

**Le design en temps de crise et au-delà :  
une étude sur les postures  
des designers en organisations**

Estelle BERGER, Emna KAMOUN & Ioana OCNARESCU



Colloque Albi Médiations Sémiotiques – Actes

# Collection Actes

## La vie. Modes d'emploi et stratégies de permanence

sous la direction de  
Alessandro Zinna, Michela Deni & Béatrice Gisclard

Avec le soutien de Projekt (UPR) – Université de Nîmes

Editeur: CAMS/O

Direction: Alessandro Zinna

Mise en page et relectures: Christophe Paszkiewicz

Collection Actes: La vie. Modes d'emploi et stratégies de permanence.

1<sup>re</sup> édition électronique: décembre 2022

ISBN 979-10-96436-06-4

*Résumé.* La traversée d'une crise appelle des positionnements et des prises de décision rapides pour s'adapter à de nouvelles situations. Pour les organisations, la majorité des changements se planifient généralement sur un temps long et certaines crises peuvent déclencher des bifurcations stratégiques. En ce sens, la crise sanitaire de 2020, moment emblématique de « la tyrannie du court terme » (Simonin, 2018), a contraint les individus comme les collectifs à faire preuve d'agilité. Il s'agissait dans un premier temps de maintenir l'homéostasie et garantir une certaine continuité dans les activités de l'entreprise. L'action, initialement guidée par des pratiques ponctuelles de bricolage (De Certeau, 1990), s'est intégrée dans un parcours d'apprentissage « chemin faisant » (Mintzberg 1990 ; Laroche et Nioche 1994 ; Avenier 2000 ; Christian 2019). Pour Weick (2003), le bricolage et l'improvisation constituent l'un des piliers de la (re)construction de sens. Il s'agit ainsi d'une dynamique collective, qui peut naître d'engagements individuels, de micro-interactions. Du point de vue du design, la situation de 2020 a créé une double exigence : se recentrer sur les fondamentaux pour répondre à l'urgence d'une part, et considérer l'opportunité de transformations profondes et durables d'autre part, en œuvrant pour pérenniser les nouvelles pratiques et laisser la place à des nouvelles postures.

Au sein des organisations, les designers ont donc dû se positionner face à cette injonction paradoxale, qui allait de pair avec un changement radical des modes d'interaction et de collaboration imposés par le confinement et autres restrictions. Cette situation a renforcé la visibilité des symptômes d'une quête contemporaine de sens au travail (Bonnet et Diet 2018), les interrogations individuelles résonnant avec celles des organisations. Dans ce contexte de tension entre urgence opérationnelle et projection stratégique, comment le design s'organise-t-il pour développer la perception de cohérence, de signifiante, de direction et d'appartenance – autant de dimensions attachées au sens (Schnell 2009) ?

À travers une étude basée sur des entretiens menés fin 2020 / début 2021 auprès de onze organisations de secteurs et d'échelles variés, nous proposons une analyse des initiatives et de leur potentielle transformation en pratiques plus pérennes à même d'impacter l'écosystème des organisations. Plus particulièrement, notre recherche se focalise sur le positionnement et l'action des designers, entre adaptation et légitimation de la fonction, impliquant différentes représentations du métier et différentes échelles. Peut-on différencier deux types de designers, l'un très pragmatique tourné vers l'opérationnel, l'autre plus stratégique, apte à naviguer dans l'incertitude pour proposer des caps ambitieux à long terme ? Comment reconnaître et orchestrer les compétences pour équilibrer réactivité et ambition transformatrice, au-delà du champ du design ?

**Estelle Berger** est Designer, docteure en arts appliqués, enseignante chercheuse, responsable du laboratoire reset Design Lab et responsable du Mastère *Design x Innovation* à Strate École de Design.

**Emna Kamoun** est Designer, docteure en design, enseignante chercheuse à Strate École de Design et chercheuse associée au MICA (EA 4426), Université Bordeaux Montaigne.

**Ioana Ocnarescu** est Directrice de la recherche à Strate École de Design, docteure en sciences de la conception, responsable du laboratoire Robotics by Design Lab.

Pour citer cet article :

Berger, Estelle, Kamoun, Emna et Ocnarescu, Ioana, « Le design en temps de crise et au-delà : une étude sur les postures des designers en organisations », in Zinna, A., Deni, M. et Gisclard, B. (éds 2022), *La vie. Modes d'emploi et stratégies de permanence*, Collection Actes, Toulouse, Éditions CAMS/O, p. 89-109,

[En ligne] : <<https://mediationsemiotiques.com/berger-kamoun-ocnarescu>>.

# Le design en temps de crise et au-delà : une étude sur les postures des designers en organisations

Estelle BERGER, Emna KAMOUN & Ioana OCNARESCU  
(Strate École de Design, Université Bordeaux Montaigne)

## Introduction

La survenue d'une crise questionne en profondeur le mode de fonctionnement et la posture stratégique de qui y est confronté. En temps de changement et d'incertitude exacerbés, les processus et routines des organisations sont chamboulés. L'agilité prend le dessus pour assurer la survie à court-terme. Mais les expérimentations nées sous contrainte peuvent aussi devenir de nouvelles pistes pour agir autrement, à une échelle plus globale. Dans ce cas, la simple résilience, capacité à surmonter un traumatisme, devient un véritable parcours d'apprentissage et de transformation, aux impacts profonds et durables sur l'organisation. En particulier, le sens donné à la raison d'être et à l'innovation sont remis en question, ce qui ouvre potentiellement de nouvelles perspectives pour l'avenir.

Notre réflexion à propos du dépassement d'une organisation dite résiliente vers la notion de communauté apprenante a fait l'objet d'un travail de recherche durant la crise entraînée par l'apparition du Covid en 2020. Celui-ci a été présenté lors des Journées Design, Recherche, Éthique, organisées dans le cadre de Lille Capitale Mondiale du Design 2020. Nous y analysons les initiatives relevant d'une stratégie « chemin faisant » (Mintzberg 1990 ; Laroche et Nioche 1994), sous l'angle des compétences et postures associées au design (quelles qu'en soient les spécialités) :

- adopter une approche systémique

- décaler son regard et sa pensée
- s'attaquer à la cause plutôt qu'aux symptômes
- être centré sur le vécu humain
- adopter une démarche itérative
- au-delà de l'efficacité, viser engagement et plaisir dans l'usage.

Un atelier collaboratif et interdisciplinaire réunissant chercheurs, praticiens et acteurs socio-économiques des champs du design nous a permis d'affiner des axes d'investigation pour une étude terrain auprès de plusieurs organisations. Comment les initiatives qui ont émergé dans le contexte de la crise sanitaire de 2020, moment emblématique de « la tyrannie du court terme » (Simonin 2018), se sont-elles déployées, entre agilité et la construction de sens partagé ? Comment ces transformations se traduisent-elles et comment sont-elles pilotées ? Ont-elles mené à un repositionnement des visions stratégiques, des pratiques et rôles de différents acteurs dans l'organisation ? En particulier, comment (ré)agissent les designers ? Dans ce contexte de tension entre urgence opérationnelle et projection stratégique, comment le design s'organise-t-il pour développer la perception de cohérence, de signifiante, de direction et d'appartenance – autant de dimensions attachées au sens (Schnell 2009) ?

Une première partie s'attache à définir les notions de résilience, d'adaptabilité et d'apprenance, ainsi que leurs jeux. Cet état de l'art permet de poser une problématique et de construire une grille d'analyse pour une étude multi-cas menée auprès de onze organisations françaises de tailles et de secteurs divers. Nous proposons une analyse des initiatives et de leur potentielle transformation en pratiques plus pérennes à même d'impacter l'activité, la stratégie des organisations, et les relations en leur sein comme dans leur écosystème. Plus particulièrement, notre recherche se focalise sur le positionnement et l'action des designers, entre adaptation et légitimation de la fonction, impliquant différentes représentations du métier et différentes échelles d'intervention.

## **1. De la résilience à l'apprenance: s'adapter ou se transformer**

Le philosophe Krishnamurti disait que ce n'est pas un signe de bonne santé de s'adapter à une société malade. Or, dans notre monde complexe et fait d'incertitudes, l'adaptabilité est devenue une valeur clé. Et cela va de pair avec une injonction à la résilience, qui devrait nous permettre de traverser les situations éprouvantes. Depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les catastrophes industrielles et écologiques s'enchaînant ont nourri une vision du

monde comme « société du risque ». La lutte contre le risque deviendrait un fondement du lien social moderne, mettant en question les sociétés industrielles et toutes les organisations qui en sont issues (Beck 1986).

Dans ce contexte, la notion de *résilience* offre des repères rassurants, en conciliant risques encourus et possibilités de développement des individus et des groupes. Mais cette notion est éminemment polysémique et ambivalente, parfois utilisée à tort et à travers (Dron et Juffé 2013). Initialement, la résilience désigne la capacité d'un matériau à résister à la rupture en reprenant sa forme initiale après un choc. La notion est transposée de la physique à la psychologie en 1949 par John Bowlby, pour qualifier comment l'on « tient le coup » après un traumatisme individuel ou collectif. Ses usages se sont enrichis, notamment en France grâce à Boris Cyrulnik (2012) et Serge Tisseron (2009). Grâce à ce dernier, la résilience est abordée de manière plus globale, s'éloignant d'une conception dichotomique où certains posséderaient la capacité de résister aux coups, et d'autres non. Il pose ainsi la résilience comme processus dynamique, fait de plusieurs étapes (préparation, résistance immédiate, reconstruction et consolidation). De la même manière, la perspective globale de l'écologie distingue trois formes de résilience, comme capacité d'absorption, d'adaptation et de restauration (Vugrin *et al.* 2010).

Dans toutes les acceptions, la résilience vise à maintenir un équilibre. Ceci pourrait engendrer un effet néfaste lorsqu'on s'applique, en prônant la résilience, à maintenir une situation alors que ce n'est pas souhaitable. On peut au contraire vouloir saisir une crise comme opportunité de transformation. Cela implique de quitter les chemins familiers d'une gestion « sédentaire » du présent, pour inclure ce qui déroute et ainsi penser le monde d'une façon nouvelle et « nomade » (Christian 2019). Plutôt que s'appuyer sur sa maîtrise des conditions extérieures, il s'agit d'en construire une narration, qui permettra ensuite de développer une palette d'adaptabilité. Ainsi, pour dépasser la résilience et entamer un parcours d'apprentissage, les phases d'introspection puis d'alignement des valeurs semblent être primordiales. Dans cette optique, pour éviter l'effondrement du sens en situation de crise, la résilience est existentielle. Karl Weick (2003) insiste sur la dimension collective de la dynamique de (re)construction de sens. Elle peut naître d'engagements individuels, de micro-interactions, puis s'amplifier. Elle repose sur quatre piliers : (1) avoir un réseau structuré avec une distribution claire des rôles, (2) donner place au doute constructif et tolérer l'ambiguïté, (3) veiller à ce que les interactions restent respectueuses, et (4) adopter le bricolage et l'improvisation. Comme le note Herbert Simon :

Bien que l'incertitude ne rende pas le choix intelligent a priori impossible, elle récompense les procédures adaptatives robustes plutôt que des stratégies qui ne marchent bien que lorsqu'elles ont été soigneusement mises au point pour des environnements connus avec précision. (Simon 1991 : 39)

Ainsi en termes de stratégie, il s'agit de combiner les tactiques plutôt que de suivre un programme unique (De Certeau 1990). Cette voie correspond à un courant, développé depuis la fin des années 1980, en réponse à la complexité et à l'incertitude des contextes décisionnels. Celui-ci propose de combiner stratégie délibérée et émergente en favorisant l'apprentissage « chemin faisant » (Mintzberg 1990 ; Laroche et Nioche 1994). Il s'agit d'une méta-stratégie qui repose sur l'émergence. Edgar Morin (1990) la décrit comme « l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action ». Une stratégie chemin faisant est caractérisée par de multiples va-et-vient entre vision et action stratégique, localement comme globalement dans l'organisation. Cette posture résonne avec le design, qui est par essence une quête de construction de sens, en suivant les chemins de l'expérience humaine, qui peuvent nous conduire vers des problématiques et réponses non prévues au départ.

Les organisations perçues aujourd'hui comme attractives pour leurs collaborateurs promeuvent la confiance et la liberté d'action. C'est ce qui est assumé par les entreprises dites « libérées » (Carney et Getz 2009), dont le fonctionnement s'appuie sur l'intelligence collective. Cette attractivité est aussi perçue chez celles qui démontrent leur capacité à mobiliser des alternatives innovantes, à être agiles et apprenantes (Pierre 2020). Mais, à l'instar de la résilience, le concept d'organisation apprenante est ambivalent. Pour les anglo-saxons, il s'agit avant tout de capter les apprentissages des collaborateurs. Le courant européen s'attache plutôt à l'organisation dite capacitante, organisant des situations d'apprentissage et donnant des ressources aux individus pour leur permettre de s'en saisir (Fernagu Oudet 2012). Dans les deux cas, la littérature traite peu des dispositions, appétences ou rôles des individus et des formateurs. Comme pour les concepts émergents d'entreprise « libérée » ou « à mission », des moyens d'ordre technique, culturel et politique sont nécessaires pour transformer l'injonction en pratiques véritablement intégrées dans l'entreprise et répondre ainsi à la quête contemporaine de sens grandissante dans l'univers professionnel (Bonnet et Diet 2018).

Une communauté apprenante, quant à elle, se structure plutôt en dehors des cadres organisationnels, au-delà de toute décision managériale.

Selon une logique d'effectuation (Sarasvathy 2008), il faut que les acteurs incarnent réellement la démarche, en partageant leurs connaissances, leurs expériences et leurs erreurs comme le font les entrepreneurs. Il leur est alors possible de déployer le spectre des possibilités permises par les ressources accessibles, pour définir graduellement leurs buts et créer de la valeur au sein d'un écosystème complexe en mouvement et évolution. La démarche effectuale offre ainsi la souplesse nécessaire pour décider et agir en situation d'incertitude et de changements rapides, dans une logique partenariale plutôt que concurrentielle.

## **2. Étude terrain : les organisations face à la crise sanitaire de 2020**

### *2.1 Problématique et positionnement*

Pour un grand nombre d'entreprises et d'organisations, l'apparition du Covid début 2020 a suscité des bouleversements, tant du quotidien que des projections. Cette situation sanitaire a évolué en crise économique, culturelle et sociétale. Les organisations sont alors mises au défi à chacun de leurs niveaux : initiatives, relations, culture, identité, structure (Basso Fossali 2011). Ce sont autant d'angles possibles pour l'exploration et l'analyse des ressources de résilience et des trajectoires d'apprenance d'une organisation. Plus particulièrement, cette recherche étudie les impacts de la survenue d'une crise sur les activités d'innovation, et les représentations qui en sont faites. Au sein des initiatives nées sous contrainte, nous cherchons à identifier des transformations en germe ou en cours, et à éclairer les rôles joués par le design et les designers dans ce contexte.

### *2.2 Méthode*

Afin d'évaluer les impacts de la situation actuelle, nous avons mené une étude auprès de onze organisations de tailles et secteurs variés (voir tableau 1). Toutes ont en commun de participer à des programmes de recherche dédiés au déploiement du design dans une visée stratégique pour leurs activités. Il peut s'agir pour elles de structurer une fonction, ou d'infléchir leurs trajectoires d'innovation par le développement de compétences et pratiques qui se nourrissent du design. Au moment de la crise, il nous est donc apparu intéressant de comparer les intentions initialement engagées et les adaptations sous contrainte. Les ressources déployées correspondaient-elles réellement à ce que l'on identifie du design (indépendamment de ses spécialités) ?

Les personnes interrogées sont les porteuses de projet de recherche action avec le design. Onze entretiens semi-directifs, d'une durée de 60 minutes environ, ont été menés entre décembre 2020 et février 2021, par les trois chercheuses ensemble.

Entreprise	Secteur d'activité	Taille (employé-e-s)	Personne interviewée	
<b>B to C</b>	E1	Transport voyageurs	+ 250 000	Responsable direction innovation et recherche
	E2	Grande distribution	100 000	Directrice du design
	E3	Gestion de maisons de retraite	50 000	Directrice de l'innovation Directeur de l'innovation IT
	E4	Assurance (filiale d'une banque)	10 000	Responsable du développement Lab
<b>B to B</b>	E5	Cabinet de conseil	10 000	Directrice open innovation
	E6	Assurance	5 000	Responsable expérience utilisateur
	E7	Agence digital marketing	50-100	Directeur de la stratégie (sur le départ)
	E8	Agence de design	10-20	Responsable de la recherche
	E9	Start-up robotique	10	Directeur de la recherche et innovation
	E10	Agence de design	10	Directeur Lab
	E11	Start-up technologique	2	Président fondateur

*Tab. 1: Présentation des entreprises et des participants à l'étude*

Le guide d'entretien proposait cinq questions ouvertes invitant à identifier les changements de contexte, de pratiques et de représentations circulant dans l'organisation :

1. Comment la situation actuelle impacte-t-elle les activités de votre entreprise ?
2. Racontez une initiative, née durant ces derniers mois de « crise », qui répond bien aux besoins actuels de l'entreprise.
3. Racontez une autre initiative que vous qualifieriez d'échec.

4. Et les équipes de design et/ou d'innovation, comment (ré)agissent-elles ?
5. Pensez-vous à un autre moment de l'histoire de l'entreprise qui vous a confronté à un contexte similaire (en termes de crise et d'opportunités) ?

Des questions de relance ou de précision sont ajoutées selon les cas, afin de nous permettre d'évaluer dans quelle mesure une transformation est à l'œuvre, comment celle-ci se traduit, comment elle est pilotée et vécue par les parties prenantes. Compte tenu de l'hétérogénéité des cas étudiés et du contenu des échanges dans les différents entretiens, nous avons utilisé une méthode d'analyse qualitative avec une approche abductive. Nous avons suivi un processus itératif pour confronter les éléments saillants relevés par chacune, et relever les occurrences en termes de pratiques et d'outils mis en place par les différentes organisations pour s'adapter à un nouveau contexte. Cette méthode pour valider la pertinence des concepts et hypothèses à partir des données issues du terrain suit les principes de la théorie ancrée (Strauss et Corbin 1990). Les résultats sont présentés ci-dessous selon les pôles de sens identifiés de manière récurrente dans les différents cas :

- Expérimentation
- Créativité sous contrainte et proximité au terrain
- Besoin de résilience et d'adaptabilité sans perdre de vue la stratégie
- Omniprésence de la notion d'agilité
- Légitimation du design.

Une discussion est ensuite proposée sur la base de ces pôles et des implications en termes de formation et d'évolution du métier de designer.

## *2.3 Résultats*

### *2.3.1 Expérimentations*

Lorsque nous posons la question de l'impact de la crise, toutes les réactions décrites font référence aux expérimentations mises en place rapidement en réponse à une perturbation majeure. Ces expérimentations faisaient référence à une nouvelle forme de créativité sous contrainte. Elles concernaient autant les outils qui relèvent du design que les outils et pratiques communicationnelles de télétravail et leur rôle dans le maintien ou la perte relationnels, et ce à différentes échelles (intra- ou inter-organisation).

En interne, les expérimentations ont concerné essentiellement les pratiques communicationnelles. Il s'agissait d'agir sur la déperdition relationnelle à cause de la distance physique imposée en créant un effet de proximité par l'intensification et la ritualisation des échanges pour :

- Pallier la déperdition des informations qui étaient souvent véhiculée de manière informelle : « rendez-vous deux fois par semaine qui permet de maintenir un contact dans l'équipe, de savoir ce qu'ont fait les uns et les autres rapidement et l'aspect lien social qui est intéressant » (E1) ;
- Garantir la coordination et le suivi régulier des projets en cours : « multiplication des points "all-hands", réunir tout le monde chaque quinze jours pour faire le point sur la situation et partager un maximum d'informations, intensification de la fréquence et meilleure communication en interne » (E9) ;
- Renforcer le sentiment d'appartenance et de cohésion des équipes : « mise en place de rituels d'échange en interne, à distance puis en présentiel : un jour consacré à l'autoréflexivité et au partage des méthodes, dispositifs et tests en cours entre les différentes équipes. Tous les lundis c'est la journée pour nous, c'est une pause clients, pour le partage de ces dispositifs. C'est sacré ! » (E8).

Néanmoins, ces nouveaux rituels censés augmenter les moments de socialisation ont aussi créé des effets négatifs en augmentant la charge de travail : « En termes de fréquence, avec les équipes à distance, on fait un point 9h – 9h30 tous les jours : un café virtuel. Mais ce qui était censé être un moment d'échange humain se transforme en réunion, ça devient un point de coordination » (E4).

Ces pratiques ont également concerné l'organisation individuelle vis-à-vis de ce nouveau mode de travail, même si certains avaient déjà eu l'occasion de travailler à distance. Chaque individu s'est vu expérimenter des alternances entre le privé et le personnel afin de trouver l'équilibre entre les attentes de l'entreprise d'un côté et ses envies et capacités de l'autre. Les expérimentations constituaient un processus d'apprenance qui consistaient alors à trouver les bonnes pratiques garantissant le maintien du lien sans être trop invasives, et ce indépendamment du niveau hiérarchique. Nous en avons retenu quatre :

- Mettre en place une autodiscipline pour recréer des limites temporelles (avec la vie personnelle mais aussi par rapport aux sollicitations des collègues) : « Trouver un équilibre, se poser un cadre et accepter de refuser des réunions » (E3) ;

- Privilégier l'usage de la communication asynchrone dans certains cas : « La communication asynchrone permet aussi une approche plus réfléchie, où chacun a le temps de réfléchir à ses idées avant de s'exprimer. Cela permet à toutes les personnalités de s'exprimer » (E9) ;
- Faire preuve de responsabilité et d'autonomie : « Changer la culture d'entreprise, ça implique que chacun se sente responsable d'envoyer l'information nécessaire à la personne qui en a besoin : on s'ajuste tous en fonction de nos capacités. Mieux travailler ensemble c'est de l'émergence d'intelligence qui nous dépasse » ; « "clever together" comme devise » (E9).
- Prendre soin du mode de communication : « L'ambiguïté ne favorise pas l'énergie positive » (E4), « tensions personnelles parfois exacerbées car tout le monde est sur les nerfs, il faut faire attention à ce qu'on dit » (E9).

En ce qui concerne les relations avec l'écosystème, les entretiens ont révélé une amélioration des échanges, « avec le télétravail généralisé, les échanges avec tous nos partenaires deviennent aussi plus fluides » (E9) et un changement des pratiques privilégiant l'aspect humain aux considérations de rentabilité. Certaines personnes ont témoigné d'une « plus grande proximité avec les clients sur le mode relationnel, entraide, plutôt que business » (E2). Ces pratiques ont été exprimées selon les différentes échelles relationnelles. D'abord, entre en interne entre les membres d'une même équipe et avec leur manager. Une responsable nous confiait : « le participatif s'est exagéré avec le contexte parce que tu te rends compte que tu ne peux pas toute seule » (E4). Puis, entre les différentes équipes ou services d'une même organisation. Enfin, avec des interlocuteurs externes représentant des individus ou des organisations. Ainsi, nous pouvons parler d'une reconfiguration de la perception des rôles des personnes en charge de la coordination entre les différentes échelles. « La communication concerne toutes les parties prenantes. Plus que chef d'orchestre, mon rôle va être celui d'un animateur télé » (E11).

Par ailleurs, la relation à distance a été parfois perçue comme plus compliquée et nécessitant plus d'efforts pour maintenir le lien, « il y a peut-être une fausse impression que lorsqu'on a les gens en face de soi, on peut plus facilement convaincre, rattraper des situations avec l'interlocuteur s'il n'est pas convaincu » (E1). Dans ce cas, l'expérimentation devenait un moyen de faire face à ces dysfonctionnements dus au changement des modes de communication : « Le besoin de faire de la pédagogie auprès des clients s'est accentué, à distance ils se désengagent (éteindre

la caméra, quitter la réunion...), alors qu'en présentiel on peut maintenir leur attention. D'où la nécessité de préparer l'engagement » (E8).

### 2.3.2 Créativité sous contrainte et proximité au terrain

Bien que les startups et les agences de design se soient détachées des autres types d'organisation par rapport à leur manière d'aborder les changements, nous avons tout de même relevé l'émergence de nouvelles manières de faire identifiables au design, même si non portées par des designers dans les entreprises au fonctionnement plus traditionnel. La crise était majoritairement perçue comme une opportunité pour expérimenter de nouveaux outils et pratiques, « une parenthèse enchantée qui nous a permis d'avoir accès aux acteurs de terrain, mesurer au fur et à mesure, tester et expérimenter, itérer et améliorer » (E6).

En ce qui concerne les outils de créativité, il s'agissait autant d'adaptation que d'innovation. Les entretiens ont montré que certains outils existants ont été simplement adaptés à la distanciation physique imposée par un équivalent numérique. « Il y a un besoin immédiat d'adapter les dispositifs ethnologiques à la contrainte de la distance pour l'observation, l'interaction, le maintien du lien et la confiance. Le design a aidé à changer certaines techniques de recueil sur le terrain » (E8).

Parallèlement, de nouveaux outils ont été mis en place pour expérimenter de nouvelles approches des projets et questionner la création de valeur. Dans ce cadre, nous avons vu émerger la nécessité du retour à l'essentiel en privilégiant le lien aux terrains, aux données sensibles et aux situations concrètes et tangibles. En ce sens, le terrain devenait la première (si ce n'est la seule) source d'information en s'intéressant aux expériences fines des opérationnels les plus proches des clients. Cette posture renvoie aux fondamentaux de la démarche des designers, où le diagnostic auprès des utilisateurs constitue une des étapes les plus importantes pour la pertinence du projet. En plus, la manière de rendre compte du terrain a elle aussi été questionnée. « On a testé une variété de formats écrits, podcasts, vidéos, interviews et témoignages, infographies, sur différents réseaux... Éviter les jargons, communication simple et rapide sans vulgariser à outrance. Le concret et l'illustration marchent bien, rendent tangibles, donnent un point de vue et crédibilisent les tendances tout en renforçant la viralité. Il faut incarner en relayant ces contenus via nos réseaux personnels » (E5). Cela avait pour but non seulement d'éviter une rupture ou un effondrement, mais surtout d'amener une réelle plus-value dans la manière de faire de la prospective en incarnant pleinement le « rôle de la tour de contrôle, radar, sentir des tendances et les partager » (E5).

Il est important de noter que les différentes initiatives d'expérimentation n'ont pas été uniquement portées par les designers. Bien que ça puisse paraître desservir le design, cela est au contraire un indice de l'intégration d'un mode de pensée design, qui s'avère être porteur de solutions concrètes en contexte d'urgence pouvant *a posteriori* induire un changement culturel plus pérenne. « Connecter le terrain et les opérationnels, c'est un vrai changement culturel. C'est plus agile et itératif aujourd'hui. Avant, ce n'était pas assez pragmatique, trop de process, une lourdeur » ; « amener un changement culturel par l'outil table ronde. On réunit des clients régulièrement, on les écoute et on leur obéit » (E2).

### 2.3.3 Besoin de résilience et d'adaptabilité sans perdre de vue la stratégie

Le contexte de crise a créé un sentiment général d'accélération. Face à cette situation d'urgence et les injonctions à la résilience, nous avons relevé trois typologies de rapport au temps des designers et innovateurs avec une tension entre actions opérationnelles et actions stratégiques (voir figure 1). Notons tout de même que ces catégories ne dépendent pas de la taille de l'organisation mais de la culture d'entreprise qui y a été instaurée.

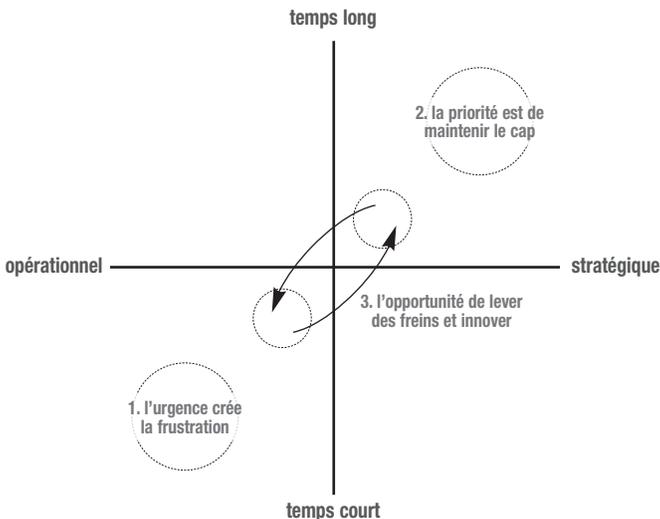


Fig.1: Les typologies de rapport au temps en tension avec les actions opérationnelles et stratégiques

- /temps court/ + /opérationnel/

La première catégorie s'est concentrée sur les actions opérationnelles et le temps court. Il s'agissait de répondre à l'urgence du moment sans prendre le temps de prévoir un futur à moyen ou long terme. Le choix était le « recentrage sur l'efficacité opérationnelle basique, retour au client et à ses besoins immédiats. Si les basiques ont été négligés avant, c'est parce qu'on s'est concentrés sur notre plan de transformation, nos envies » (E2). D'ailleurs, certaines organisations ont pris la décision de réorienter certains financements dédiés à l'innovation, considérée comme du temps long et dont les impacts ne sont pas assez visibles ni effectifs face à ce contexte de crise. Certaines équipes ont subi des annulations ou reports de certains projets. « Trop d'urgences à traiter, on doit être focus, on ne peut pas se permettre d'investiguer largement, la prudence prime » (E5). Ainsi, même si la crise permet d'expérimenter en temps réel et peut être perçue comme une opportunité d'accélération de certains sujets par l'adoption de certaines pratiques de design, plusieurs témoignages ont révélé que le manque de temps et le recentrage d'activité sur l'opérationnel génère un sentiment de frustration. « La crise nous a fait accélérer sur certains sujets de design mais le court terme domine. Envie d'y aller mais on n'a pas le temps » (E6). Paradoxalement, cette posture indique que le design associé à l'innovation est parfois perçu comme un luxe que l'on ne peut pas s'accorder dans des contextes d'urgence.

- /temps long/ + /stratégique/

Par opposition, une deuxième catégorie s'est concentrée sur les actions stratégiques déjà en cours avec un positionnement sur le temps long. La prudence dans ce cas a été exprimée par rapport au maintien d'un certain équilibre des individus et des équipes mais aussi par rapport à la viabilité de l'entreprise. « Il ne faut pas sur-réagir mais temporiser » (E11) pour ne pas faire bifurquer toute l'entreprise à partir de préoccupations trop récentes et sans recul.

Par ailleurs, les valeurs investies dans certains projets en cours ou même futurs se sont confirmées avec les questionnements soulevés par cette crise, notamment en ce qui concerne les considérations liées à l'écologie ou à l'accessibilité par exemple. Il y a eu donc un choix stratégique de ne pas céder à la pression et de sécuriser les équipes et les projets qui avaient du sens. « Nos sujets sont plus long terme par rapport aux potentiels bouleversements dus au Covid. Leurs ambitions ont encore du sens. On n'a pas tout changé, mais plutôt essayé de garder le cap » (E2).

- /temps court/ + /opérationnel/ pour le /temps long/ + /stratégique/

Finalement, la troisième catégorie concerne la posture des personnes qui ont mis en place des pratiques de « débrouille », de bricolage pour innover. « La crise est un terrain de jeu de l'innovation frugale. Plus on a de contraintes, plus on innove. Face à l'urgence, il a fallu agir, expérimenter en temps réel des choses qu'on n'aurait pas faites autrement » (E5). Ainsi, les actions opérationnelles menées rapidement se sont inscrites dans une visée plus long terme et plus stratégique. « Le design a aidé à changer certaines techniques de recueil sur le terrain » (E8), par exemple. Les expérimentations ont fait office de prototypages pour accélérer et diffuser des initiatives parfois embryonnaires et cantonnées à des équipes spécifiques. Cela a eu pour effet de lever des freins culturels et engager des trajectoires de changement plus profond au sein de l'organisation. Ainsi par exemple dans le secteur de l'assurance, le nouveau mode relationnel mis en place avec les clients à distance a permis de repenser entièrement l'expérience utilisateur et développer de nouveaux services qui seront maintenus même après le retour au mode de travail précédant la crise. Le design était donc vecteur d'innovation frugale au service d'une vision à plus long terme. « Le design trouve un terrain d'expression favorable. On propose un tempo à nos clients. On montre que tout est possible » (E10).

« Le contexte crée une rupture, un événement, comment pérenniser les nouvelles pratiques amenées par cette opportunité ? » (E8). Bien que certains acquis en termes d'organisation du travail semblent être adoptés sur le long terme, et malgré un certain enthousiasme exprimé, « Ça va être génial, on est en train d'ouvrir des portes qu'on n'a pas pu ouvrir avant ! Ça ne tient qu'à nous pour pousser la porte pour aller plus loin » (E6), une inquiétude persiste quant à l'implication autant des équipes que des décisionnaires quant à la stabilisation et la pérennisation des initiatives nées dans l'urgence. La posture d'apprentissage chemin faisant adoptée par cette catégorie d'entreprises demande une réflexion permanente pour reconsidérer le rapport au temps. En plus, particulièrement importante, la dynamique « penser globalement à partir de l'action locale » représente les actions stratégiques locales qui contribuent à régénérer, voire élaborer, la vision stratégique globale (Avenier 2000).

#### 2.3.4 Omniprésence de la notion d'agilité

Comme le terme d'expérimentation, celui d'agilité était présent dans tous les entretiens. Quel que soit le rapport au temps des entreprises, le contexte de crise et d'urgence a conduit à préciser cette notion d'agilité sur deux aspects. D'abord l'agilité comme posture individuelle face à une situation

d'urgence. Oser prendre des initiatives ou se recentrer sur les projets déjà en cours pour répondre aux injonctions de résultats immédiats, sauter le pas pour expérimenter ou freiner toutes initiatives liées à la prospective, être enthousiaste ou avoir peur et résister au changement. Les différentes postures sont présentes dans les témoignages. Bien sûr, les designers au sein des agences de design et des startups se distinguent en raison d'un ancrage culturel de l'organisation dans une posture permettant aux individus d'avoir une aisance face aux changements. En effet, « pour nous start-up, c'est une crise permanente par rapport au mode de fonctionnement » (E9). Les témoignages ont aussi confirmé une grande capacité à affronter l'incertitude et rebondir : « Chaque fois qu'on se trompe, on rebondit immédiatement, on ne prend pas le temps de constater qu'il y a eu un échec, on tente autre chose, on est déjà sur le coup d'après. Ce n'est même pas essai-erreur, c'est essai-essai-essai » (E10).

Dans une deuxième acception, l'agilité a aussi été exprimée en tant que mode de projet, on parle alors d'innovation agile. C'est un *être* au service d'un *faire*, le *comment* inscrit dans une ambition stratégique, le *pour-quoi*. Cette agilité est nécessaire pour mener les projets longs. Dans ce sens, l'innovation relèverait alors moins d'une question de prospective mais serait liée à une proximité du terrain et des données sensibles conjuguée à une vision systémique et à plus long terme. Ainsi, l'agilité n'est plus perçue uniquement comme un mode temporel de réponse et de résultats rapides mais aussi comme un mode de projet et une posture à entretenir, « arrêter les petits projets pour des sujets plus ambitieux, mais traités de manière agile » (E2). Autrement dit, être agile ce n'est pas uniquement être capable de s'adapter et d'accueillir un changement, mais c'est le faire tout en maintenant une vision stratégique. L'image de la tour de contrôle exprimée par la directrice innovation d'un cabinet de conseil en parlant du rapport au concret illustre bien à quoi ressemble cette posture : les yeux rivés en permanence sur le terrain mais avec assez de hauteur pour prévoir et agir à plus large échelle en termes de temps et d'impacts sur l'écosystème.

### 2.3.5 Légitimation du design

Même si la crise a conforté les designers dans leurs convictions théoriques, notamment en ce qui concerne les responsabilités sociales et environnementales, cette période d'introspection a polarisé et a mis à l'épreuve les définitions de(s) métier(s) du design. Selon les organisations, deux types de polarisations ont été identifiés.

D'une part, du point de vue des postures des designers et leurs manières de l'exprimer. « Certains designers sont plutôt dans l'être et

d'autres dans le faire » (E8). Les responsables interrogés ont relevé une différence de posture entre ceux qui veulent agir sur la stratégie et impliquer plusieurs expertises et ceux qui préfèrent s'occuper de l'opérationnel et développer leur expertise dans un champ précis. D'autre part, du point de vue de l'entreprise et de ses besoins d'action à différents niveaux (de l'opérationnel au stratégique, et *vice versa*), joindre ces polarités s'est révélé très important pour mener à bien les différents projets dans un contexte de plus en plus complexe. Face à ces besoins, les entretiens n'ont pas pu permettre de trancher sur la meilleure manière d'y répondre. Faut-il constituer des équipes hétérogènes avec les différents profils, en laissant chacun se positionner et s'épanouir selon les actions qui le permettent, ou faut-il former tous les designers à être capables de versatilité ?

Ainsi, cette étude a révélé une persistance d'un flou définitionnel du cadre d'intervention des designers. La majorité a insisté sur la nécessité, encore aujourd'hui, de faire preuve de pédagogie pour convaincre, démontrer, « évangéliser » (E5) au sujet de la place et de l'apport du design, et ce à la fois en interne auprès des instances de décision et par rapport aux clients. Par conséquent, certaines entreprises œuvrent pour construire un soutien hiérarchique, avec la conviction que pour se déployer et prouver leurs apports, les designers ont besoin d'un cadre rassurant, sécurisant, dans lequel ils peuvent oser et expérimenter. D'autres entreprises se recentrent sur l'opérationnel, n'utilisant plus le design que comme simple outil commercial et/ou de communication.

Acquérir une légitimité, notion très présente dans les verbatims, dépend donc de deux facteurs. D'abord, un vrai soutien de l'organisation aux équipes de design est essentiel : « Si je joue le fou du roi alors que je n'ai pas un roi qui me soutient au-dessus, ça ne marche pas non plus » (E2). La confiance est le facteur clé qui permet d'avoir un espace et un temps de liberté pour expérimenter et prouver son apport. Dans le même sens, le second facteur est la conviction de la plus-value permise par le design. Autant en interne qu'avec l'écosystème élargi (clients et/ou partenaires), une différence d'implication persiste entre « ceux qui ont compris l'apport du design et des sciences humaines, ce que ça peut vraiment concrètement apporter en termes d'apprentissages, et ceux pour qui ça reste flou. Ceux qui freinent c'est parce que c'est flou » (E8).

### **3. Quel(s) design(s) pour un impact global ?**

Cette étude constitue une première investigation à l'échelle organisationnelle qui a vocation à être étendue à d'autres échelles. Étant donné que

la culture du design est contextuelle à chaque entreprise, il s'agit d'abord de la connaître pour pouvoir la nourrir selon ses spécificités. En ce sens, les actions ponctuelles et ciblées qui ont émergé semblent être plus pertinentes que les méthodologies et pratiques plus globales considérées comme duplicables ou transférables d'un environnement à un autre. Ainsi, considérer la crise comme une opportunité de changement nécessite de se mettre dans une posture spécifique face au vécu de chaque organisation. Cela implique de se détacher d'une visée projective au profit d'une écoute sensible du terrain afin de déployer l'agilité comme processus transformateur et pas uniquement comme un ensemble d'outils de créativité et de performance. La mise en place d'une gestion de projet en mode agile<sup>1</sup> a d'ailleurs été largement promue au sein des entreprises comme une démarche de productivité (Goria 2020). En contraste, cette étude émet l'hypothèse que l'agilité est plus opérante en tant que processus de construction stratégique chemin faisant. Cela nécessite d'encourager et soutenir la mise en place de micro-changements tout en s'autorisant à les remettre en cause dans une temporalité future si cela s'avère nécessaire. Les organisations sont de plus en plus conscientes qu'il faut conjuguer « innovation agile et construction de façon solide, être capable de résilience, mais aussi de s'arrêter quand ça ne marche pas » (E4).

Néanmoins, même pour les organisations qui ont initié cette démarche, l'impact global reste une incertitude. La plupart des répondants a exprimé des réserves sur la pérennisation des initiatives et leur passage à l'échelle. Par rapport au modèle de Weick (2003), plusieurs interrogations sont encore en suspens. On ne pourra parler de construction stratégique que dans le cas où ces nouvelles manières d'innover trouvent un terrain favorable pour se diffuser à l'échelle globale en inscrivant ces actions ponctuelles dans une vision à plus long terme. Uniquement à la réunion de ces conditions, nous pourrions parler d'apprenance plutôt que de simple adaptation. Ainsi, le défi qui attend les organisations à présent est d'inscrire certaines actions dans la durée et les transformer en habitudes voire en postures à cultiver et à préserver. Par ailleurs, ce qui ressort des entretiens en ce qui concerne les conditions facilitantes, c'est le besoin de confiance. Les designers et innovateurs ont besoin d'un cadre rassurant pour se donner les moyens d'oser se mesurer à l'incertitude. C'est dans les organisations et les services où une zone de confort pré-existait que l'on a constaté le plus d'audace dans l'expérimentation. On peut donc en tirer une recommandation managériale en ce sens. Au-delà d'un cadre de confiance, se pose la question du soutien politique dans toute la chaîne de l'organisation. Qui sont les alliés qui peuvent appuyer

et diffuser une culture du design ? Des réserves persistent quant à la volonté de certains dirigeants à maintenir ouverts les espace-temps qui s'étaient créés pendant la crise car il ne s'agit pas uniquement d'autoriser les initiatives ascendantes (*bottom-up*) mais de les soutenir. Cela repose certainement sur la maturité d'une organisation à intégrer les pratiques et attitudes associées au design, notamment à des niveaux stratégiques et non uniquement opérationnels. En référence à la *Design Ladder*<sup>2</sup> (Kretzschmar 2003), échelle de mesure de la place du design dans l'entreprise, il s'agit d'atteindre les derniers niveaux : le design n'est plus simplement une fonction mais une démarche fondue dans les pratiques, quitte à ce que l'on n'y réfère pas explicitement. Même si les recherches en *design management* ont montré la nécessité de reconsidérer les apports du design à des niveaux hiérarchiques supérieurs (Borja de Mozota, 2018), cette tendance reste encore peu diffusée, freinant la diffusion du design en entreprise et contribuant à maintenir un certain flou quant à son apport.

Cette étude questionne également le positionnement pédagogique pour faire face à ce flou persistant autour de la culture du design dans différents types d'organisations. De ce fait, une première interrogation concerne la classification des designers. Sur le terrain, différentes typologies coexistent mais il s'est avéré qu'elles ne dépendent pas de la spécialisation pendant la formation, mais d'une posture individuelle. Néanmoins, les directeurs de design ou d'innovation ont exprimé un besoin de positionnement des designers sur les différents niveaux de la *Design Ladder*. Cependant, il ne s'agit pas de la gravir de manière linéaire mais d'y naviguer avec agilité en opérant des allers-retours entre l'opérationnel et le stratégique, et *vice-versa*. En ce sens, cet outil initialement conçu pour une mesure à l'échelle de l'entreprise et souvent compris comme une échelle de mesure de l'ascension professionnelle peut devenir un outil de réflexivité pour les designers. Il s'agit alors de reconsidérer la mobilité des designers sur cette échelle, que l'on nommerait « Designers' ladder » avec des temporalités plus courtes que celle d'une carrière qui se dessinerait selon un parcours linéaire et ascendant. Par conséquent, pour garantir une bonne intégration du design à long terme, les rôles des designers doivent être bien identifiés dans la mise en place d'une culture du design en résonance avec la culture organisationnelle de l'entreprise. À l'issue de cette étude, nous devons alors questionner le rôle des écoles de design et la pédagogie à mettre en place pour accompagner les futurs designers dans cette mission. Comment préparer à une posture en plus des compétences pour les doter de cette capacité de mobilité dans les différentes échelles de l'entreprise tout en contribuant au développement de la culture du design ?

Au-delà de cette étude, du point de vue d'une école de design, nous avons remarqué qu'un certain nombre des jeunes diplômés sont amenés à faire preuve de pédagogie dans leurs services pour expliquer leur rôle et le possible apport du design en entreprise. En effet les designers doivent être conscients de l'impact qu'ils peuvent avoir dans leurs interactions avec les autres parties prenantes de l'entreprise, au-delà de celui de leurs productions. En plus d'un discours sur le métier, cette pédagogie s'incarne par les actes pour être acteur du développement d'une culture design. Cela se manifeste à travers une méthodologie d'observation sensible du terrain, et une visualisation tangible des données. Ainsi, il semble que le succès de la diffusion effective de cette culture peut être mesuré quand des non-designers adoptent des pratiques associées au design (Ocnarescu 2013). La recherche en design a donc un rôle important pour préparer cette posture de pédagogue, médiateur, facilitateur, dès la formation afin de permettre aux apprentis designers de prendre ce recul et adopter une posture réflexive. Ils pourront alors à leur tour être pédagogues dans les organisations. Le défi est de construire une pédagogie de la posture, ce savoir-être que demande le métier de designer.

## **Conclusion**

Une situation de crise amène des déséquilibres et des remises en cause. Plutôt que d'envisager l'adaptabilité à l'image du roseau qui ploie mais ne rompt pas, une approche orientée design privilégie la capacité à imaginer des alternatives, à se questionner et se transformer. Notre étude qualitative au sein d'un panel hétérogène de onze entreprises montre que pour plusieurs organisations, et malgré les difficultés, la crise peut être perçue comme une opportunité de transformation, non pas par une approche stratégique globale et construite mais par l'adoption d'une posture adaptable, basée sur une écoute sensible du terrain et une innovation frugale (Prabhu et Radjou 2015). En effet, la posture à adopter n'est pas celle de l'analyse pour une meilleure prédictibilité des potentiels changements futur mais un apprentissage d'une posture adaptative qui permet de confronter n'importe quelle situation inédite avec agilité sans que cela soit perçu comme une déstabilisation.

Par ailleurs, cette pandémie de Covid-19 nous aura apporté des enseignements primordiaux qui influenceront l'enseignement, la pratique et la recherche en design, l'humain et les communautés étant le matériau du design. Au-delà de la résilience, la posture des designers de demain doit leur permettre de mieux définir leurs profils, le design opérationnel et le

design stratégique étant deux pôles identifiés dans notre étude mais qu'il faut savoir concilier. Cette analyse a permis de dégager de premières orientations pour contribuer au développement du métier des designers et leurs rôles dans la conduite de changement à l'échelle de l'entreprise mais aussi dans l'écosystème élargi des organisations, en tant qu'acteurs des transformations (sociales, culturelles, environnementales, politiques) indispensables. En effet pour une école de design, on retient qu'il s'agit d'apprendre à se positionner entre des aspirations individuelles et les valeurs de l'organisation dans laquelle les designers agissent. Ils doivent être aussi acteurs dans la diffusion et la préservation d'une culture du design en entreprise. Cette étude a aussi mis en exergue que les freins de l'intégration du design sont souvent dus à une méconnaissance, à un flou autour de l'impact d'un *design thinking-and-doing* pour l'innovation. Pour cela, il s'agit de dépasser le discours et de mettre en place une pédagogie en actes pour convaincre.

## Notes

- 1 Les principes en sont : développement en cycles courts, travail en petite équipe, conception en collaboration avec les clients, acceptation bienveillante des changements de besoins (GORIA 2020).
- 2 Cette échelle, créée par le *Danish Design Center* en 2003, identifie quatre niveaux d'intégration du design dans les organisations (KRETSZSCHMAR 2003).

## Bibliographie

- AVENIER, MARIE JOSÉ  
 (2000) « La complexité appelle une stratégie chemin faisant », *Gestion*, n°99(5), p. 13-44.
- BECK, ULRICH  
 (1986) *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Berlin, Suhrkamp Verlag KG.
- BORJA DE MOZOTA, BRIGITTE  
 (2018) « Quarante ans de recherche en design management : une revue de littérature et des pistes pour l'avenir », *Sciences du Design*, n°7, p. 28-45.
- CARNEY, B. M. ET GETZ, I.  
 (2009) *Freedom Inc. How Corporate Liberation Unleashes Employee Potential and Business Performance*, New York, Carroll Graf Publishers Inc.
- CHRISTIAN, DOMINIQUE  
 (2019) *Stratégie et principe de réalité*, Paris, Nuvis.
- CYRULNIK, B. ET JORLAND, G.  
 (2012) *Résilience connaissances de base*, Paris, Odile Jacob.
- DE CERTEAU, MICHEL  
 (1990) *L'invention du quotidien (Vol. 1). Arts de faire*, Paris, Gallimard.

DRON, D. ET JUFFÉ, M.

(2013) « La résilience, plus qu'une mode ? », *Responsabilité et environnement*, n° 72, Paris, Annales des Mines.

FERNAGU OUDET, SOLVEIG

(2012) « Favoriser un environnement "capacitant" dans les organisations », in É. Bourgeois et M. Durand (éds), *Apprendre au travail*, Paris, PUF, p. 201-213.

GORIA, STÉPHANE

(2020) « L'entreprise sous le prisme des combinaisons des méthodes d'agilité, de créativité et de veille », *Marché et organisations*, n° 39, p. 17-38.

KRETZSCHMAR, ANDERS

(2003) *The economic effects of design*, Copenhague, Danish National Agency for Enterprise and Housing.

LAROCHE, H. ET NIOCHE, J-P.

(1994) « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, p. 64-78.

MINTZBERG, HENRY

(1990) « Strategy Formation: Schools of Thought », in J. Frederickson (éd.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper, p. 105-235.

MORIN, EDGAR

(1990) *Science avec conscience*, Paris, Seuil.

OCNARESCU, IOANA CRISTINA

(2013) *Aesthetic experience & innovation culture: the aesthetic experience in an R&D department through design and for innovation culture*, thèse en Sciences de la conception, École nationale supérieure d'arts et métiers – ENSAM.

PIERRE, JEAN-MARY

(2020) « Après la crise, quelles nouvelles approches pour attirer les talents ? », conférence en ligne, Le Campus, 16 avril 2020.

PRABHU, J. ET RADJOU, N.

(2015) *L'Innovation frugale: Comment faire mieux avec moins*, Paris, Les Éditions Diatemo.

SARASVATHY, SARAS

(2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

SCHNELL, TATJANA

(2009) « The Sources of Meaning and Meaning in Life Questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 4, n° 6, p. 483-499.

SIMON, HERBERT

(1991) *Models of my life*. New York, Basic Books.

SIMONIN, JEAN-FRANÇOIS

(2018) *La tyrannie du court terme. Quels futurs possibles à l'heure de l'anthropocène ?*, Paris, Éditions Utopia.

STRAUSS, A. ET CORBIN, J.

(1990) *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Newbury Park, Sage publications.

TISSERON, SERGE

(2009) *La résilience*, Paris, PUF.

VUGRIN, E. D., WARREN, D. E., EHLEN, M. A. ET CAMPHOUSE, R. C.

(2010) « A Framework for Assessing the Resilience of Infrastructure and Economic Systems », in K. Gopalakrishnan et S. Peeta, S. (éds), *Sustainable and Resilient Critical Infrastructure Systems*, Berlin, Springer.

WEICK, KARL E.

(2000) « Theory and Practice in the Real World », in C. Knudsen et H. Tsoukas (éds), *Organizational Theory as Science: Prospects and limitations*, New York, Oxford, p. 453-475.

## Sitographie

BASSO FOSSALI, PIERLUIGI

(2011) « Organisation et politique des valorisations: Petite réflexion autour de l'écologie de la communication », *Communication et Organisation*, n°39, p. 77-94,  
<<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3074>>.

BONNET, D. ET DIET, E.

(2018) « Être et mal être au sein des organisations: Adaptation, changement et transformation: devenir, résistance, résilience et conflictualité », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°59, p. 5-10,  
<<https://doi.org/10.3917/rips1.059.0005>>.