L'INTÉGRATION MÉTAPHORIQUE ET IMAGÉE DE L'ARBRE EN GESTION : D'UN « MODÈLE ORGANISATIONNEL DE L'ARBRE » À « L'ARBRE STRATÉGIQUE »

DOMINIQUE PHANUEL[a]

« Quand le dernier arbre sera abattu, la dernière rivière empoisonnée, le dernier poisson péché, alors vous découvrirez que l'argent ne se mange pas » (Indiens Gree du Canada)

Même dix ans après l'année internationale de la forêt (2011), même si l'arbre est partout, il est loin de tenir sa juste place dans notre pensée et dans nos préoccupations et n'a peut-être jamais pu exprimer tout son potentiel (Sirven, 2016). Dans un anthropomorphisme assumé, Peter Wohlleben (2017) fut l'un de ceux qui contribuèrent à l'accroissement de l'intérêt porté aux arbres. Pour autant l'arbre peut-il devenir un modèle pour le futur (Zürcher, 2016), en particulier un modèle pour les organisations et leurs managers ? Si les sciences de gestion se sont montrées très silencieuses au sujet de l'arbre, alors pourraient-elles prêter l'oreille à ce que les arbres sont susceptibles de leur rappeler ou de leur apprendre. Une telle orientation peut s'inscrire dans le cadre d'une analyse critique à l'égard des sciences de gestion. Notre ambition est ainsi d'apporter une contribution exploratoire à la réhabilitation de l'arbre dans celles-ci. Finalement, nous souhaitons, dans cet article, contribuer à répondre à la question suivante : *comment mieux intégrer l'arbre dans les sciences de gestion ?* Notre prétention est de souligner qu'un regard nouveau porté à leur égard sous un angle nouveau peut amener à de nouvelles représentations empreintes d'humilité et d'imagination créative. Cet article propose, d'une part, de construire un « modèle organisationnel de l'arbre » à partir d'items clés inspirés des arbres et d'en tirer quelques enseignements pour la gestion et le management, et d'autre part, de bâtir un « arbre de la vision stratégique du dirigeant » comme outil discursif de création et de partage de sens collectif au sein de l'organisation.

DE L'UTILITÉ DE L'UNIVERS SÉMANTIQUE ET IMAGÉ DE L'ARBRE EN SCIENCES DE GESTION

Les sciences de gestion traitent de l'action collective performative fondée sur des relations et des savoirs. Plus trivialement, la gestion peut être considérée comme la transformation d'informations en décisions elles-mêmes contrôlées par des informations tandis que le management repose sur des activités de finalisation, de planification, d'organisation, de coordination, de motivation, d'animation et de contrôle.

a Université Orléans La Source, Laboratoire VALLOREM, Orléans-Tours, F-45000 Orléans, France

CC BY NC ND

Critique et questionnement des sciences de gestion

Les sciences de gestion sont interpellées à la fois dans leurs pratiques et sur le plan de l'utilité de la recherche. Au sens large, Mandard (2020) rappelle que les sciences de gestion se consacrent à la production et à la diffusion des connaissances relatives au fonctionnement des organisations. Cet auteur structure les critiques qui leur sont adressées à partir de leur nature et de leur objet en mobilisant, principalement, les systèmes de justification de Boltanski et Thévenot (1991). Il aboutit à 28 critiques dont l'examen exhaustif dépasserait le cadre de cet article. Par contre, certaines se trouvent au cœur de notre sujet (tableau I, ci-dessous).

Tableau I **Quelques critiques des sciences de gestion (SG)**

Système de justification	Fonction des connaissances critiquée	Critique adressée aux sciences de gestion
Cité marchande	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas améliorées (1).
Cité civique	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas socialement bénéfiques (2).
Cité verte	Idéologique	Les SG ne s'intéressent pas aux questions écologiques (3).
Cité verte	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas écoresponsables (4).
Cité domestique	Idéologique	Les SG sont oublieuses des rapports de domination (5).
Cité inspirée	Idéologique	Les SG ne recherchent pas le renouvellement d'idées (6).
Cité inspirée	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas innovantes (7).

Source : d'après Mandard (2020).

Ces critiques peuvent être regroupées en trois catégories : une critique sociale/humaine du fonctionnement des organisations (critiques 1, 2 et 5 : domination dans les rapports humains), une critique écologique ou environnementale (critiques 3, 4 et 5 : domination de l'homme sur la nature) et une critique de nature « conservatrice » pour le manque de créativité et d'originalité (critiques 6, 7). Les sciences de gestion sont en effet interpellées et questionnées à la fois sur les conséquences de leur fonctionnement (organisation et management) et sur les conséquences de leur recherche exacerbée de performance tant sur le plan humain que sur le plan de l'environnement (notamment sur le monde végétal). La recherche en sciences de gestion se doit de répondre à ces critiques de manière innovante. Elles constituent autant de directions à prendre tout en lui fournissant une occasion de retrouver du sens (Moriceau *et al.*, 2017). Cet article s'inscrit dans cette perspective. Nous proposons des pistes originales de réponse à ces critiques en nous appuyant sur le monde végétal et plus spécifiquement sur celui de l'arbre. Avant de proposer quelques pistes en ce sens, examinons, de façon panoramique, dans quelle mesure « l'arbre » est abordé en sciences de gestion.

L'arbre : une présence discrète en sciences de gestion

Le constat est assez lapidaire : l'arbre est, à notre connaissance, abordé selon deux axes et ce de manière indirecte et superficielle. Les sciences de gestion se sont véritablement emparées des questions environnementales au milieu des années 1990 notamment en reconnaissant de manière générale les conséquences négatives des activités économiques et industrielles (Phanuel, 1993). Peu à peu, ces préoccupations ont investi le champ de la gestion et du management au travers

des démarches de développement durable et de responsabilité sociale sans que les arbres y tiennent une place explicite et encore moins centrale (on notera toutefois ici et là des initiatives d'entreprises en matière de plantation d'arbres[1]). Soulignons en outre que des entreprises se sont emparées des thèmes de l'arbre, du bois et de la forêt en termes de communication (Dereix *et al.*, 2016), notamment publicitaire (Smajd *et al.*, 2016). Toutefois, nous ne trouvons pas de traces de ces thèmes dans les recherches publiées dans les trois principales revues françaises en marketing (*Recherches et Applications Marketing*, *Décision Marketing*, *Revue Française de Marketing)*.

Pour l'essentiel, la référence à l'arbre en sciences de gestion prend une forme imagée et métaphorique à des fins instrumentales. Comme l'indiquent Deveaux et Deveaux (2018, p. 67), « la symbolique de l'arbre est tellement riche que la sagesse populaire y trouve d'innombrables métaphores pour donner conseils et avis de conduite à ceux qui les lisent ». La métaphore est, très largement et depuis longtemps, utilisée en sciences en gestion avec des logiques d'emprunt d'origines très variées et qui font l'objet de débats récurrents[2]. Par exemple, pour Desmaison (2009), le chercheur en gestion est un jardinier car il doit faire pousser un arbre unique, différent et qui soit reconnu par les autres jardiniers comme original et devant faire progresser la connaissance sur les arbres (les sciences de gestion). La tendance dominante est l'utilisation de l'arbre comme image afin de faciliter l'identification, la compréhension et l'appropriation d'outils de gestion à visée opérationnelle et souvent collective. Ces outils sont, soit des outils de diagnostic, soit des outils d'aide à la prise de décision. À titre d'exemples nous pouvons citer : l'arbre des connaissances d'un individu (Authier et Lévy, 1999), l'arbre des compétences, l'arbre technologique d'une entreprise (Giget, 1999, notamment utilisé par Saint-Gobain dans les années 1980), l'arbre temporel d'un client d'un service en marketing (Phanuel, 2002), l'arbre de performance, de décision, des causes, des objectifs, des problèmes. En résumé, les sciences de gestion ont une forte appétence pour la conception et l'utilisation d'outils de gestion qui soient visuels afin d'être mobilisés au sein de collectifs (groupes de travail, de projet…). L'utilisation d'une sémantique fondée sur des éléments qui entourent la vie quotidienne des salariés est considérée comme un gage de leur meilleure compréhension et appropriation. Ainsi, l'arbre, comme être vivant et familier de l'homme, en constitue l'exemple privilégié. L'intérêt commun de ces différents outils, sur un plan métaphorique, est la possibilité de visualiser l'idée d'arborescence. Cependant elle induit une approche très parcellaire de l'arbre.

Pour une intégration métaphorique et visuelle de l'arbre en sciences de gestion

Accorder une place à l'arbre en gestion et en management nécessite, selon nous, plusieurs conditions sur lesquelles repose notre démarche :

— Premièrement, faire référence explicitement et assez précisément au fonctionnement de l'arbre (sans prétendre le faire ici de façon exhaustive et pointue face à un lectorat avisé). Cette posture nécessitera de rappeler quelques connaissances sur les arbres à l'attention des dirigeants, managers et salariés. Cette perspective permettra d'insister sur le rôle vital des arbres pour les êtres humains et les activités économiques, et par conséquent la nécessité d'en prendre soin. La connaissance de l'arbre, dans ce qu'il est réellement en tant qu'être vivant, est une condition de sa reconnaissance par les dirigeants, managers et salariés.

— Deuxièmement, proposer des enseignements que l'on peut retirer d'items inspirés du fonctionnement de l'arbre et de ce qu'il est.

— Troisièmement, maintenir le recours à la métaphore, à… « *À l'image de l'arbre* ». Il nous semble utile de mobiliser l'image visuelle de l'arbre comme support d'un discours, non seulement en sa faveur, mais aussi comme outil stratégique. Par contre, il nous semble qu'il faille dépasser l'idée, quelque peu superficielle et restrictive, « d'arborescence ».

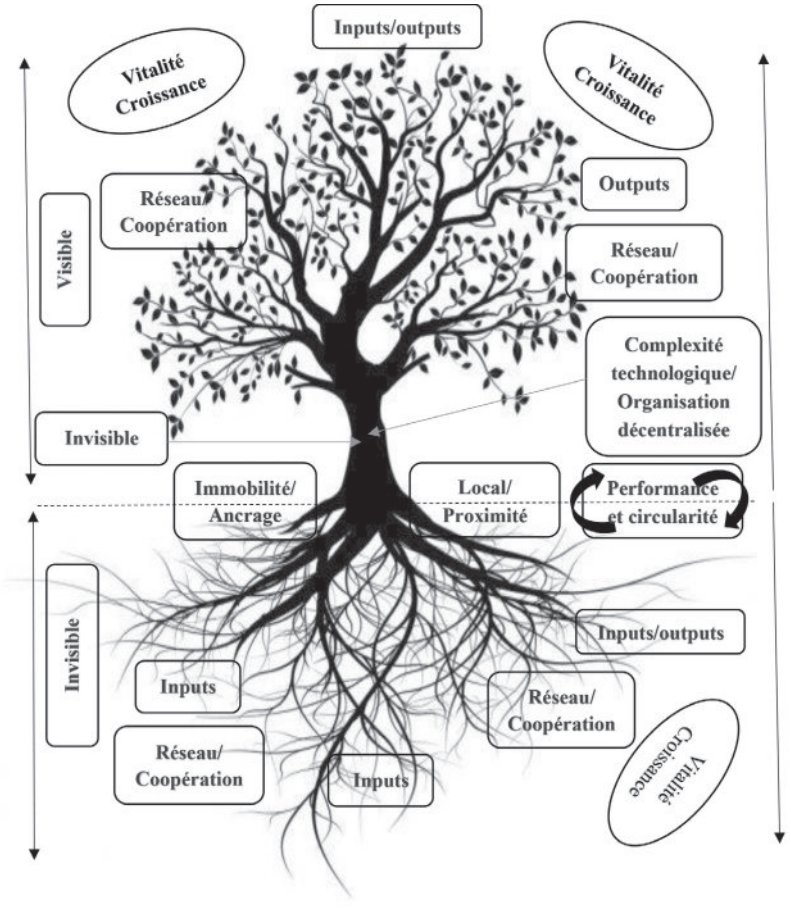
(1) Exemple des chaussures *Sneakers Fargo* cité par Corvol, les lessives Skip, la fondation Yves Rocher, Laboratoire Guigoz… cités par Dassié (2016).
(2) Journée de recherche consacrée à ce thème en 2021.

Ainsi, dans la suite de cet article, nous proposons, d'une part, de construire un « modèle organisationnel de l'arbre » à partir d'items clés et d'en tirer des enseignements pour la gestion et le management (deuxième partie), et d'autre part, de bâtir un « arbre de la vision stratégique du dirigeant » comme outil discursif de création et de partage de sens collectif au sein de l'organisation (troisième partie).

« UN MODÈLE ORGANISATIONNEL DE L'ARBRE » : QUELS ITEMS FONDATEURS POUR QUELS ENSEIGNEMENTS À L'ADRESSE DES SCIENCES DE GESTION ?

Comme tout modèle, nous proposons une schématisation simplifiée — et imagée — de la « *réalité organisationnelle* » de l'arbre (figure 1, ci-dessous). Notre point de départ est l'utilisation d'items clés issus des principes, propriétés et modalités de fonctionnement de l'arbre. Les items choisis le sont pour deux raisons : ils sont pertinents du point de vue du fonctionnement et de la structure de l'arbre et ils sont opérationnels du point de vue des enseignements que l'on est en mesure d'en déduire pour la gestion et le management.

Figure 1 **MODÈLE « ORGANISATIONNEL » DE L'ARBRE ISSU DES ITEMS**



Nous les avons regroupés entre 4 grands blocs cohérents (encadré, ci-dessous). Le premier bloc retient, à la fois, quelques items qui se laissent voir lorsque l'on regarde et s'intéresse aux arbres : il est en partie visible (par exemple le tronc) et pour partie invisible (notamment les racines), il est immobile et donc sédentaire (il ne se déplace pas), et quelques items relevant de « son mystère » (l'arbre dépasse certains « impossibles apparents » notamment grâce à sa complexité technologique). Le second bloc regroupe des items liés à son fonctionnement et à sa structure interne, le troisième bloc s'articule autour des « stratégies » développées par l'arbre (croissance, adaptation, coopération), enfin le quatrième bloc aborde le thème de sa « performance ».

Les quatre blocs d'items fondateurs d'un « modèle organisationnel de l'arbre »

- Du visible à l'invisible ; de la sédentarité et de l'immobilité ; du dépassement de l'impossible (complexité technologique).
- L'arbre : un organisme décentralisé, sans organe central de commande.
- Stratégies de croissance, de coopération et d'adaptation de l'arbre.
- L'arbre, un organisme performant : économie, circularité, source de bien-être et de santé.

Du visible à l'invisible, de la sédentarité et de l'immobilité, du dépassement de l'impossible

« Le monde d'aujourd'hui a perdu ses racines » (Anaïs Nin, 1903-1977)

« N'oublions pas que ce n'est pas le nombre et la longueur de ses branches, mais la profondeur et la santé de ses racines qui font la vigueur d'un arbre » (Gustave Thibon, 1903-2011)

• *De la sédentarité et de l'immobilité de l'arbre*

L'arbre, « cette plante géante munie d'un tronc » (Millet, 2012, page 1), est un être *sédentaire*, condamné à ne pas se déplacer et à conserver une « inébranlable assise » (Sirven, 2016). Ancré dans son espace d'implantation initiale, l'arbre se caractérise par son *immobilité*. Il est définitivement confiné dans un territoire réduit. La mobilité et le déplacement, chers aux organisations modernes, n'ont guère de sens pour l'arbre. Il vit, croît et meurt ici et là sans aucune échappatoire.

Tableau II **De la sédentarité et de l'immobilité : quelques enseignements**

Items	Enseignements
De la sédentarité et de l'immobilité à la force des racines	En ces temps de dilatation des espaces physiques et virtuels (mondialisation et numérique), les organisations sont amenées à réfléchir à la question de leur enracinement dans les territoires dans un souci de développement proxémique et local. La mobilité et les déplacements sont sources de création de valeur mais aussi de dégradation et de destruction de ressources. L'ancrage local devient d'autant plus possible que le numérique permet une « proximité électronique » (être en relation avec « le loin et le distant »). Ne pas perdre de vue les « racines » et la raison d'être de l'entreprise (son histoire, son métier, sa mission à l'égard de son environnement, ses valeurs). L'attention portée « aux racines » n'est pas contradictoire avec la recherche de croissance et une vision tournée vers l'avenir.

L'arbre est immobile pour produire et consommer. Il « utilise les moyens du bord pour transformer et optimiser tout ce qui passe à sa portée, en un seul et même espace » (Sirven, 2016). Dans une unité de lieu, il met à profit les ressources disponibles à *proximité* dans une sorte de « *souveraineté locale* ». L'immobilité et la sédentarité sont associées à l'idée d'ancrage et d'enracinement. Si l'arbre est un roi dont le trône est son tronc, il doit son royaume à ses racines, sa force vient de ses racines. Nous pouvons en tirer de premiers enseignements pour les organisations (tableau II, p. 511).

- *Du visible, de l'invisible à l'impossible (complexité technologique de l'arbre)*

« Un arbre qui tombe fait plus de bruit que mille arbres qui poussent » (Japon)

L'arbre poursuit une croissance verticale et multidirectionnelle sans qu'elle soit facilement perceptible et audible par l'homme. L'invisibilité à laquelle nous faisons référence prend deux formes : d'une part, l'invisibilité (à l'œil nu(3)) à laquelle on oppose son immédiate visibilité (l'aérien par rapport au souterrain), et d'autre part, l'invisibilité et le « génie » de son fonctionnement interne. On ne voit que le tronc et le houppier de l'arbre à l'exclusion de ses racines. Pourtant, il se situe entre ciel et terre ; entre monde « chtonien » et monde « ouranien ». Il est ancré en terre et ses approvisionnements en « inputs » et ressources (éléments minéraux, eau…) en proviennent en grande partie. Autant il est possible de regarder l'arbre du dessus, c'est-à-dire d'observer sa canopée, autant il est très difficile de l'observer du dessous. Or l'invisible souterrain est source de méconnaissance et de méprise. Comme le souligne Sirven (2016) nous avons une vision tronquée de l'arbre, tandis que ses réalités microscopiques et macroscopiques qui l'habitent sont au mieux sous-estimées et au pire ignorées(4). Pourtant une image en accéléré montrerait « la danse » des arbres, ses ondulations… l'arbre est immobile mais l'arbre est aussi mouvement ; « *L'arbre n'est pas un piquet enfoncé dans le sol, l'arbre est un être vivant en mouvement selon des trajectoires tant aériennes que sous-terraines* » (Zürcher, 2016).

L'arbre est aussi « *un héros technologique complexe* » ou un « *concentré de technologie (…)* » (Sirven, 2016). Nos regards furtifs concentrés sur le visible de l'arbre occultent toute la complexité technologique de l'arbre et les défis qu'il relève. Comment un être aussi imposant et lourd peut-il se maintenir si droit et stable, sans vaciller, tout en se développant ? Les réponses ont évolué avec la croissance des connaissances issues de recherches passionnantes. Les deux premières réponses furent : la recherche de la lumière du soleil et la gravité. Une troisième réponse, plus récente et majeure, est celle de l'existence d'un phénomène de « proprioception » chez l'arbre (comme chez les autres végétaux). L'arbre agrège des compétences variées qui lui permettent de défier la gravitation. Un des grands défis de l'arbre est de faire « monter » de l'eau très haut (bien au-delà de 10 mètres) sans discontinuités (c'est-à-dire en évitant les bulles d'air qui auraient pour conséquences des pertes de conductivité hydraulique et donc un dysfonctionnement général de la circulation hydrique) depuis le sol jusqu'aux feuilles en s'opposant à la gravité. En outre, les arbres (et les végétaux plus généralement) disposent de récepteurs sensoriels pour interpréter puis réagir aux signaux mécaniques, chimiques, thermiques et lumineux de leur environnement. Ils sont aussi capables d'émettre eux-mêmes des signaux chimiques, électriques, mécaniques ou magnétiques. Ils échangent, *via* des réseaux physiques (par exemple par le phloème ou les racines) ou par des molécules envoyées dans l'air, des signaux et des informations entre parties d'eux-mêmes, avec leurs congénères et d'autres organismes (champignons symbiotiques, insectes prédateurs, des chenilles qui les menacent…). Le tableau III (p. 513) synthétise les enseignements que l'on propose de tirer de ce paragraphe.

(3) Il s'agit ici d'une invisibilité relative provenant des capacités naturelles de l'homme et non une invisibilité liée au fonctionnement de la plante elle-même. L'utilisation d'un microscope changerait « le regard ».
(4) Le collet peut être considéré comme la frontière entre la dimension aérienne de l'arbre et sa dimension souterraine.

Tableau III **Du visible, de l'invisible à l'impossible : quelques enseignements**

Items	Enseignement et questionnement
Du visible, de l'invisible à l'impossible (Complexité technologique de l'arbre)	L'invisible peut être structurellement et fonctionnellement aussi important que le visible. Les organisations se doivent de ne pas se considérer comme des « boîtes noires » invisibles… (discrétion/secret/versus transparence). L'invisible et le silence appellent à faire preuve d'écoute active et d'attention aux signaux faibles. Le visible et le possible n'épousent pas l'ensemble du réel et de l'imaginable. L'impossible devient possible, par l'accroissement de compétences et par l'innovation.

L'arbre : un organisme décentralisé, sans organe central de commande

L'arbre est un système composé de plusieurs sous-systèmes (feuilles, tronc et branches, racines…) comportant eux-mêmes leurs propres éléments (par exemple, racines de tailles variées ayant des fonctions différentes…). La structure d'un arbre et ses mécanismes de fonctionnement sont adaptés à son contexte « d'immobilité dynamique » (voir paragraphe p. 514). La coordination des différentes fonctions n'est pas assurée par un organe central de commande, c'est-à-dire sans structure organisationnelle différenciée et centralisée (tableau IV, ci-dessous). De son côté, Millet (2012) souligne l'existence, dans « l'organisation de l'arbre », de deux types d'unité architecturale : hiérarchique et polyarchique. Contrairement à une entreprise, les fonctions de l'arbre sont réparties sur l'ensemble de sa structure et de ses sous-systèmes. Les responsables fonctionnels dans une organisation assument un champ de responsabilité spécialisé (responsable achats, responsable logistique, responsable qualité,…).

Les fonctions de l'arbre font l'objet d'une distribution démultipliée. La conséquence est que si l'on supprime une part importante de sa structure, il peut survivre. Ainsi l'arbre est finalement moins vulnérable que l'organisation centralisée et spécialisée. Hallé (2018) reprend l'idée selon laquelle, chez les végétaux, et l'arbre en particulier, la cellule contient chacune des fonctions à assumer(5). Dit autrement « la plante entière est comprise dans sa totalité dans chaque cellule ». Naturellement et logiquement, l'homme a structuré les organisations à son image et non à celle de l'arbre.

Suite à ces développements, nous pouvons énoncer les principales fonctions de la « chaîne de valeur » de l'arbre (tableau IV, ci-dessous) et en tirer quelques enseignements pour les organisations (tableau V, p. 514).

Tableau IV **Les principales fonctions de la « chaîne de valeur » de l'arbre**

• Maintien/soutien • Protection • Alimentation • Coopération • Excrétion • Conduction d'eau (transport/distribution)	• Communication • Information (Identification, collecte, analyse d'informations) • Transformation (dont « photosynthèse ») • Stockage

(5) Il est fait ici référence au concept de totipotence en biologie.

Tableau V **L'arbre un organisme décentralisé, sans organe central de commande : quelques enseignements**

Items	Enseignements
L'arbre : un organisme décentralisé, sans organe de commande	Le partage de responsabilités, la décentralisation et la polyvalence sont susceptibles de faciliter l'adaptation et « l'agilité »[(a)] organisationnelle. Une structure et un fonctionnement en réseau constituent une réponse idoine à la complexité (réduction de la hiérarchie, autonomie mais interdépendance, transversalité…). Éviter la concentration de compétences clés chez un nombre très restreint d'acteurs ou d'organes.

(a) Même si cette qualité au sens propre fait défaut à l'arbre.

Stratégies de croissance, de coopération et d'adaptation de l'arbre

Les stratégies de croissance, d'adaptation et de coopération de l'arbre lui assurent une « immobilité dynamique » empreinte d'une vitalité extraordinaire.

• *Stratégie de croissance et « immobilité dynamique » : où il est question de vitalité*

« *Les arbres aux racines profondes sont ceux qui montent le plus haut* »
(Frédéric Mistral, 1830-1914)

L'une des images communes entre l'homme, l'arbre et les organisations est la verticalité. Concernant l'homme et l'arbre, la verticalité est associée au fait de se « tenir droit » tandis que sur un plan organisationnel, la verticalité fait référence à l'existence d'une hiérarchie plus ou moins prononcée, et régulièrement critiquée. L'arbre apparaît comme immobile mais il est rempli de vie pour croître. Nous parlons volontiers « d'immobilité dynamique ». La croissance de l'arbre est d'abord verticale, mais elle ne s'y restreint pas, elle est multidirectionnelle : croissance verticale et « ascendante » de son tronc et de son houppier, croissance verticale et « descendante » de ses racines (racines profondes et pivots), croissance horizontale et oblique de ses branches et de ses racines, croissance concentrique (circonférence du tronc et des branches : saison après saison, cerne après cerne).

• *Stratégies de coopération de l'arbre : un adepte de la coopération aérienne et souterraine « pluri-acteurs »*

« La sélection naturelle récompense les — coopérations mutuellement bénéfiques —, c'est-à-dire les — bons partenaires — » (Chappelle et Servigné, 2019)

« Rien n'est solitaire, tout est solidaire » (Victor Hugo)

Dans le monde végétal ne s'opère pas uniquement de la compétition mais s'instaure aussi de la solidarité. Ces deux dimensions complémentaires font référence à la combinaison complexe des interactions négatives (compétition) et positives (facilitation) entre végétaux (Callaway et Walker, 1997) ; ce que l'on appellerait en sciences de gestion, l'alternative, mais aussi l'enchevêtrement, entre la concurrence et la coopération. L'arbre tisse des liens de « coopération » à la fois à un niveau aérien et à un niveau souterrain. Le système racinaire de l'arbre, en relation avec la partie aérienne de l'arbre et le sol, lui vaut d'être qualifié « d'internet végétal »[(6)]. L'arbre, au niveau de ses racines, établit des connexions horizontales et verticales ; tandis que sa partie verticale et aérienne constitue une arborescence. Sous l'arbre visible se cache un autre arbre « à l'envers » partiellement invisible : son réseau de racines accompagné de microbes, de bactéries, d'insectes,

(6) D'une apparente modernité, cette expression nous paraît pourtant assez peu appropriée ; il nous semble qu'il faudrait plutôt parler d'un « arbre numérique » parce que l'arbre est notre aîné, qu'il a précédé « internet » de quelques années !

de champignons (« mycorhize »)… Ces organismes assument des fonctions complémentaires indispensables à leur vie et à leur croissance réciproques. Cette anastomose peut être extrêmement vaste et étendue. Ils établissent un réseau de relations réciproques de « client-fournisseur ». L'arbre fournit aux champignons du suc, du glucose tandis que certains de ses éléments jouent le rôle de « fossoyeurs ».

La « coopération » aérienne de l'arbre avec d'autres acteurs se déroule au sein de sa population (intra-espèce et inter-espèces) et avec d'autres populations du vivant. Certains arbres se nouent entre eux, se penchent ou se tournent les uns vers les autres, ou au contraire orientent leur croissance vers l'extérieur (ce qui permet de ne pas troubler le développement de leur congénère). L'arbre sait être au contact de ses congénères mais aussi faire preuve *d'évitement*.

Les arbres communiquent entre eux. Cette propriété découverte en Afrique du Sud fut ensuite explorée ailleurs notamment en Europe. Hallé rapporte l'exemple d'expériences menées en Espagne concernant les cyprès qui se protègent et protègent leurs congénères des incendies de forêt en leur envoyant des molécules volatiles (« dégazage ») afin de les prévenir du danger.

L'arbre est un protecteur mais aussi un habitant de la forêt qui héberge « sous son houppier » d'autres espèces végétales et animales. L'arbre est un village vertical et coopératif qui abrite oiseaux, mammifères, insectes, araignées, reptiles, lichens, mousses, champignons…

- *Stratégies d'adaptation de l'arbre et résilience*

> *« Seul l'arbre qui a subi les assauts du vent est vraiment vigoureux, car c'est dans cette lutte que ses racines, mises à l'épreuve, se fortifient. »*
> (Sénèque, V. 4 ans av. J.-C. – 65 ans apr. J.-C.)

Face aux agressions diverses, l'arbre est toujours prêt à se régénérer, à faire et refaire des branches comme si l'entropie n'avait pas de prise sur lui. L'arbre est pourvu de mécanismes de protection et de défenses à l'égard de toutes sortes d'agressions extérieures (vent, sécheresse, maladies, blessures…). Nous avons évoqué plus haut la vitalité de l'arbre, c'est-à-dire sa faculté à développer des fonctions lui permettant de lutter contre la mort, à se protéger et à croître. L'arbre est un être capable de résilience. Il n'a d'autres choix que de s'adapter « ici et maintenant ». Cette adaptation vitale nécessite l'identification d'informations et la conduite de diverses stratégies plus défensives qu'offensives (notamment du fait de son immobilité). À la pointe racinaire, des capteurs analysent le sol, orientent la prospection, puis l'absorption racinaire. Cette identification d'informations peut s'expliquer par la sensibilité de l'arbre au froid, à la chaleur, aux blessures/écorchures… Le professeur Mancuso(7) n'hésite pas à parler d'intelligence au sujet des arbres ; intelligence entendue pour lui comme « la capacité à résoudre des problèmes ». Ils développent bel et bien une capacité à surmonter les épreuves qu'ils rencontrent, à résister aux chocs et aux agressions, à reprendre leur élan de croissance verticale.

L'arbre possède une capacité de vie et de lutte incroyable, une capacité à se régénérer après une blessure, le sciage d'une branche,… L'arbre, bien qu'organisme coopératif, serait une sorte de stratège exerçant l'art de la guerre. Zücker (2016) estime que l'arbre, en particulier le Chêne, est un « guerrier ». L'arbre déploie diverses stratégies d'adaptation. Ses feuilles servent tantôt de parasol, tantôt de parapluie, ici de paravent pour protéger le tronc et la surface du sol des excès (évaporation, insolation…). L'arbre est aussi confronté à la pollution, au manque d'eau et au vent. Il s'adapte à ce dernier par une modification de son architecture (« croissance plus trapue(8)). En résumé, les principales stratégies de défense de l'arbre sont la dissuasion (par exemple des épines

(7) Il est l'un des défenseurs d'une « neurobiologie végétale ». Hallé souligne que si l'on s'en tient à la définition de l'intelligence d'un certain nombre de dictionnaires, il n'est pas judicieux de parler d'intelligence en ce qui concerne l'arbre… et pour cause : ces définitions sont anthropo-centrées. Nous en resterons là sur cette question complexe qui fait l'objet de débats intenses au sein de la communauté scientifique.
(8) L'arbre disposerait même d'une « mémoire des vents ».

afin d'éviter que des girafes surconsomment des feuilles), la coopération (par exemple facilitation de l'accès des fourmis à l'arbre qui servent de repoussoir à d'autres espèces nuisibles pour l'arbre), la production et la diffusion de « répulsifs » (production de substances toxiques, odorantes à base de tanins…). En dehors de ces stratégies individuelles de « sanction par l'hôte » (Chappelle et Servigné, 2019), l'arbre met également en œuvre des stratégies de défense collective : par exemple envoi d'un message d'alerte émis à l'attention de « ses voisins » par l'émission de tanins ou phénols qui rendent les feuilles impropres à la consommation par les cerfs ou les biches. Nous pouvons tirer de tout cela quelques enseignements pour les organisations (tableau VI, ci-dessous).

Tableau VI **Stratégie de croissance, de coopération et d'adaptation : quelques enseignements**

Items	Enseignements
Stratégie de croissance	La croissance peut prendre de multiples directions (verticale, horizontale…) et suivre un rythme variable (lente, rapide, régulière, irrégulière…). L'enjeu de la croissance ne devra pas ignorer les « incontournables racines ».
Stratégie de coopération	Selon les circonstances (principe de contingence), une stratégie d'évitement (distance) ou de coopération (proximité) peut être préférable à une stratégie d'affrontement. La coopération, plutôt que la compétition, contribue à la survie et à la croissance des partenaires. La solidarité et la coopération constituent des facteurs clés de succès du développement des connaissances, des compétences et d'innovations.
Stratégie d'adaptation et résilience	Le système d'information est une ressource stratégique. La sensibilité est une compétence majeure notamment à des fins de résilience. Des stratégies de défense sont indispensables afin d'assurer survie et croissance. Des stratégies d'adaptation continues reposent sur des processus d'apprentissage continu. La résilience est une qualité permettant d'atteindre ses buts et objectifs dans l'adversité. Une gestion efficace et efficiente des flux constitue un facteur clé de performance.

L'arbre, un organisme performant : économie, circularité, bien-être…

En sciences de gestion, la question de la performance demeure centrale mais complexe. Par souci de simplification et d'adaptation à notre sujet, nous considérerons que la performance est l'association de l'efficacité (capacité à atteindre des buts et objectifs) et de l'efficience (capacité à consommer le moins de ressources possibles). Toutefois, nous y adjoignons l'idée de création de valeur, non seulement économique et « actionnariale », mais aussi une valeur relationnelle à l'égard des parties prenantes, en particulier le bien-être et la santé (des salariés, des citoyens…).

• *L'efficience et l'efficacité de l'arbre*

Les arbres se nourrissent des éléments présents sur leur territoire proxémique et local sans pour autant développer un comportement « extractivisme », c'est-à-dire de prédateur excessif et sans apport extérieur d'engrais ou « d'intrants ». On lui reconnaît cette capacité à se nourrir seul (« autotrophie »). L'arbre mobilise ce qui est strictement disponible « ici et maintenant » afin d'assurer sa survie et sa croissance. De même, feuilles, branches, fruits… tombent au sol et contribuent à son

enrichissement ou au maintien de sa fertilité chimique. L'eau[9] circule dans les racines, le tronc, les branches (par le phénomène fondamental de la transpiration). La sève brute remonte le long du tronc jusqu'aux feuilles dans lesquelles le processus complexe de photosynthèse (utilisation de la lumière, du dioxyde de carbone, de l'azote…) fournit à l'ensemble des organes de l'arbre les sucres et autres éléments indispensables à sa croissance. *In fine*, l'arbre émet dans l'air de l'oxygène et de l'eau. Ces outputs, créés et produits par l'arbre, « neufs et sans histoire », sont nos sources essentielles de vie.

L'arbre : générateur de performance circulaire et durable. Ici et maintenant, avec finalement peu de ressources (beaucoup d'air, d'eau, de lumière et de sels minéraux), il réussit à être haut et droit. Il assume sa croissance verticale et son immobilité dynamique tout en maintenant sa force afin de porter et supporter son houppier (fonction de soutien). Son rapport densité-performance élevé explique à la fois sa robustesse et sa résistance. L'un des critères de performance est le rendement, c'est-à-dire le rapport entre les « entrées » (« inputs ») et les sorties (« outputs »). Selon Zürcher (2016), l'arbre est une pompe à carbone efficace. En résumé, l'arbre est un organisme économiquement et fonctionnellement efficient et efficace, c'est-à-dire performant.

- *L'arbre : source de bien-être et de santé*

« Toute théorie est grise, mais vert florissant est l'arbre de la vie. »
(Goethe, 1749-1832)

Des recherches ont montré les effets bénéfiques des forêts et des arbres sur la santé et le bien-être des humains (Nilsson *et al.*, 2018 ; Li, 2018 ; Meyer-Schulz et Bürger-Arndt, 2018). Issue du Japon et de la pratique des « bain de forêts » (« Shinrin Yoku »), une nouvelle science se développe : la sylvothérapie. Elle cherche à identifier et à comprendre les effets positifs des milieux forestiers sur la santé. Li (2018) explique qu'à travers le réseau « psycho-neuro-immuno-endocrinien », la tension artérielle et la fréquence cardiaque se réduisent et procure un effet relaxant. « Le bain de forêt » engendre moins d'anxiété, de colère, de fatigue, joue un rôle dans la prévention des cancers et des maladies infectieuses ; contribue à la défense contre les bactéries, virus et autres tumeurs en favorisant l'activité « NK ».

L'arbre est une source de bien-être par les émotions et les sensations positives qu'il procure (Nilsson *et al.*, 2018). Il est synonyme de ressourcement/épanouissement dans une utilisation « douce » de la forêt. La forêt est en effet perçue comme un espace plus prophylactique que pathogène (Dodier, 2018) même si l'arbre peut aussi inspirer la crainte (reliée à des légendes ou non), produire des allergènes et des substances toxiques et attirer la foudre. Malgré tout, l'arbre et la forêt appellent au silence, à la lenteur, à l'élémentaire, à l'immédiateté, à la sérénité. Toutefois, ses bénéfices nécessitent aussi une disponibilité, une présence consciente afin de retrouver sa propre immobilité dans une activité de contemplation ou de méditation. Si la sylvothérapie intègre ces dernières, elle inclut aussi une dimension créative que l'on peut rapprocher de l'expérience artistique et esthétique. Il ne s'agit pas seulement de le voir furtivement mais de le regarder attentivement (formes ; couleurs ; ressentir son énergie, voire de rentrer en contact physique avec lui). Certains sont perplexes au sujet des « câlins aux arbres » et n'hésitent pas à évoquer une forme d'obscurantisme. Nous pouvons en tirer quelques enseignements pour les organisations (tableau VII, p. 518).

(9) Zürcher (2016) insiste sur la relation réciproque entre les arbres et la pluie. La forêt attire la pluie et la pluie attire les forêts.

Tableau VII **L'arbre performant : quelques enseignements**

Items	Enseignements
Efficacité et efficience de l'arbre	Favoriser les consommations parcimonieuses de ressources. Favoriser les processus circulaires dans une logique « *PUR* » (Produire, Utiliser, Recycler). Toute croissance devrait intégrer une logique de circularité et de durabilité. Le concept de rendement demeure un indicateur de performance pertinent.
Bien-être et santé	Les organisations ne doivent pas porter atteinte au bien-être et à la santé de leurs parties prenantes humaines, végétales, animales (les protéger). Les excès de vitesse et de rapidité sont contreproductifs (erreurs, accidents, stress, épuisement) => Organiser des « instants de respiration ». Le recours à la naturothérapie (dont la sylvothérapie) constitue un outil de management potentiel de la santé et du bien-être dans les organisations.

Venons-en maintenant à notre seconde proposition afin d'intégrer l'arbre en sciences de gestion, et plus particulièrement en management stratégique.

« L'ARBRE STRATÉGIQUE » AU SERVICE DE LA VISION ET DU DISCOURS STRATÉGIQUES DU DIRIGEANT

Dans une perspective métaphorique et imagée, nous suggérons qu'un dirigeant d'entreprise peut utilement organiser et communiquer sa vision stratégique sous la forme d'un « arbre stratégique ». Cette image est susceptible d'appuyer son discours stratégique et de faciliter le partage de sens avec ses parties prenantes. Nous proposons d'utiliser la métaphore et l'image de l'arbre dans le discours stratégique des dirigeants dans une double perspective :

— « Imager » le discours stratégique du dirigeant par la métaphore de l'arbre est susceptible de contribuer à créer et à partager du sens collectif dans l'organisation.

— « Parler » de l'arbre, c'est déjà le réinscrire dans les têtes et contribuer à la diffusion d'un message végétal. De cette manière, les dirigeants sont susceptibles de concrétiser une partie de leur responsabilité sociale et leur engagement environnemental tout en ne s'écartant pas de leur rôle managérial et stratégique.

Vision stratégique, création de sens et discours stratégique

Passé le cap des premières années de création et de développement de l'entreprise, les dirigeants d'une entreprise essaieront de la maintenir en vie et de la développer dans la *durée* (concept de cycle de vie) jusqu'à atteindre une certaine *taille* jugée comme satisfaisante. Pour cela, elle devra faire preuve de *solidité* financière (solvabilité et rentabilité), apparaître *robuste (maîtriser son métier de base)*, notamment face à son environnement complexe (économique, social, technologique, écologique…) grâce à ses *forces* et à sa *puissance* commerciale, de production, logistique, RH (ressources humaines)… Quelle que soit la phase du cycle de vie de l'entreprise, ses dirigeants ont intérêt à se forger une vision stratégique qu'ils devront porter dans leur discours auprès de leurs parties prenantes afin de créer du sens collectif[10].

(10) Les développements qui suivent sont inspirés de Phanuel (2009) pour ce qui concerne la vision stratégique et Welte et Phanuel (2015) pour ce qui concerne le discours stratégique. Pour des compléments, on renvoie le lecteur à ces publications et à leurs bibliographies.

• *Vision stratégique et création de sens*

Dans le cadre de cet article nous proposons de retenir la définition suivante de la vision stratégique : « *projection future de l'entreprise sur un horizon de moyen terme, en tenant compte de l'histoire de l'entreprise et de l'environnement externe (notamment client) et interne (le groupe) offrant une direction signifiante (« où aller, comment et pourquoi » en respectant des valeurs) afin d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise, tout en prévoyant les implications fonctionnelles et opérationnelles de son déploiement dans une logique d'action collective cohérente »*. En résumé, la vision stratégique se doit de fournir à la fois *le* sens (« la direction ») et *du* sens (« signification »). Elle constituera un référentiel commun capable de fédérer l'ensemble des personnels. Finalement, la vision stratégique a pour fonction la mobilisation des acteurs dans une direction commune permettant de guider et d'orienter les comportements et les pratiques managériales tout en ayant conscience que chaque acteur a sa propre perception de la vision stratégique de l'entreprise(11). Le défi pour les dirigeants est non seulement de construire une vision stratégique mais surtout de la diffuser, de la faire partager et qu'elle fasse sens (Phanuel, 2009). Par conséquent, elle devra s'inscrire dans un discours stratégique.

• *Le discours stratégique : associer perspective fonctionnaliste et rhétorique*

La vision stratégique doit s'expliciter de façon synthétique afin d'être facilement diffusable auprès des collaborateurs et ce dans une perspective intégratrice afin de générer du sens et de la cohésion organisationnelle. Au-delà de sa formation et de son contenu, la stratégie se raconte, elle devient une pratique discursive. Plusieurs perspectives de compréhension et d'analyse du discours stratégique sont possibles(12). Le discours stratégique est à la fois un moyen de donner du sens en mobilisant une argumentation capable de « séduire » et un moyen de communiquer la stratégie en se focalisant sur le contenu et les orientations stratégiques (perspective fonctionnaliste). Les dirigeants consacrent une part importante de leur temps à présenter et à expliquer le contenu de leur stratégie (diversification, nouveaux marchés, internationalisation, coopération…), aussi bien en interne qu'en externe. Ce discours porte sur les actions et les résultats passés en soulignant leur lien de causalité. Il expose et explique aussi les décisions de l'année afin de construire le futur. Le discours stratégique fait référence à la transmission des contenus de la stratégie pour mobiliser les ressources de l'organisation et de l'environnement autour de la vision stratégique. Son orientation est essentiellement informative, descriptive et rationnelle. Le discours est un moyen d'exposer, d'expliquer et de diffuser la stratégie. Par ailleurs, le discours est aussi un exercice de persuasion dans lequel la rhétorique tient, par nature, une place importante. La rhétorique traite de l'argumentation et de la persuasion. Elle se compose de deux dimensions : l'oratoire et l'argumentatif. L'oratoire traite de la forme en favorisant le « *delectare* » (plaire) et le « *movere* » (émouvoir), tandis que l'argumentatif, de nature plus rationnelle, traite le fond dans une perspective informative *(« le decere »)*. La dimension oratoire s'appuie sur divers outils. En effet, le discours stratégique est diffusé *via* une pluralité de médias et de supports associant des textes verbaux écrits et visuels lors de diverses occasions (journal d'entreprise, séminaires, réunions). Nous proposons d'inclure « l'arbre stratégique » dans cette palette de support et de textes écrits et visuels.

L'image de l'arbre à des fins stratégiques et discursives : « l'arbre stratégique »

Nous avons identifié le propos métaphorique suivant : « si l'entreprise est comme un arbre, les feuilles en sont les activités, les fruits, les profits, les branches les modes de travail et les racines la connaissance qui sous-tend ces modes de travail » (Ballé, 2016)(13). Quoique rejoignant notre

(11) La vision stratégique et le sens créés se construisent collectivement au cours d'interactions entre acteurs au sein de l'entreprise où se mêlent des enjeux de pouvoir et des jeux relationnels complexes.
(12) Pour une synthèse sur ce sujet, *cf.* Allard-Poesi (2019).
(13) Phrase identifiée sur internet dans la Newsletter Institut Lean France (29 novembre 2016) sous le titre « Voyez-vous votre entreprise comme une mécanique ou un arbre » ?

préoccupation, ce propos très général est extrêmement lapidaire. Par conséquent, il n'apporte pas de contribution majeure à notre recherche. Par contre, sur le plan académique, nous identifions une recherche particulièrement pertinente concernant l'utilisation de l'image de l'arbre « Banian » comme source de fabrication partagée de la stratégie d'une entreprise selon une orientation technologique et de segmentation stratégique des activités de l'entreprise concernée (Mine-Dufraisse *et al.*, 2015). Il s'agissait, dans le cas traité par ces auteurs, de renforcer la créativité du processus d'élaboration de la stratégie en mobilisant la spécificité de cet arbre. L'un des intérêts de leur recherche est de souligner que l'usage de ce mot fut mobilisé comme instrument réel pour engager l'activité réflexive stratégique, et ainsi de dépasser le cadre rhétorique strict. En l'espèce, il s'agissait d'utiliser une métaphore vive en rendant envisageable de « voir autrement ». Ils précisent que dans ce cas « l'expression d'une métaphore constitue la création d'une image poétique neuve qui rend possible la production de significations nouvelles » (page 17). Notre contribution comporte au moins deux différences majeures avec la leur. Premièrement, elle propose une perspective stratégique plus articulée et globale, deuxièmement, notre métaphore fait partie du genre général « arbre » tandis que leur recherche repose sur « l'espèce -Banian- ».

Nous proposons donc de « planter un nouvel arbre » dans la forêt des métaphores utilisées en gestion. Il s'inscrit dans la lignée de « l'arbre organisationnel » présenté dans la seconde partie de cet article. Il a une visée holistique tant sur le plan de l'image de l'arbre que sur le contenu de la stratégie. Cet « arbre stratégique » devient dès lors un outil au service du discours stratégique du dirigeant. Si la vision sert de boussole et à maintenir le cap dans la direction voulue, « l'arbre stratégique » l'aidera à maintenir la « barre » (anagramme de « arbre ») de l'entreprise. Le dirigeant pourra adapter cet outil et sa visualisation à *sa réalité stratégique*. Il lui servira de support visuel et pédagogique au service du partage de sa vision stratégique. L'arbre stratégique au sein de sa « forêt sectorielle » se structure ainsi (figure 2, p. 521) :

— La vision stratégique, à la recherche de cohérence, porte sur l'ensemble de l'arbre tant dans sa partie visible qu'invisible, tournée à la fois vers la terre et vers le ciel.

— On entend par « forêt sectorielle » le contexte sectoriel de l'entreprise notamment la concurrence (« une partie des autres arbres »). On pourrait considérer que les espèces d'arbres correspondent aux « groupes stratégiques », c'est-à-dire à l'ensemble des entreprises qui suit une stratégie proche ou similaire.

— Les racines sont dotées d'un double statut, opérationnel et stratégique : celui de circuit d'approvisionnement en flux « d'inputs » (puisque de la qualité des « inputs » dépendra la qualité des « outputs » et de la valeur créée) et de « socle stratégique de base » (valeurs, métier de base de l'entreprise, missions…).

— La base du tronc (« collet »), au niveau du sol, est la zone de transition entre le « socle stratégique » (les racines) et les axes de développement de l'entreprise (le houppier) compte tenu des buts et objectifs fixés et recherchés (croissance, niveau de chiffre d'affaires, de profit, protection de l'environnement, bien-être des salariés, …)

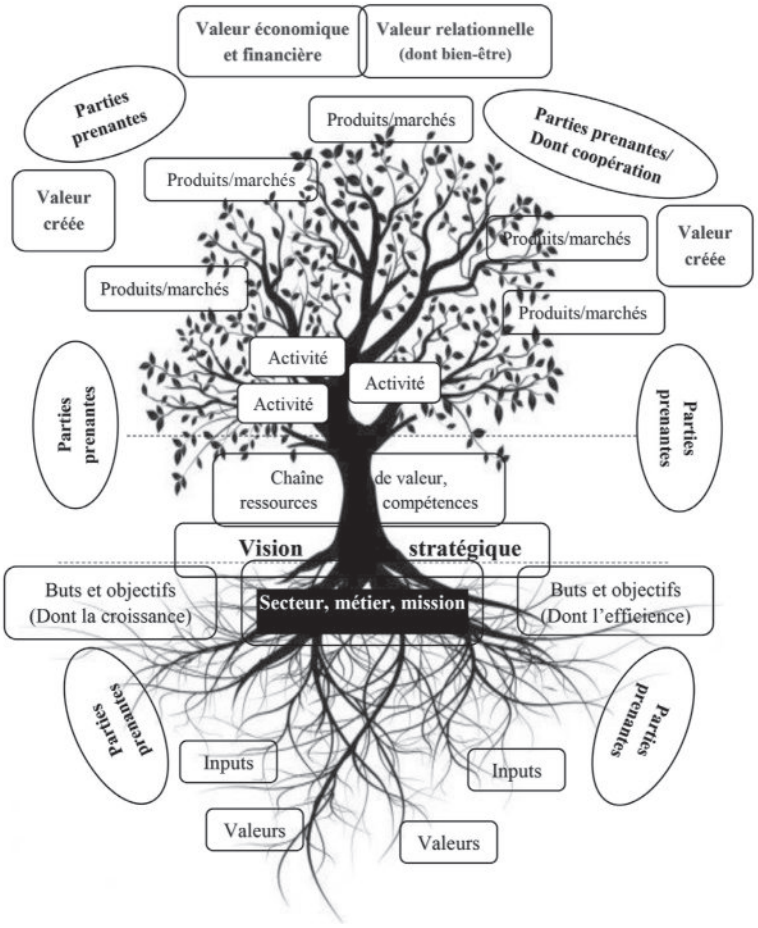
— Le « tronc » représente la chaîne de valeur de l'entreprise composée de l'ensemble de ses activités internes principales et de soutien (Porter, 1997) au sein duquel sont mobilisées diverses ressources et compétences.

— Les branches principales font référence au portefeuille d'activités (Domaines d'Activités Stratégiques – « D.A.S ») de l'entreprise déclinées en couples « produit-marché » (« Que propose-t-on à qui ? »).

— Le fonctionnement de l'entreprise au travers sa chaîne de valeur et l'offre de produits à différents marchés créeront de la valeur perçue aux yeux des clients, de la valeur actionnariale (valeur de l'action, dividendes) et plus largement de la valeur relationnelle à destination de diverses parties prenantes (Phanuel, 2011) dont le bien-être.

— Cet « arbre stratégique » ne peut s'imaginer sans l'une de ses composantes mais au contraire comme un tout complexe dynamique et évolutif afin qu'il fournisse une vision d'ensemble faisant sens pour le présent et l'avenir.

Figure 2 **« L'ARBRE STRATÉGIQUE » DE L'ORGANISATION COMME OUTIL DISCURSIF DE LA VISION STRATÉGIQUE**



CONCLUSION

« Qui a planté un arbre n'a pas vécu inutilement » (Afrique)

Au terme de cet article, nous espérons avoir apporté quelques pistes de réponse à notre question initiale : « *Comment mieux intégrer l'arbre dans les sciences de gestion ?* Nous sommes partis de deux constats : les sciences de gestion subissent des critiques dont certaines se rattachent à notre sujet et l'arbre est quasiment absent des sciences de gestion sauf sur un plan métaphorique dont l'orientation est souvent instrumentale, très opérationnelle, et assez superficielle (centrée sur l'idée d'arborescence). Pour autant, nous avons estimé utile l'intégration métaphorique et imagée de l'arbre en gestion notamment dans une perspective discursive et stratégique. Dans cette logique,

notre contribution exploratoire s'est articulée autour de deux propositions : un « modèle organisationnel de l'arbre » et « un arbre stratégique ». La première s'est fondée sur quelques items, organisés en quatre blocs, issus de ce qu'est un arbre (visible, invisible, sédentarité, immobilité, dépassement de l'impossible, complexité technologique…) afin de déboucher sur quelques enseignements pour les organisations et les dirigeants. La seconde proposition s'est orientée plus directement vers les dirigeants d'organisations. Nous avons argumenté en faveur de l'utilité de l'image de l'arbre en matière de discours stratégique, notamment dans sa composante rhétorique, au service du partage de sens collectif *via* le concept de vision stratégique. L'outil proposé a été qualifié « d'arbre stratégique ». Nous avons conscience, d'une part, que cet arbre demeure « jeune et fragile », et d'autre part, qu'il subira les critiques, notamment, adressées traditionnellement à l'utilisation de toute métaphore. Cependant, nous avons voulu contribuer à favoriser la prise de conscience, dans le monde de l'entreprise, de l'enjeu que l'arbre représente pour la vie, voire la survie de l'espèce humaine, et pour la vie des affaires. L'homme affirme sa présence de façon ostentatoire, il s'impose par ses activités et leurs pollutions, tandis que l'arbre et le végétal sont l'essence discrète de vie. Rappelons le paradoxe qu'il y aurait… « *À scier la branche sur laquelle nous sommes assis* ». Dans le même temps, nous avons souhaité être une force créative et constructive pour les dirigeants en proposant un outil de discours stratégique. Ainsi nous nous sommes efforcés de concilier un discours en faveur de l'arbre et un discours stratégique, mais opérationnel, à destination des dirigeants. Ce recours à l'arbre, afin de porter un regard différent sur les organisations et le management, peut prendre plusieurs formes : conférences à l'attention de différentes cibles, dont les dirigeants et managers ; mise en œuvre concrète de « l'arbre stratégique » ; nouveaux contenus dans les cours de gestion et de management destinés aux étudiants ; « sorties en forêt »… En outre, nous avons essayé de nous garder de faire preuve d'un excès d'anthropomorphisme et de « dendromimétisme ». Par contre, ce travail milite pour l'ouverture et le dialogue entre les disciplines académiques universitaires(14), notamment entre sciences de gestion, sciences du vivant et les arts. Si l'arbre et la forêt ont largement inspiré les artistes, en particulier les peintres (Courbet, Millet « Le coup de vent »…), les poètes (Lamartine, Ronsard…) et la littérature (La Fontaine, Rousseau, Hugo, Goethe, Chateaubriand…)(15), Millet (2012) prône la création d'un pont entre science et art qu'elle concrétise par l'utilisation du dessin dans ses représentations du concept d'architecture des arbres.

Finalement, les dirigeants et managers pourraient avoir intérêt à « faire rentrer » le végétal (éventuellement associé à l'art), dans la gestion et la stratégie de leurs organisations ; le tout dans un mouvement « d'esthétisation du management » auquel les chercheurs devraient apporter activement leur contribution. Ce mouvement constituerait, pour reprendre un propos du début de cet article, l'une de ces directions à prendre fournissant une occasion de retrouver du sens (Moriceau *et al.*, 2017).

Dominique PHANUEL
Maître de conférences
IAE d'Orléans
Université Orléans La Source - Laboratoire VALLOREM – Orléans-Tours
Faculté Droit, Économie, Gestion
Rue de Blois
BP 26739
F-45067 ORLÉANS CEDEX 2
(dominique.phanuel@univ-orleans)

(14) Notons que ce type d'initiative existe (voir à ce sujet Dereix *et al.*, 2016) mais sans les sciences de gestion.
(15) Plusieurs études et recherches se sont focalisées sur les liens, entre l'arbre et la peinture (Pinon, 2018), et entre l'arbre et la poésie (Baücheff-Nielsen, 2010).

BIBLIOGRAPHIE

ALLARD-POESI F., 2019. Les approches discursives de la stratégie. pp. 337-357. *In* : *Les grands courants en management stratégique*. EMS.

AUTHIER M., LEVY M., 1999. *Les arbres de connaissances*. La Découverte. 196 p. (Poche-essais).

BAÜCHEFF-NIELSEN P., 2010. *Arbres et poésies : Représentations de l'arbre par le poète*. Mémoire, Université de Pau et des Pays de l'Adour. 70 p. (Certificat international d'écologie humaine).

BALLÉ M., 2016. *Voyez-vous votre entreprise comme une mécanique ou un arbre* ? Newsletter Institut Lean France, 29 novembre 2016. [En ligne] disponible sur : https://www.institut-lean-france.fr/voyez-entreprise-mecanique-arbre/

BOLTANSKY L., THEVENOT L., 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard. 496 p. (Collection NRF. Essais).

CALLAWAY R.-M., WALKER L.-R., 1997. Compétition and Facilitation: A synthetic approach to interactions in plan communities. *Ecology*, 78(7), pp. 1958-1965.

CHAPPELLE G., SERVIGNÉ P., 2019. *L'Entraide, l'autre loi de la jungle*. Éditions les liens qui libèrent. 380 p.

DASSIÈ V., 2016. Cyber-plantations : les arbres entre politique et communication. pp. 247-272. *In* : DEREIX C., FARCY C., LORMANT F. *Forêt et communication, Héritages, représentations et idées*. L'Harmattan. 429 p.

DEREIX C., FARCY C., LORMANT F., 2016. *Forêt et communication, Héritages, représentations et idées*. L'Harmattan. 429 p.

DESMAISON G., 2009. *Le Chercheur jardinier. Structuration de la connaissance et résultats de la recherche en Sciences de Gestion par l'approche qualimétrique*. Communication au colloque international organisé par l'ISEOR en partenariat avec Academy of Management, 8, 9 et 10 juin 2009. 9 p.

DEVEAUX M., DEVEAUX H., 2018. *L'Arbre qui cache la forêt. Les mots des arbres dans notre langue, expressions, proverbes, citations*. Les éditions du Gerfaut. 144 p.

DODIER R., 2018. Perception sociale de la forêt : un espace plus prophylactique que pathogène. *Revue forestière française*, LXX(2-3-4, spécial « Forêts et santé publique »), pp. 287-295.

GIGET M., 1989. Arbres technologiques et arbres de compétences. *Futuribles*, novembre, pp. 32-38.

HALLÉ F., 2018. Entretien – Fondation Maison du monde. You tube, Octobre.

LI Q., 2018. Perception sociale de la forêt : un espace plus prophylactique que pathogène. *Revue forestière française*, LXX(2-3-4, spécial « Forêts et santé publique »), pp. 273-285.

MANDARD M., 2020. Ce que l'on reproche aux sciences de gestion. Une synthèse des critiques adressées à notre discipline. *In* : XXIXe Conférence de l'Association internationale de management stratégique, juin 2020. [En ligne] disponible sur : https://www.strategie-aims.com/events/conferences/31-xxixeme-conference-de-l-aims/communications/5500-ce-que-lon-reproche-aux-sciences-de-gestion-une-synthese-des-critiques-adressees-a-notre-discipline/download

MEYER-SCHULZ K., BÜRGER-ARNDT R., 2018. Les effets de la forêt sur la santé physique et mentale. Une revue de la littérature scientifique. *Revue forestière française*, LXX(2-3-4, spécial « Forêts et santé publique »), pp. 243-254.

MILLET J., 2012. *L'architecture des arbres des régions tempérées. Son histoire, son concept, ses usages*. Éditions Multimondes. 395 p.

MINE-DUFRAISSE N., DE LA VILLE V.-I., MAGAKIAN J.-L., 2015. *Renforcer la créativité du processus d'élaboration de la stratégie. Le rôle de la métaphore vive utilisée par l'entreprise industrielle Clim*. XXIVe Conférence de l'Association internationale de management stratégique, 3 au 5 juin 2015. 24 p.

MORICEAU J.-L., LAROCHE H., JARDAT R., 2017. Recherche en gestion, le sens mis en pièces. *Revue Française de Gestion*, 6(267), pp. 67-78.

NILSSON K., BENTSEN P., GRAHN P., MYGIND L., 2018. De quelles preuves scientifiques disposons-nous concernant les effets des forêts et des arbres sur la santé et le bien-être humains ? *Revue forestière française*, LXX(2-3-4, spécial « Forêts et santé publique »), pp. 379-400.

PHANUEL D., 1993. *L'Intégration d'une dimension socio-écologique dans les choix technologiques de l'entreprise : l'exemple des « technologies propres »*. I.A.E, Université de Caen Basse-Normandie (Thèse de doctorat en sciences de gestion).

PHANUEL D., 2002. L'Arbre temporel et le temps psychologique : deux outils de gestion du temps dans les services. *Revue Gestion 2000*, (4), pp. 49-60.

PHANUEL D., 2009. Le Management stratégique par les S.P.I.N.S : co-construire un monde partagé. *Revue Management & Avenir*, (21), pp. 64-79.

PHANUEL D., 2011. *La Relation au cœur des Sciences de Gestion : de la fragmentation des approches à une perspective intégrée*. Habilitation à Diriger des Recherche. Université d'Orléans.

PINON J., 2019. Les Chênes vus par les peintres. *Revue forestière française*, LXXI(1), pp. 75-86.

PORTER M., 1997. *L'Avantage concurrentiel*. Paris : Dunod. 645 p.

SIRVEN B., 2016. *Le Génie de l'arbre*. Actes Sud. 430 p.

SMAJDA A.-C., FARCY C., DE SMEDT TH., 2016. Étude de l'évolution de la représentation sociale de l'arbre et de la forêt dans la publicité commerciale d'un magazine généraliste, pp. 273-286. *In* : DEREIX C., FARCY C., LORMANT F., 2016. *Forêt et communication, Héritages, représentations et idées*. L'Harmattan. 429 p.

ZÜRCHER E., 2016. *Les arbres entre visible et invisible*. Actes Sud. 284 p.

WELTE J.B., PHANUEL D., 2015. Le Discours stratégique au travers du rapport d'activité : le cas de PSA entre 2010 et 2013. *In* : XXIVe Conférence de l'Association internationale de management stratégique, 3 au 5 juin 2015.

WOHLLEBEN P., 2017. *La Vie secrète des arbres*. Paris : Éditions des Arènes. 261 p.

L'INTÉGRATION MÉTAPHORIQUE ET IMAGÉE DE L'ARBRE EN GESTION : D'UN « MODÈLE ORGANISATIONNEL DE L'ARBRE » À « L'ARBRE STRATÉGIQUE » (Résumé)

Jusqu'à présent la recherche en sciences de gestion ne s'est quasiment pas emparée du végétal et *a fortiori* de l'arbre. Qu'est-ce que l'arbre peut nous apprendre ou nous faire redécouvrir, sous un jour nouveau, en matière organisationnelle et stratégique ? Dans cet article, à visée exploratoire, nous posons la question suivante : *comment mieux intégrer l'arbre dans les sciences de gestion ?* Nous y répondons, d'une part, en proposant un « modèle organisationnel de l'arbre », à partir d'items clés inspirés des arbres, et en en tirant quelques enseignements pour la gestion et le management, et d'autre part, en « plantant » un « arbre stratégique » comme outil discursif de création et de partage de sens collectif au sein de l'organisation.

A METAPHORICAL AND IMAGED INTEGRATION OF THE TREE IN MANAGEMENT: FROM AN "ORGANISATIONAL MODEL OF THE TREE" TO THE "STRATEGIC TREE" (Abstract)

Up to now research in management sciences has barely addressed plants, *a fortiori* trees. What can trees teach us, or make us re-discover from a new angle, as far as organisation and strategy are concerned? In the present – exploratory – article, we pose the following question: *how can we better integrate trees in management sciences?* The question is answered by i) proposing an "organisational model of the tree" based on key items inspired from trees, and drawing a few lessons for management, and ii) "planting" a "strategic tree" as a discursive tool for creating and sharing collective sense across the organisation.

Licence Creative Commons
Attribution + Pas de Modification + Pas d'Utilisation Commerciale (BY ND NC)