utilisés en langage d'extériorisation sous forme conversationnelle ou sous forme de soliloques simultanément intériorisés, qui sont les instruments de la pensée (Vygotsky, 1934/1997). Les mots instruisent comment diriger et organiser les chemins de

l'action concomitamment à ceux de la perception (Wertsch, 1998), impliquant par la même la bien connue notion de 'réflexivité en temps réel' (Schön, 1987 ; Weick, 1989 ; 1995 ; 2002), ou encore la notion de 'conscience discursive' (Giddens, 1984). Ainsi Engeström (2005 ; 2006) se concentre sur l'élargissement du statut du sujet dans l'action pour lui accorder une forme d'autonomie dans l'activité qu'il poursuit, c'est-à-dire acquérir un statut d'agentivité. Il situe ainsi la réflexivité comme un niveau de conscience du sujet dans l'usage de sa propre pensée. Si les sciences de la nature ne peuvent prendre que les variables explicatives causalement liées aux faits, les sciences sociales s'intéressent aux actions humaines et pour l'auteur il y a alors beaucoup plus que la seule causalité qui puisse entrer dans les actions. Les hommes ne sont pas de simples interprétants, ils sont aussi confrontés à de multiples motifs d'actions encastrés et engendrés par les contextes historiques, comprenant à la fois des communautés et des objets (ibid.). C'est ainsi que l'analyse des actions passe du niveau de causalité au niveau d'agentivité. Parlant de niveaux dans l'explication des actions humaines, l'auteur identifie trois niveaux observables : le niveau causaliste, lequel représente la loi déterminant un phénomène ; le niveau des contradictions dans le milieu social, pour lequel le sujet participe à des actions collectives pouvant entraîner des contradictions avec le contexte ; enfin, le niveau d'agentivité, c'est-à-dire la capacité à se construire et à se transformer de façon autonome sa propre activité dans la vie. À ce niveau l'agentivité implique la réflexivité, laquelle implique aussi la souveraineté de ses propres actions par le sujet sur sa condition. Dans un sens analogue, Shotter (1993) parle 'd'auteurs pratiques' (*practical authors*) dans le cas des managers. Le manager n'applique pas une bonne ou une mauvaise théorie, mais il produit une formulation intelligible, pour les autres comme pour lui-même, qui puisse permettre l'action. Il fabrique des outils pour sa perception et pour sa pensée. Le manager tente de se faire réflexif à ses propres actions ordinaires, à ses activités journalières. La réflexivité implique de passer d'une attitude passive face aux événements comme aux théories mobilisées, à une attitude active. Il ne doit pas, pour agir, d'abord trouver ce qu'il doit faire, en rapport avec une connaissance établie, mais doit penser les connexions de sens qu'il engage en agissant physiquement dans un contexte. C'est au travers de l'usage des mots, comme le ferait un romancier (*novelist*), que les managers créent pour eux, entre eux, et autour d'eux un espace étendu de discours dialogiques. Les individus peuvent y prendre une orientation, se placer de telle sorte qu'ils se donnent un axe des possibles qui peut être soit dans la même veine soit dans une autre voie qui puisse préparer d'autres débouchés de significances (Shotter & Cunliffe, 2003). Les formulations intelligibles entraînent la réflexivité d'agir des sujets, dans la mesure où se sont ces formes de langage qui agissent de l'intérieur

de la réalité vécue et entraînent cette sorte de réceptivité des relations possibles entre les sujets avec leur environnement.

La construction d'une idée consiste donc plus pour un sujet d'utiliser la puissance réflexive et sa propre capacité d'idéation que de se saisir d'une représentation. Nous proposons d'étudier comment le sujet s'engage lui-même dans l'activité de penser et comment il utilise son environnement, y compris d'autres sujets, dans un contexte de coopération augmentative (Schmidt, 1991) permettant de soutenir active sa propre pensée, c'est-à-dire la concrétisation de son agir réflexif.

2- Matérialiser un contexte de médiation pour l'agir réflexif

L'idée centrale des travaux de Vygotsky concerne l'extériorité de la maîtrise de l'esprit par le concept d'action médiatisé. Une telle approche consiste à considérer le rôle tenu par les artefacts sur les activités cognitives humaines : la co-construction d'artefacts dans un contexte historique permet d'encaster des signifiances reflétant l'activité (Miettien & Virkkunen, 2005). Toutes les démarches d'analyse appartenant à ce courant et notamment la théorie de l'activité, la théorie de l'action située, la théorie de la cognition distribuée, se réfèrent aux travaux fondateurs de Vygotsky, mais surtout prennent appui sur le pouvoir et l'importance que la culture et les artefacts ont en tant qu'amplificateurs des capacités humaines (Norman, 1993). Les arguments de Vygotsky sur la maîtrise de l'activité cognitive par les interactions externes et surtout du comportement psychique vont dans le sens où la pensée ne peut se produire à l'intérieur, mais bien de l'extérieur de l'esprit par la production et l'utilisation d'outils situés dans le monde matériel (e.g. Hutchins, 1995 ; Norman, 1993). Les mots et la langue sont également considérés comme outils et comme artefacts de l'action psychique (Vygotsky, 1997). Ainsi, toute extériorisation par le langage entraîne comme conséquence d'accompagner la pensée dans une action discursive et maintient la conscience d'agir entre l'activité (parler) et la finalité (penser, raisonner, imaginer). L'opinion de Wertsch (1998) est éclairante à ce sujet lorsqu'il déclare que toute activité consiste à considérer des 'individus-agissant-avec-des-moyens-de-médiation' (*individual(s)-acting-with-mediational-means*). Bruner (1996) a parfaitement illustré les avantages de la médiation entre le sujet et sa réflexivité par la pensée verbale au moyen de ce qu'il nomme des 'externalisations solides'. Ces formes de discours extériorisés pour lier l'activité de la pensée avec le contexte constituent 'des esquisses qui soulagent', des 'maquettes qui précèdent le

travail à venir'. Adoptant une position ultime, Melser (2004) considère que la pensée n'est pas un phénomène indépendant de la volonté, liée à des facultés individuelles, mais une attitude mentale intentionnelle liée aux actions langagières : le tournant de la cognition incorporée (*embodied cognition*) débouche ainsi sur un nouveau stade, celui de l'intentionnalité des activités cognitives à partir des interactions discursives propres à un contexte délibéré.

Dans ce cadre vygotskyen, la conscience d'agir est concomitante aux interactions dirigées pour produire l'activité d'idéation. La production des idées ne se réalise que de l'intérieur de l'esprit et, comme le signale justement Shotter (2006), à l'intérieur du fait social (*from within*). Aussi la réflexivité est une façon de conduire ce processus d'auto-modification de la pensée. Ce cadre ne considère pas cette activité cognitive à distance de l'action mais considère le fait de parler comme une interaction avec soi-même qui 'donne à penser'. Cunliffe (2001) comme Shotter (2003) parlent ainsi de « processus poétique », permettant de mettre en relation la pensée avec le monde perçu, à moins d'accepter le langage comme étant une simple fonction de commentaire ou de compte-rendu sur l'action et donc de ne plus voir que le langage est autant *in* que *out* que *off* (Lahire, 2001), mais une action qui se place, historiquement, dans et avec le milieu social. La réflexivité est sociale car elle permet l'actualisation sociale du sujet. La conscience en tant qu'état, comme la réflexivité en tant que processus, est un attracteur qui opère la relation entre l'énonciation sonore et la pensée. Elle actualise la pensée sans raison argumentative. « L'agir réflexif » rejette alors en bloc le modèle de 'l'idiot culturel' dont font preuves certaines sociologies, trop éloignées d'un matérialisme social, pour lesquelles les déterminations propres aux interactions entre les individus demeurent des facteurs dérisoires. Ogien (2007) signale que le présupposé de ces travaux implique nécessairement la subordination de l'acte individuel à une réalité, existentielle ou institutionnelle, qui l'englobe et lui donne sens. Schmidt (2007) ramène la problématique de la conscience face à la réalité de la façon suivante : le 'réfléchir sur' présuppose 'quelque chose' en tant qu'unité identifiable d'une différence. La distinction de cette différence est en même temps un acte de position du processus de pensée par rapport à ce 'quelque chose'. Là où la pensée s'exerce naissent des structures de signifiante par de l'interruption dans les flux continus du 'réfléchir sur'.

Ce sont donc la spécificité et la matérialité du contexte qui apportent les outils nécessaires pour médiatiser l'activité du sujet « permettant de contrôler leur comportement de l'environnement externe, à l'aide de stimuli externes » (Vygotsky, 1978). Le terme contexte

implique l'interprétation par un sujet des circonstances dans laquelle s'insère un fait. Trois acceptions apparaissent dans la littérature (Grossen, 2001) : le contexte comme variable, le contexte comme système d'interactions entre individus et objets et le contexte comme fruit d'une construction intersubjective.

La première de ces trois distinctions est à rapprocher des travaux socioconstructivistes de Weick (1979 ; 1995). En ligne avec le paradigme évolutionniste, le contexte est un arrangement extérieur précédant l'action et comportant un ensemble de variables discrètes qui amènent le sujet à faire une certaine interprétation des situations, des actions, des usages discursifs. Dans sa seconde définition, repérable comme étant une forme modérée du constructionnisme social (Lock & Strong, 2010), le contexte comprend des objets matériels et symboliques lesquels participent à la construction cognitive du sujet en orientant leurs actions et leurs interactions. Nous retrouvons la thèse adoptée par Latour (2006), qui parle de contexte humain et non-humain. De même Hutchins (1995) parlera de média représentationnels. Le contexte est un espace d'interactions ne relevant ni complètement de l'outil, ni complètement de l'utilisateur (Grossen, *ibid.*). Cette distinction emmène Suchman (1987) à développer la théorie de l'action située. Elle montre que toute action dépend du contexte dans lequel évolue le sujet, partant de la supposition que ce sujet ne parvient à ajuster son action qu'en rapport avec le contexte existant. Influencée par les travaux de Vygotsky, la thèse de Suchman (1987) consiste à argumenter sur le fait que les actions sont toujours socialement et physiquement situées. La situation est un complexe de ressources, de contraintes et de contradictions, qui peuvent toutes jouer un rôle significatif. Ce complexe de ressources apporte autant d'objets de médiation pour l'action dans la situation. L'apport le plus significatif de la troisième sorte de contexte et de la relation de celui-ci avec l'activité cognitive est dû aux travaux de Bakhtine et le principe dialogique (Bakhtine, 1929). Il introduit des apports théoriques sur la relation entre les actions discursives collectives et la formation d'une intelligibilité pour soi-même. Pour Bakhtine, le langage et les mots se situent constamment dans une tension entre l'accommodation (sémantique qui semble appropriée) du sens avec les autres et l'appropriation du sens pour soi-même. Le langage ainsi utilisé dans ce triple mouvement extériorisation-interrelation-intériorisation place l'activité cognitive à la limite de la conscience individuelle avec celle des autres. Dans cette perspective, la polyphonie bakhtinienne peut être résumée par l'expression de Gergen (2005) lequel considère que les sujets sont des êtres pluri-vocaux : produire un énoncé implique inséparablement un processus d'appropriation des mots des autres et d'en intérioriser la

signifiante dialogique. Comme l'exprime Bakhtine (1981) : «Le mot dans un langage appartient pour moitié à quelqu'un d'autre. Il ne devient 'sien' que lorsque le locuteur l'habite de ses propres intentions, de son inflexion, quant il s'approprie le mot, en l'adaptant à sa propre intention sémantique et expressive. Avant ce moment d'appropriation, le mot n'existe pas dans un langage neutre et impersonnel (ce n'est pas, finalement, un mot inclus dans un dictionnaire que le locuteur prend pour lui), mais dans l'intention des autres : c'est là qu'il faut aller chercher le mot pour le faire sien. [...] Le langage n'est pas un médium qui passe librement et aisément dans le domaine privé des intentions du sujet qui parle ; il est peuplé – et même surpeuplé - par les intentions des autres sujets ».

Qu'un tel contexte puisse se produire fortuitement au fil des situations sociales est une réalité ; nous remarquerons cependant que certains dirigeants ont aussi la particularité de se construire volontairement un tel contexte pour eux-mêmes et ainsi de l'exploiter comme ressource pour leur activité cognitive. Notamment la notion de « niche cognitive » que nous reprenons du philosophe de l'esprit Andy Clark (2005 ; 2006) permet non seulement d'expliquer l'impact d'un tel contexte qui serait fortuit, mais de décomposer comment et selon quelles conditions un sujet élabore volontairement un tel environnement pour activer ses capacités cognitives. Cette notion de niche cognitive est initialement présentée dans des recherches en biologie comme étant un facteur fondamental de la survie des espèces. Elle consiste en partie à l'élaboration d'un écosystème de soutien à la vie dans un environnement donné (Laland, Odling-Smee, and Feldman 2000). Cet écosystème offre des possibilités étendues pour l'organisme: il contrôle l'énergie et les matériaux utiles mis à disposition, transforme sélectivement l'environnement, configure les conséquences de l'évolution, enfin il procure un procès secondaire d'adaptation entre l'organisme et son contexte (ibid.). Rapportée au contexte humain, la construction d'une niche cognitive, notamment langagière, constitue un enrichissement de la structure cognitive participant aux questions de résolution de problème, de pensée et de raisonnement. Elle permet de constituer un 'écosystème volitif' permettant de matérialiser la pensée par les mots, de créer les structures de significances qui seront elles-mêmes appropriées pour agir comme des outils de perception. Elle sert aussi de manipulation de la pensée et donc d'actions mentales plus sophistiquées.

Clark et Chalmers (1998) argumentent en faveur d'un esprit étendu (*extended mind*) et d'un externalisme externe : les outils externes jouent un rôle actif dans l'activité cognitive. Cette thèse de l'activité cognitive contextuellement articulée est par ailleurs également

soutenue par Norman (1993b) lequel considère que l'activité mentale est aussi dépendante des instruments (*things*) qui accomplissent l'intelligence, mais aussi par Kirsh et Maglio (1994) lesquels montrent l'usage de ce qu'ils nomment « des actions épistémiques » ou bien Dennett (2000) argumentant la notion « d'outils pour penser ». Il est à noter que la théorie de l'activité initiée par Vygotsky rejette l'idée d'un esprit isolé et indépendant d'un environnement physique, y compris le langage dans lequel évolue la personne. Ainsi, les mots comme les phrases permettent un agencement, lequel agencement est une constituante du procès de pensée, non seulement en fonction d'un usage social des mots mais aussi en vertu de leur matérialisation sous forme de groupe de signifiants : en matérialisant la pensée par les mots, le sujet structure son environnement, configure une niche cognitive qui élargît et engage l'action cognitive dans une variété de voies jusqu'alors non repérées.

3- Le concept de niche cognitive

Nous développerons ce concept de niche cognitive en l'illustrant étape par étape à partir d'une étude portant sur les activités d'un dirigeant d'une filiale d'un groupe de distribution.

La démarche s'appuie sur une étude de trois années (2004-2007) centrée sur le dirigeant de l'entreprise Compa, entreprise de gestion de projet de rénovation d'habitats pour particuliers. Nous avons réalisé sept interviews enregistrées et retranscrites selon le principe des récits de pratiques (Avenier, 2005 ; Balogun & al, 2003 ; Bertaux, 1997; Rouleau, 2006). Selon Rouleau (*ibid.*), récits de pratiques la méthode des récits de pratiques a ses caractéristiques propres qui la différencient de la méthode des cas. Les récits de pratiques sont une forme d'expression de l'expérience vécue mettant en évidence simultanément la fonction de connaissance et la fonction d'action du sujet. Ceci implique une technique d'entretien semi-structurée pour laquelle la relation entre l'interviewé et le chercheur est centrale. Le nombre des rencontres permet d'établir une relation qui enrichit les expressions et les données dans les échanges entre le sujet et le chercheur : le sujet peut se préparer aux rencontres, recadrer sa réflexivité quand il va agir et donne la possibilité de revenir sur certains points restés obscurs. Dans ce type d'entretiens, Rouleau (*ibid.*) fait état d'une co-construction narrative dont la solidité et la consistance dépendent de la relation de confiance entre le narrataire et le narrateur.

La conceptualisation de niche cognitive issue de Clark (2005) nous permet de montrer comment ce sujet se constitue intentionnellement un contexte d'interactions discursives (langage parlé, écrit ou même dessiné) nécessaire pour impacter réflexivement sa pensée, agissant ainsi sur sa capacité d'idéation. Dans la lignée de Vygotsky, Clark (2005) décompose l'utilité d'une telle niche cognitive laquelle permet de jouer trois rôles pour le sujet dans la pensée et le raisonnement : a) s'entourer d'une réalité augmentée (*an augmented reality overlay*); b) soutenir l'action et l'attention (*scaffolding action and attention*); c) produire des connaissances pour soi-même et le contrôle de la pensée.

a) S'entourer d'une réalité augmentée. Il n'est plus à rappeler ici l'idée d'une réalité socialement construite et non donnée (Berger et Luckman, 1966). Pour Clark, s'entourer d'un contexte d'interactions discursives permet aussi au sujet d'augmenter les significations disponibles à l'esprit. C'est l'action de verbalisation et de labellisation qui crée un nouvel horizon de perceptions ou de nouvelles perceptions des objets, lesquels feront partie de l'environnement sensible du sujet. Cependant, au-delà du sens qu'il sera ainsi donné (Weick, 1995), c'est un agencement cognitif qui va aussi être recherché, permettant de mieux exploiter les ressources qui seront ainsi cadrées et groupées. Kirsch (1995, cité par Clark) décrit comment une exploitation de l'espace permet une meilleure exploitation de l'intelligence, notamment par l'intégration d'une signification commune entre catégories d'objets similaires. Mais pour Clark, non seulement l'agencement spatial induit une intelligence de l'utilisation de l'espace pour agir au-delà de ce qui est donné, mais l'agencement des significations linguistiques (*linguistic labels*) induit aussi une intelligence de réorganisation du langage pour ouvrir vers de nouveaux marqueurs de signification contextuels. Ces deux formes d'agencements (agencement spatial des objets et agencement linguistique) sont non seulement très similaires (l'un et l'autre permettent d'ordonner le contexte), mais agissent l'un avec l'autre, se renforçant mutuellement. Le contexte en est ainsi augmenté : ces nouveaux groupements de significances (*tag*) combinent ensemble un répertoire d'actions adéquates conciliables avec une situation à résoudre, et rendent accessibles de nouvelles conditions de penser et de raisonner. Ainsi le dirigeant que nous avons observé déclare-t-il chercher explicitement un entourage de proches collaborateurs avec lesquels il puisse activer un contexte d'interactions discursives, avec lesquels « *il puisse positionner son 'comprendre'* ». Il rajoute : « *Après, dans mon périmètre professionnel, j'ai des opportunités pour rencontrer des gens qui vont accepter d'échanger des discussions ou des idées à explorer. J'en rencontre. On va dire qu'actuellement j'ai des opportunités de comprendre et échanger là-*

dessus... surtout à l'extérieur. J'utilise des personnes que je connais dans un périmètre d'actions, pas forcément proches de moi, mais proches de mon mode de penser. Si tu veux, dans mon périmètre professionnel j'ai des opportunités de rencontrer des gens avec qui échanger... susceptibles d'entendre... d'accepter de m'entendre. Mais ce n'est pas un sujet quotidien d'échange ». Plus tard il mentionne : « Mais je pense qu'il y a deux personnes avec lesquelles je travaille le plus souvent, je pense que tu peux les voir et les interroger. Avec eux je peux me lâcher. Ce n'est pas encore bien rodé, mais je peux réfléchir avec eux. Ils ont compris comment je fonctionne, notamment que j'ai besoin de discuter des questions qui me préoccupent, de façon régulière, afin de profiter de ces moments de réflexion avec eux ».

Au cours des premiers mois de sa prise de fonction, le dirigeant cherche à mettre en place un processus collectif de formation de la stratégie, qui s'avère également en partie orienté pour ses propres besoins de réflexion : *« Par contre pour moi, l'entreprise qui... qui... dont les cadres s'interdisent de se disperser selon leurs mots, de se sortir de leurs relations, [c'est à dire] d'un mode de fonctionnement normé, planifié, acté,... fortement balisé... j'allais dire ! Qui s'interdisent une gymnastique permanente intellectuelle, de se mettre en dehors d'eux-mêmes, pour voir d'autres positions, de se forcer d'aller en dehors du rail pour aller explorer, chercher des opportunités. Ça c'est l'effort, c'est un effort important qui me semble le plus important».* Cette démarche s'inscrit finalement dans une logique d'augmentation de la réalité possible en cherchant de nouveaux agencements de significances (tag): *« On a déjà des choses qui existent [...] et puis je me dis : on doit se redire les choses, les réécrire, et on voit ce qui change mais aussi on explore ce qui est possible. »*

b) soutenir l'action et l'attention. Clark argumente aussi sur l'utilité d'une telle niche cognitive notamment dans sa fonction attentionnelle : les actions verbales procurent au sujet un appui pour la réflexion égocentrée. C'est en utilisant ses propres expressions comme préalable à une expression à venir que le sujet ouvre à la conscience d'autres façons de penser. Cette fonction est directement inspirée de la notion de langage égocentrique développée par Vygotsky (1997). Cette particularité d'un langage exprimé à voix haute désigne le fait d'accompagner cognitivement une action ou une intention d'action dont la résolution implique un obstacle psychologique. Le langage est donc un moyen auxiliaire, médian, à la résolution d'une contrainte d'agir dans l'incertain, et notamment dans le cas des actes mentaux comme se souvenir, choisir, comparer. Par ce biais, le langage et la pensée se rejoignent pour créer ce que Vygotsky appelle « la sphère de la pensée verbale » : la pensée se

réalise sous des formes extériorisées, mais se manifeste dans une verbalisation provisoire, orientée vers soi, destinée à accompagner la pensée en action. La notion centrale de cette fonction consiste à considérer les outils verbaux comme intermédiaires à l'élaboration et à la modification du procès de sélection d'attention : ce sont ces ressources linguistiques qui, en étant à disposition de l'esprit une fois exprimées, permettent d'auto-guider l'attention en échafaudant temporairement un chemin d'accès à de nouvelles combinaisons de perception. La pensée réflexive se modifie au fur et à mesure qu'elle se réalise dans ces expressions, au même titre que la production de connaissances ne peut se séparer de l'action. Dans l'action individuelle comme dans l'action collective, cette activité langagière permet de construire et d'échanger les plans d'action mais aussi de conscientiser des contraintes spécifiques. Ce langage est un instrument dans l'accompagnement de l'activité cognitive : il oriente cette dernière et permet d'accéder à un mode de régulation de type volitif ou intentionnel.

L'activité d'idéation que s'est agencée le dirigeant de la filiale encastre aussi la création d'une telle sphère de pensée verbale. Au début de sa prise de fonction il élabore une démarche qui lui permettra de soutenir son attention dans l'élaboration de la stratégie : *« J'ai en permanence cette... euh... cette euh... Je suis dans l'action et en même temps,... j'intellectualise ma position, mes actions, etc.... parce que ça m'intéresse de voir comment elles sont positionnées, de regarder mes actions. De regarder ce qui se passe autour de moi et d'essayer de me rapprocher de ce qui se dit, pour essayer de trouver des clés de lecture. Je cherche des clés de lecture. Y'a un truc qui est captivant pour moi, qui me procure un plaisir intellectuel et qui en même temps m'aide à agir, c'est cette notion de clés de lecture, non figées, complémentaires et différentes. Mon appréhension de la réalité, elle est comme ça : des clés de lecture, des possibles, il n'y a rien de tracé et... elle est particulièrement intéressante et riche pour l'expérience et pour l'action... de continuellement se poser la question des angles de vision, des clés de lecture et des multiples possibles. En ayant toujours l'intime conviction que l'on n'épuise pas les sujets, et que l'on peut toujours y revenir autrement, et qu'il y aurait toujours une autre manière de faire ou de concevoir les choses »*. Plus tard il rajoute : *« Mais il faut organiser les discussions. Je passe mon temps dans les bureaux, dans les couloirs. Je rencontre les gens et je discute beaucoup avec eux. Je trouve que c'est très très important. Principalement parce que je peux tester des propositions pendant ces discussions. Je teste si ça colle ou non... si je suis clair avec ce que je dis... Ça me permet de tester aussi ce que les autres me proposent, avec une spontanéité qui est souvent une bonne chose pour moi »*. Ce dirigeant cherche constamment à se pousser en

dehors de ses propres convictions, ou des idées qu'il n'aurait pas pris le temps de pousser hors de leurs limites interprétatives.

c) produire des connaissances pour soi-même et le contrôle de la pensée. Cette troisième fonction de la niche cognitive est centrale. Cet environnement permet de se construire des connaissances spécifiques où les actions verbales procurent au sujet des ressources de médiation pour manipuler son activité cognitive. L'interaction avec soi-même au sein de ce contexte délibéré qu'est la niche cognitive est donc une activité permettant d'internaliser en signification des relations idiosyncrasiques avec un environnement qui ne pourraient pas se produire autrement. Ainsi, pour actionner volontairement sa réflexivité, l'esprit est contraint de se 'plonger' dans cet environnement matériel, indépendamment duquel toute activité cognitive serait impossible. Luria (1979) considère d'ailleurs que les processus cognitifs ne sont pas des 'capacités' indépendantes et figées, ni des 'fonctions' de la conscience humaine : ce sont des processus apparaissant dans des activités concrètes, se bornant aux limites matérielles de ces activités. C'est en s'exposant dans l'utilisation de certains concepts ou de certaines notions (*tag*) que le sujet se produit un chemin de compréhension vers d'autres concepts plus élaborés. Explicitation de ces notions conduit le sujet à s'autocontrôler dans l'usage de ces notions : comment il les utilise et comment il pourrait les utiliser. Il acquiert ainsi une première expérience dans la manipulation explicite des notions en usage. Mais Clark identifie aussi la fonction du contrôle de la pensée : lorsque le sujet ne parvient pas à réaliser une activité complexe, le fait de se souvenir d'une action précédemment réussie apporte un chemin d'action disponible pour surmonter la difficulté. Le propre de l'agir réflexif du sujet consiste donc à se donner l'accès à un contexte dans lequel s'encadrera la pensée en action : c'est à dire l'actualisation de sa réflexivité en tant qu'activité orientée vers l'objet de penser, médiatisée par les outils de ce contexte selon le principe de constitution mutuelle des actions et de l'activité. Vygotsky (1978) désigne ainsi ce contrôle de l'activité cognitive par le concept de « double stimulation » : la tâche cognitive est réalisée à l'aide d'un instrument externe, que Vygotsky désigne comme instrument psychologique (Friedrich, 2010). Ce n'est donc pas d'une action mentale en tant que telle, postulant une ontologie des actes mentaux, mais d'une action mentale incorporée dans la relation entre l'esprit et l'instrument psychologique permettant de médiatiser la tâche. Or ce sont bien ces instruments psychologiques que le sujet tente de maîtriser pour activer les fonctions psychologiques supérieures qui lui permettront de résoudre des situations complexes. Ces instruments comportent une directivité participant à l'activité cognitive. Van

de Veer et Valsiner (1991) décrivent très pratiquement cette notion de double stimulation comme étant une situation structurée de telle sorte que le problème puisse non seulement exister et se maintenir à l'esprit, mais implique d'exploiter des instruments de médiation qui serviront de guide pour l'engagement du sujet vers la construction de nouvelles significations. Celles-ci favorisent l'élaboration de solutions provisoires au problème auquel il est confronté. La double stimulation considère que ce sujet agisse pour actualiser sa pensée à partir de ce contexte. Cette actualisation suppose non seulement la maîtrise des artefacts externes pour se servir de la signifiante de ces artefacts au niveau de son propre comportement pour résoudre une difficulté volitive, mais aussi que ce contexte soit contextuellement propice à l'explicitation de cette activité de penser.

Cette condition de double stimulation sous-tend pour le sujet de maîtriser les objets de son environnement comme artefacts pour stimuler son agir cognitif; d'utiliser les ressources culturellement construites dans ce contexte comme outils permettant d'agir par cet environnement sur sa propre activité cognitive : précisément, maintenir la pensée active en tant qu'activité. A l'occasion d'une autre séance d'interview sur ses pratiques nous recueillons ce commentaire du dirigeant sur ses pratiques réflexives au cours duquel nous remarquerons la construction d'un dispositif de réunions et de rencontres volontaires, lesquelles deviennent des instruments permettant de s'obliger à la réflexion : « ... *l'encadrement, c'est un moyen pour moi... un moyen d'obtenir des choses. Après on peut mettre en place ce que l'on veut pour produire des idées, mais je considère que l'encadrement est un moyen qui m'assure un relais et qui me permet de garder en place un processus pour les idées. C'est sur lui que je m'appuie... [...] C'est sur ces rencontres que je m'appuie pour obtenir des choses, pour synthétiser. Ensuite, je passe au comdir pour pouvoir encore plus cristalliser ... et être... plus efficace, moins mobilisateur en ressources dans la phase d'exploration des possibles et des opportunités. Je considère que le comdir doit être un deuxième niveau d'exploration. À lui de retravailler les idées, les re-synthétiser, les recristalliser* ». Ainsi voyons nous comment ce dirigeant cherche à se constituer non seulement un environnement de personnes grâce auxquels il peut utiliser un langage pour lui-même, mais aussi comment il se construit des séances de rencontres lui permettant de soutenir ses activités de réflexions allant au-delà de réunion d'un encadrement : ces rencontres sont autant de prétextes à médiatiser la pensée qu'un exercice d'ajustement communicationnel à la suite desquelles il peut transformer les échanges en connaissances pour l'élaboration de la stratégie : « *en fait je fais des assemblages. Je fais des synthèses après les réunions de travail,*

que j'assemble entre elles. Avec ces assemblages, on est parti de rien du tout, et par petits bouts, en collaborant de tous les côtés, on arrive à faire un assemblage qui répond à la question... »

Conclusion

Notre proposition dans le domaine de la formation des idées stratégiques consiste à argumenter que la dynamique d'idéation se situe à l'intersection de la dynamique langagière et d'un contexte matériellement agencé permettant d'engager et maintenir le sujet dans sa réflexivité et les actions cognitives. Comme nous l'avons argumenté à la suite des travaux menés par les auteurs de la théorie de l'activité, la pensée n'est pas une fonction strictement interne aux individus, mais une activité sociale, partagée en interactions discursives et située par un contexte permettant d'activer l'effet de double stimulation sur des actions de réflexion. Notre illustration tirée d'une enquête sur la formation de la stratégie par un dirigeant, nous permet de montrer comment, dans un tel cadre théorique, la notion de niche cognitive proposée par Clark, offre la possibilité de comprendre comment le sujet s'organise volontairement ce contexte destiné à soutenir ses activités mentales : il cherche à se constituer un répertoire de propositions discursives lui permettant d'augmenter ses conditions de perception de la réalité, d'utiliser les conditions de discussion afin de tester ses propositions pour lui-même, enfin il organise des réunions de travail avec son encadrement dans le but d'activer et contrôler ses connaissances au cours de son propre processus de pensée.

Bien sûr nous sommes lucides sur les limites de notre exemple. Cependant, notre propos ne consiste pas ici de valider une démarche théorique, mais de l'exposer pour de futures recherches. Nous contribuons sur deux points clés au sujet des activités d'idéation: d'une part la puissance des arguments de la théorie de l'activité sur les relations entretenues par les objets et instruments psychologiques sur le processus d'idéation et donc sur la détection des opportunités, d'autre part sur la matérialisation d'une pratique volontaire que peuvent élaborer certains sujets pour se constituer une telle niche cognitive. Nous espérons que ces propositions permettront d'engager d'autres travaux sur l'exploitation de cette notion de niche cognitive en situation d'idéation. Par exemple comment ces contextes sont construits en espaces privilégiés dans un contexte d'entrepreneuriat comme notamment dans le cadre d'incubateurs d'entreprises ? D'autre part, il s'agirait aussi de relever d'autres exemples empiriques afin de mettre en évidence les étapes et les conditions de mise en place de ce

contexte permettant d'opérationnaliser la relation entre l'activité cognitive et l'environnement matériel.

Références

- Anshen, M. (1969), "The Management of Ideas", Harvard Business Review, July-August, pp. 58-72.
- Avenier, M.J., (2005), « Élaborer des savoirs actionnables à partir de récits de pratiques, c'est transformer de l'expérience en science avec conscience », 6ème Congrès Européen de Sciences des Systèmes, Paris, sept. 12-22.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P., (2003), « Three responses to the methodological challenges for studying strategizing », Journal of Management Studies, 40(1): 198•224.
- Bakhtine, M. (1929). Marxisme et philosophie du langage. Paris: Minuit, 1977.
- Bakhtine, M., (1981), The Dialogic Imagination, Austin University, University of Texas Press, 444 pages.
- Barry, D. & Elmes, M., (1997), "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse", Academy of Management Review, vol.22 (2), pp.429-452.
- Berger, T., & Luckman, P., (1966), La construction sociale de la réalité, Paris : Armand Colin, (ed. fr. 1969).
- Bertaux, D., (1997), Les récits de vie, Paris, Nathan.
- Bronckart, J.-P., (2001), « Langage et représentations », in J.-F. Dortier (Ed.), Le langage : nature, histoire et usage, Auxerre, Sciences humaines Editions, pp. 303-308.
- Bruner, J. (1986), Actual Minds, Possible Worlds, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt R.S. 1992. Structural Holes. The social structure of competition, Harvard University Press, Cambridge Mass. & London England.
- Calori, R., (2002), « Philosophie et développement organisationnel : Dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue », in R. Durand (dir.), Développement de l'Organisation, Nouveaux Regards, Paris, Economica, pp. 185-216.
- Clark, A. (2006). Language, embodiment, and the cognitive niche. Trends in Cognitive Sciences, 10(8), 370-374.
- Clark, A. (2006). Language, embodiment, and the cognitive niche. Trends in Cognitive Sciences 10(8), 370-4.
- Clark, A. & Chalmers, D., "The Extended Mind", Analysis 58: 1: 1998 p.7-19 Reprinted in D. Chalmers (ed), Philosophy of Mind : Classical and Contemporary Readings (Oxford University Press, 2002).

- Clark, Andy. 2005. "Word, Niche and Super-Niche: How Language Makes Mind Matter More." *Theoria* 54.
- Clark, Andy. 2005. "Word, Niche and Super-Niche: How Language Makes Mind Matter More." *Theoria* 54.
- Lorino, P., Clot, Y. & Tricard, B., (2010), « Research Methods for Non-Representational Approaches of Organizational Complexity : The Dialogical and Mediated Inquiry », Document de recherche ESSEC, DR 10004, Fev. 2010,
- Cunliffe, A. L., (2001), "Everyday Conversations: a Social Poetics of Managing", *Concepts and Transformations*, vol. 6 (3), pp. 295-315.
- Dennett D. (2000), *Making Tools for Thinking*, in Sperber D. (ed), *Metarepresentations: A Multidisciplinary Perspective*, Oxford, University Press
- Dewey, J., (1910/2004), *Comment nous pensons*, Paris, Empêcheurs de Penser en Rond, 293 pages.
- Donnellon, A., (1986), "Language and communication in Organizations: Bridging cognition and Behaviour", in H. P. Sims, Jr. and D. A. Gioia (Eds.), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Engeström, Y., (2005), "Development, Movement and Agency: Breaking Away Into Mycorrhizae Activities", paper presented at the International Symposium 'Artefacts and Collectives: Situated Action and Activity Theory' (ARTCO), Lyon, July 4-6.
- Ford, J.D. & Ford, L.W., (1995), "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol.20 (3), pp.541-570.
- Ford, J.D. & Ford, L.W., (2003), "Conversations and the Authoring of Change", in *Management and Language*, Holman & Thorpe (eds), Sage, UK.
- Friedrich, J., 2010, *Lev Vygotsky: médiation, Apprentissage et développement. Une lecture philosophique et épistémologique*, Carnets des Sciences de l'Éducation, Université de Genève, Suisse.
- Gamot, G. & Vidaillet, B., (1998), « Paroles et pensée dans l'action du dirigeant » in H. Laroche & J.P. Nioche (Eds), *Repenser la Stratégie : fondements et perspectives*, Paris: Vuibert, pp. 299-319.
- Gergen, K.J., (2005), *Construire la réalité*, Paris : Seuil.
- Giddens, A., (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Policy Press, traduction française : *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF, (1987), 474 pages.
- Girin, J., (2001), « La théorie des organisations et la question du langage », in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris.
- Gronn, P.C., (1983), *Talk as the Work: the Accomplishment of School Administration*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28 (1), pp. 1-21.

- Grossen, M., (2001), « La notion de contexte : Quelle définition pour quelle psychologie? Un essai de mise au point », in J.-P. Bernié, Apprentissage, développement et significations, Presses Universitaires de Bordeaux.
- Hardy, C., Lawrence, T. & Grant, D., (2005), "Discourse and Collaboration: The Role of Conversations and Collective identity", *Academy of Management Review*, vol.30:1, pp. 58-77.
- Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. (2000), "Discourse as a Strategic Resource", *Human Relations*, vol. 53 (9), pp. 1227-1248.
- Hutchins, E., (1995), *Cognition in the Wild*, Cambridge, MIT Press.
- Keenoy, T., Oswick, C., and Grant, D., (1997), "Organizational Discourses: Text and context", *Organization*, vol. 4(2), pp. 147-157.
- Kirsh, D. (1995). *The Intelligent Use of Space*, Artificial Intelligence, Computational research on interaction and agency, Vol. 72, n° 1-2, pp. 31-68.
- Kirsh, D. & Maglio, P. (1994). On distinguishing epistemic from pragmatic action. *Cognitive Science*, 18, 513–549.
- Lahire, B., (2001), *L'Homme pluriel : Les ressorts de l'action*, Paris, Hachette, coll. "Pluriel", rééd. Poche février 2006.
- Lahire, B., (2002), *A quoi sert la sociologie ?*, Paris : La Découverte.
- Laland, K.N., Odling-Smee, J. and Feldman, M.W. (2000). Niche construction, biological evolution, and cultural change. *Behavioral and Brain Sciences*, 23: 131-175.
- Lassègue, J. & Visetti, Y.-M., (2002), « Que reste-t-il de la représentation ? », *Intellectica*, n° 35, pp. 7-25.
- Latour, B., (2006), *Changer la société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte-Poche, 401 pages (2007).
- Lock, A. & Strong, T., 2010, *Social-Constructionism*, Cambridge Press, 363p.
- Lorino, P., (2007), « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'activité collective », in Martinet, Alain Charles (éd.), *Sciences du management : épistémique, pragmatique et éthique*, Paris : Vuibert, 2007, pp. 69-83.
- Louis, M.R. & Sutton, R.I. (1991), "Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking", *Human Relations*, vol. 44, pp. 55-76.
- Luria, A. R., (1979), *The Making of Mind*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- March, J.G., (2006), "Ideas as Art", *Harvard Business Review*, October, pp. 83-89.
- Melser, D., (2004), *The Act of Thinking*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Miettinen R., Samra-Fredericks D., Yanow D., 2009, "Re-Turn to Practice: An Introductory Essay", *Organization Studies*, Vol. 30. No. 12, pp. 1309–1327

- Miettinen, R., & Virkkunen, J. (2005). Epistemic Objects, Artefacts and Organizational Change. *Organization*, 12, 437-456.
- Newell, A., Shaw, J.C., & Simon, H.A., (1962), "The processes of creative thinking", in H.E. Gruber, G. Terrell, and M. Wertheimer (Eds.), *Contemporary approaches to creative thinking*. New York: Atherton Press: 63-119.
- Norman, D.A., (1993), « Les artefacts cognitifs », in B. Conein, N. Dodier et al. (Eds.), *Les objets dans l'action*, Paris : EHESS, 15-34.
- Norman, Donald A. (1993b) *Things that make us smart - Defending human attributes in the age of the machine*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ogien, A., (2007), *Les formes sociales de la pensée : La sociologie après Wittgenstein*, Armand Colin, 191 pages.
- Rouleau L., (2006), « Comprendre la fabrique de la stratégie à partir des récits de pratiques », in D. Golsorkhi, (éd.), *La fabrique de la stratégie*, pp. 219-239.
- Saatcioglu, A., (2002), "Using Grounded Inquiry to Explore Idea Management for Innovation", *Academy of Management Proceedings*, C1-6.
- Schatzki, T., Cetina, K. K., & Von Savigny, E. (Eds.). (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Schmidt, S. J., *Pour une réécriture du constructivisme, Histoires et discours*, L'Harmattan, 2007
- Schön, D., (1987), *Educating the Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, M. & Nandhakumar, J., (2002), "Conceptualizing the development of Strategic Ideas: A Grounded Theory Analysis", *British Journal of Management*, Vol. 13, Number 1, (16), pp. 67-82.
- Shotter, J. & Cunliffe, A., (2003), "Managers as Practical Authors: Every Conversations for Action", in *Management and Language*, Holman & Thorpe (eds), Sage, UK, pp. 15-37.
- Shotter, J., (1993), *Conversational Realities: Constructing Life through Language*, London: Sage.
- Shotter, J., (2006), "Understanding Process from Within: an Argument for 'Witness'-Thinking", *Organization Studies*, vol. 27 (4), pp. 585-60.
- Simon, H.A., (1969), *The Science of the Artificial*, MIT Press, (tra. fr. J.L. Le Moigne, 2004, *Les sciences de l'artificiel*, Editions Gallimard, Coll. Folio Essais).
- Suchman, L.A. (1987), *Plans and situated actions: The problem of human-machine communications*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Szulanski, G. & Amin, K., (2001), "Learning to Make Strategy: Balancing Discipline and Imagination", *Long Range Planning*, 34, pp. 537-556.

- Tannery F., Métais E. (2001), «La création de la stratégie: éléments de repérage et propositions théoriques », *in* Stratégies : Actualité et futurs de la recherche, coordonné par Martinet A-C et Thiétart R-A, pp 115-138
- Tassy, E., (1911), *Le travail d'idéation : Hypothèses sur les réactions centrales dans les phénomènes mentaux*, Paris, Felix Alcan.
- Vaara, E. & Magakian, J.L., (2005), "On the role of language in organizational sensemaking", 21 st. European Group of Organizational Studies Colloquium, Berlin.
- Vaara, E. & Magakian, J.L., (2005), "On the role of language in organizational sensemaking", 21 st. European Group of Organizational Studies Colloquium, Berlin.
- Vaara, E., (2002), "On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration", *Organization Studies*, vol. 23 (2), pp. 213-250.
- Vaara, E., (2006), « La stratégie comme discours : esquisse d'un cadre conceptuel », in D. Golsorkhi (coord.), *La fabrique de la stratégie*, Paris, Série Vital Roux, Éditions Vuibert, 2006, pp. 49-63.
- Vaara, E., Kleyman, B. & Seristö, H., (2004), "Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances", *Journal of Management Studies*, vol 41, 1-35.
- van der Veer, R. & Valsiner, J. (1991). *Understanding Vygotsky: A quest for synthesis*. Oxford: Blackwell.
- Vandenbosch, B., Saatcioglu, A., & Fay, S., (2006), "Idea Management: A Systemic View", *Journal of Management Studies*, vol. 43 (2), pp. 259-288.
- Vygotski, L.S., (1978), *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard University Press, Cambridge.
- Vygotski, L.S., (1997a), *Pensée et langage*, La Dispute, Paris (trad. F. Sève), 1ère publication 1934.
- Vygotski, L.S., (1997b), "Cultivation of Higher Forms of Behaviour", in *The Collected Works of L.S. Vygotsky*, vol. 4, New-York Plenum.
- Weick, K.E., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Massachusetts: Addison-Wetsey.
- Weick, K.E., (1989), "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis", *Organization Science*, Vol. 14:4, pp. 516-531.
- Weick, K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, London: Sage. 231 pages.
- Weick, K.E., (2002), "Real-time Reflexivity: Prods to Reflection", *Organization Studies*, vol. 23, n° 6, pp. 893-898.
- Wertsch, J.V., (1998), *Mind as action*, New York: Oxford University Press.