

exalt

DESIGN LAB

4 ans de recherche : Exalt Design Lab fait son bilan et sa métamorphose !

Le 9 février 2022 a eu lieu le dernier événement annuel de notre laboratoire commun. Pour marquer ce moment fort, notre complice chercheur Alexandre Monnin nous a entraîné.e.s dans une boucle temporelle de fermeture/ouverture.

Si Exalt s'arrête aujourd'hui, c'est pour faire émerger une nouvelle structure de laboratoire commun qui portera une recherche action critique, créative et concrète. Et surtout pluridisciplinaire, puisque de grands enjeux appellent de grandes coopérations. Découvrez **reset Design Lab** à la fin de ce document !

www.exalt.design
contact@exalt.design

L'HEURE DU BILAN

PAR ESTELLE BERGER
& IOANA OCNADESCU,
STRATE RESEARCH



Dans une étude des conditions initiales à l'engagement dans le programme de recherche Exalt en 2017, nous avons qualifié le rôle des porteurs de projet internes aux entreprises de **boundary spanners** ou **passer.se.s de frontières** (cognitives, culturelles, organisationnelles et/ou disciplinaires [Levina & Vaast, 2005 ; Barner-Rasmussen & al., 2010]). Ces individus, dotés de **compétences communicationnelles et créatives**, vivent un équilibre délicat entre stabilité et prise de risques. Quatre ans plus tard, nos résultats sur leur action sont nuancés, en premier lieu à cause d'un recentrement sur l'opérationnel vécu dans la majorité des entreprises. Mais certains cas montrent l'extension du rôle à d'autres figures de l'entreprise, et une évolution de la composition des équipes projet pour refléter une palette étendue d'expertises et sensibilités.

D'une étude menée en 2020 sur l'impact de la crise covid sur le fonctionnement des activités

de design et d'innovation, nous avons appris qu'il est attendu que les designers se comportent eux-mêmes comme passer.se.s de frontières, **circulant entre les marches de la design ladder** (échelle des niveaux d'utilisation du design [Danish Design Centre, 2003]), et sachant identifier et gérer les **tensions paradoxales** inhérentes à l'organisation.

Les cas Exalt nous ont également permis d'étudier les **frictions** relatives à l'introduction/structuration du design, sur les plans **technique, culturel et politique** [Ansari & al., 2010]. Si les outils utilisés par les designers n'apportaient pas de rupture radicale dans les organisations, les manières de faire et de penser qui les accompagnent contrastent en revanche avec leur fonctionnement habituel. Il ne faut pas sous-estimer l'iceberg culturel que représente l'intégration du design !

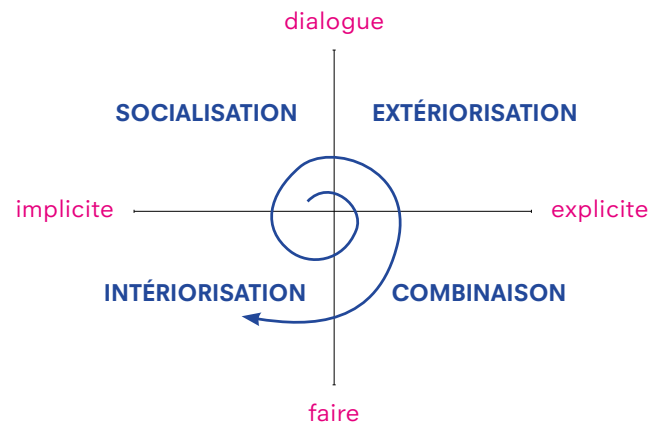
Une recherche action appelle ainsi un rôle de **médiation**, pour "bricoler un équilibre" entre pratiques existantes et nouvelles. Mais les designers chercheur.se.s restent souvent perçus comme différent.e.s, ce qui les expose à des tensions politiques (autorité, leadership, compétition, processus de décision), encore accentuées en contexte de crise.

Cela dit, le contexte a aussi été l'occasion d'innover sous contrainte, à proximité du terrain, selon les principes du **modèle stratégique chemin faisant** [Avenier, 1999] qui nous inspire : des initiatives plus locales et "sur mesure", dont on attend qu'elles s'amplifient par effet boule de neige.



La **communauté apprenante** [Garvin, 1993] intervient alors pour soutenir l'expérimentation, orchestrer le partage d'expériences, et construire une base commune. C'est dans cette optique que nous avons cherché à animer Exalt, autour de temps forts de discussion et de mises en action, qui ont nourri une connaissance partagée.

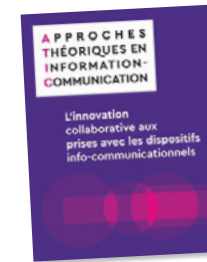
Mais celle-ci s'avère délicate à transmettre, car elle est pour large partie **incorporée**. Comment parvenir maintenant à la diffuser au-delà de notre communauté ? Selon le modèle de **spirale dynamique des apprentissages** [Nonaka, 1995], les savoirs tacites créés au sein d'un espace protégé (ou *ba*, "lieu" physique, virtuel et mental en japonais) doivent ensuite en sortir, par la codification puis l'expérience pratique. Ce passage n'est pas naturel, il demande du temps et des relations entretenues, pour fermer la boucle et entraîner une transformation effective des comportements.



L'expérience d'Exalt suggère deux leviers pour accompagner ce processus :

Verticalement, il s'agit de co-construire un **programme de recherche spécifique et ancré** dans chaque organisation, qui contextualise les actions du.de la pilote du changement et déploie son pouvoir d'agir.

Horizontalement, on sait que des équipes impliquées dans le processus s'approprient mieux les résultats d'une recherche action. Il est donc important de mener des **expérimentations in situ**, de mettre les **propositions en test et en discussion** - en somme, d'amener une **vie de laboratoire dans le terrain** de l'organisation. Et les designers chercheur.se.s sont particulièrement outillé.e.s pour ça !



Pour approfondir :
Le tournant design, de l'intention à la réalité, à paraître, revue ATIC, 22



IDÉES À EMPORTER

PAR LES PARTENAIRES
ET DOCTORANT.E.S EXALT

- Une thèse CIFRE doit être portée par une personne en lien avec la **stratégie**, pour s'assurer de son **impact** dans l'organisation.
- Le.a doctorant.e et son.sa tuteur.trice en entreprise forment une **équipe** ! Ils doivent pouvoir échanger et collaborer en **confiance** mutuelle.
- Les recherches en cours doivent être régulièrement **communiquées en interne**, pour qu'elles soient comprises mais aussi que le.a doctorant.e soit identifié.e en tant que chercheur.se.
- Le lab représente un point de jonction qui permet de **prendre du recul**, **soutenir** les porteur.se.s de projet, concilier **culture académique et culture design**.
- Il revient à tou.te.s de **faire vivre le lab** ! Avec plus de workshops en interne, mais aussi des événements hors des entreprises.
- À l'image de la **communauté** des doctorant.e.s, renforçons celle des **porteur.se.s de projets**, pour s'échanger de bonnes pratiques.

AVANT D'OUVRIR, ON FERME !

PAR ALEXANDRE MONNIN,
ESC CLERMONT x STRATE

Notre monde est souvent marqué par des dynamiques d'ouverture permanente : on va de projet en projet, de financement en financement... Sont récompensés ceux qui sont capables de vendre leurs intentions. Mais **prendre le temps de l'atterrissage** est aussi très important.

Il y a quelques années, j'avais travaillé pour la Fondation Lafayette Anticipations sur la construction de leur bâtiment d'exposition. Or, il y a eu un problème de chantier et les fenêtres ont été montées à l'envers... ce qui a nécessité de tout démonter, avant même que le lieu ait pu ouvrir. Amusé en voyant cela, j'avais proposé que l'on en profite pour réfléchir à ce qu'il aurait été, comme si l'on avait fait un saut dans l'avenir. Aujourd'hui, pourquoi ne pas saisir cette occasion de l'achèvement du programme de recherche d'Exalt, pour **réfléchir sur notre rapport au(x) temps, et à nos attentes** ?

« Comment transformer nos livrables de recherche en communs, à articuler, re-liaison ? »

« Comment se réappropriation des conditions institutionnelles qui permettent des phases exploratoires, du tâtonnement ? »

À mon sens, la pertinence d'une rencontre entre recherche et design tient à la nécessité de faire impact. Dans la lignée de la **philosophie pragmatiste**, le savoir est transformateur, et les modèles doivent viser à l'opérationnel. Vous parlez de communauté apprenante, j'aime aussi la notion de **collectif d'enquête**, dans la lignée de John Dewey.

Si les organisations n'arrivent pas à envisager d'autres trajectoires, c'est que personne n'ouvre la boîte noire des modèles existants. Il faut **démocratiser la discussion**, pour que les collaborateurs puissent agir en intelligence collective. C'est le cadre d'intervention du design, dans le paradigme de l'anthropocène, que de prendre en compte les sujets problématiques dès le point de départ pour pouvoir les dépasser. Quant à la recherche, elle doit proposer des **leviers pour que des bifurcations puissent intervenir**.

« Contrairement aux logiques spéculatives, le "devenir-stratégique" c'est faire en sorte que les effets de l'action dans le présent débloquent des leviers pour agir à nouveau. »



Pour approfondir,
dernière publication :
Les communs négatifs
planétaires, *Multitudes*, 85

VERS UN NOUVEAU LABO COMMUN

PAR ESTELLE BERGER,
STRATE RESEARCH



Notre équipe s'attelle au montage d'une nouvelle structure de laboratoire commun, pour continuer à transformer les organisations avec les moyens du design et d'une recherche action critique, créative et concrète. Et surtout pluridisciplinaire, puisque de grands enjeux appellent de grandes coopérations.

reset design lab accompagnera dès 2022 les organisations à adresser leurs enjeux de transformation, pour **construire, formaliser et incarner une vision**, avec les engagements qui en découlent, dans le quotidien de leurs activités. Au-delà de s'interroger sur nos raisons d'être et d'agir pour un **monde souhaitable et soutenable**, il s'agit de **passer du "pourquoi" au "comment"**. C'est-à-dire mettre ses engagements en action, pour créer de l'impact positif dans son écosystème.

Le design est toujours présent, mais plus à l'heure de la résolution de problèmes ou du centré utilisateur. Les tensions paradoxales, les

interdépendances et les externalités en sont des objets à part entière. Avec des apports des sciences humaines et sociales, il s'agira donc d'utiliser le design comme **intégrateur de connaissances**, et comme moyen de rendre tangibles **des expériences qui font sens et engageant collectivement**.

Plus que la suite d'Exalt, c'est donc un autre point de vue pour la recherche action, d'autres espaces/temps/relations que nous souhaitons dessiner.

- face à l'injonction d'innover, prenons soin de la **qualité de nos milieux de vie**
- face à des modèles qui ne fonctionnent plus, adoptons des **stratégies plus justes, responsables et coopératives**
- face aux découragements individuels et collectifs, déployons une **critique créative, constructive et concrète**

reset design lab est un laboratoire commun de recherche porté par Strate Research, réunissant des partenaires académiques, entreprises et organisations.

Chercheur.e.s associé.e.s :

Alexandre Monnin, Directeur du MSc Strategy & Design for the Anthropocene, Strate + ESC Clermont

Sophie Hooge, Professeure à Mines Paris - PSL, Centre de Gestion Scientifique, I3 UMR CNRS 9217

Stéphanie Buisine, Directrice de recherche CESI, Laboratoire LINEACT

Solveig Fernagu, Directrice de recherche CESI, Laboratoire LINEACT



[Manifeste à télécharger](#)

www.reset.design
e.berger@strate.design

ET DANS 4 ANS...

PAR LES PARTICIPANT.E.S
DE L'ÉVÉNEMENT DU 9 FÉVRIER

À l'invite d'Alexandre Monnin, nous nous sommes prêtés.e.s à un exercice rétrofuturiste pour s'imaginer ensemble, à la clôture du programme de recherche de **reset design lab**.

« Qu'aurons-nous accompli ?
Que raconterez-vous de l'expérience ?
Qu'est-ce qui aura changé,
et compté pour vous ? »

Nous avons trouvé comment re-questionner l'essence même de l'entreprise. Comme le mythe du design nous l'a appris, questionner vraiment le besoin de construire un pont pour traverser la rivière !

On aura voulu agir avec raisons mais trouver les bonnes raisons d'agir nous aura beaucoup occupé.e.s

On fermera pour mieux s'infuser

reset aura participé à la réorientation de la stratégie de Strate, en tant qu'école comme en tant qu'entreprise

Plein de boîtes noires auront été ouvertes dans les organisations

Un projet concret dans chaque terrain

Que l'on fasse basculer les systèmes de valeur, hors du monétaire. Que l'on puisse concevoir un bilan comptable qui prend en compte les ressources sociales et planétaires.

Un pôle recherche en design dans chacune des entreprises partenaires

Un projet commun entre partenaires nous aura mobilisé.e.s

On aura dédramatisé et rendu accessibles les enjeux du changement humain

On a rendu l'imaginable possible et réel

Notre événement de clôture est une installation participative dans un lieu, ouverte à tou.te.s les curieux.ses

Recherche et opérationnel ne sont plus aux antipodes - un dialogue s'est construit qui va au-delà de la recherche action

5 thésard.e.s heureux.ses !

« Comment résoudre ce problème » est devenu « Où peut nous amener cette question ? »

L'événement de clôture est une exposition des réalisations !

On a trouvé un modèle économique qui nous permet de faire notre recherche action sans dépendre de financements d'entreprises ni d'aides publiques

On a avancé vers des modèles plus bienveillants pour l'environnement et la société

RENDEZ-VOUS EXALT EN 2022

SOUTENANCES DE THÈSES

15 avril 2022 LA FORCE DU SIGNE FAIBLE
Rôle des médias pour l'intégration du design au sein des organisations. Une contribution sémiopragmatique de la médiation par et au design
Dorian Reunkrillerk, CIFRE OTIS dir. Annie Gentès (TelecomParis) + Estelle Berger (Strate)

2022 LES EFFETS DRAMATURGIQUES DU DISPOSITIF DE CO-CONCEPTION
Justine Peneau, CIFRE Emakina dir. Annie Gentès (TelecomParis) + Estelle Berger (Strate)

SYNTHÈSE DES CONTRIBUTIONS



Vidéo à retrouver sur <https://youtu.be/5p8WkTNnU-M>