

Zone grise : Transformation DD&RS du business model des EESR : Puissance de leadership, robustesse et exaptation

Pour citer la référence

BAZIN T, BRUN G. (2025). « Zone grise : Transformation DD&RS du business model des EESR : puissance de leadership, robustesse et exaptation », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02_2025, pp. 207-225

Ingrid BAZIN¹ et Gilles BRUN²

¹ Professeur des Universités, IMT Mines Alès

² EMEA, Dirigeant, Ingénieur, MBA, Docteur en Sciences de Gestion, UPPA

Résumé : Notre réflexion concerne les modalités opérationnelles du déploiement d'une démarche de Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DD&RS) au sein d'une zone grise : cet espace de la transformation sociale contemporaine du business model des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (EESR), et l'implantation de nouvelles logiques d'organisation subjective apportées de sens et d'une vision. La réussite d'une telle démarche transformatrice associera puissance du leadership et deux critères d'efficacité, l'un extrinsèque : la robustesse organisationnelle et individuelle psychologique, l'autre : l'exaptation afin de faire émerger de manière non intentionnelle une affordance radicalement nouvelle. Au leader, une telle approche apporte la capacité de piloter le premier apprentissage d'ordre cognitif au sein de son groupe où s'opèrent un processus de transfert et une appropriation cognitive du fantasme de l'auteur, un second apprentissage quand vient le moment de l'interprétation de l'interprétation des différentes parties prenantes.

Mots-clés : zone grise, transformation, puissance de leadership, robustesse, exaptation

Grey area: transformation SD&SR of the business model of social enterprises: Leadership strength, hardiness, and adaptation

Summary: Our reflection concerns the operational modalities of deploying a sustainable development and social responsibility (SD&SR) approach within a gray zone: this space of contemporary social transformation of the higher education and research institutions' business model, and the implementation of new subjective organizational logics that provide meaning and vision. The success of such a transformative approach will combine the power of leadership and two criteria of effectiveness, one extrinsic: organizational and individual psychological hardiness, the other: exaptation, in order to unintentionally bring out a radically new affordance. For the leader, such an approach provides the ability to steer the first cognitive learning process within their group, where a process of transfer and cognitive appropriation of the author's fantasy takes place, and a second learning process when the time comes to interpret the interpretation of the different stakeholders.

Keywords: gray zone, transformation, leadership power, hardiness, exaptation

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte

Emanant du concept familier de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités*

commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹, la Responsabilité Sociale des Universités (RSU) concerne les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (EESR). Obligation résultant des lois du 3 août 2009 (Grenelle 1) et du 22 juillet 2013 et de leur transcription dans le code de l'éducation (dont l'article L. 123 et ses différents alinéas), ses objectifs s'adressent à la formation, la recherche et l'ancrage territorial. « *Cependant, sa déclinaison en interne a une dimension largement volontaire ou inspirée par la soft law. C'est le cas du Plan vert et de sa labellisation ou encore du cadrage pour la mise en place de l'enseignement à la Transition Ecologique pour un Développement Sostenable (TEDS)* » (Rolland, 2024, p. 20). Lors de l'évaluation quinquennale des établissements, le Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES) s'intéresse au schéma directeur Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DD&RS), à son plan d'actions et à ses indicateurs. Il s'agit d'une évaluation de l'écart qui existe entre la théorie administrative et la pratique, entre l'injonction légale et l'action. Malgré un contexte favorable en raison des attentes de la société civile et des parties prenantes dont locales, la mise en œuvre de la RSU dans certaines universités reste toutefois « *poussive* » (Ory *et al.*, 2024, p. 39) du fait de facteurs externes : « *la faible performativité du message institutionnel* » en raison de « *l'insuffisance du portage politique* » et de « *l'appui pour le pilotage et la stratégie* », la difficulté d'obtention et de valorisation des labels, « *l'embarras généré par les classements internationaux* », d'au-moins un facteur interne « *la complexité organisationnelle qui rend délicate la création .../... et le partage de sens* » de la part du management (Ory *et al.*, 2024, p. 47). Renvoyant à la structure et la dynamique des organisations et des groupes, aux diverses régulations (alternatives, non intentionnelles, ambivalentes, d'étayages en résistance ou en résilience...), à l'autorité du leader, cette défaillance du processus² de création et de partage de sens attire pleinement notre attention.

En l'espèce, l'orientation stratégique des Ecoles d'ingénieurs comme celles de l'Institut Mines Telecom (IMT) est de renforcer à tous les niveaux l'engagement en faveur de la transition écologique et d'en amplifier les impacts. Cela passe par trois grands objectifs : l'intégration systématique dans tous les cursus de formation des compétences de la transition écologique pour outiller les futurs ingénieurs et managers de l'IMT, l'accroissement d'une recherche à fort impact sur ses enjeux, l'accompagnement des territoires en matière de durabilité, d'économie circulaire, et de nouveaux modèles économiques en s'appuyant sur un réseau d'incubateurs engagés.

Dans le cadre d'une réflexion sur les modalités opérationnelles du déploiement d'une démarche de Développement Durable et Responsabilité Sociétale singulières aux EESR (Helfrich, 2024), un échange entre une responsable DD&RS (Adam *et al.*, 2024) et un ancien DRH spécialiste du management de la cohésion de groupe et membre de l'Institut de Psychanalyse & Management nous a semblé opportun. En présence d'une organisation verticale, hiérarchique et centralisée à partir d'une instance ministérielle parisienne, et face aux injonctions unilatéralement décidées habilement dissimulées sous le masque de préconisations, la volonté des enseignants-chercheurs est de rappeler leur pluridisciplinarité, préserver leur indépendance et leur liberté pédagogique. Une volonté différenciatrice de *persona*³ qui ressemble à celle des commerciaux dans une entreprise (sur la base des critères très différents : objectifs de chiffre d'affaires, taux de prospection, comparaison à fréquence rapprochée du CA réalisé / CA objectif, rémunération variable, véhicule de société...). Un tel dialogue est intéressant.

¹ Communication de la CEE « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE » du 22 mars 2006.

² Il faut distinguer process et processus. Un process est défini par une activité, des éléments d'entrée et des éléments de sortie. Un processus est déclenché dès qu'il y a une modification d'au-moins une structure (physique, organisationnelle, individuelle ou psychologique). Il est d'ordre psychologique et encadré par la culture du groupe (technique, étiquette, caractère) et l'ajustement de l'image de chacun des membres.

³ La *persona* est une interface, un simple artifice, un compromis entre la personne et la société, une apparence sociale, une base de conduite répondant à l'autorité, une obéissance un rôle tel qu'attendu par le grand théâtre de la vie, un masque, une posture conforme à l'idéalisation d'une fonction dans l'entreprise.

- D'une part, les actions en faveur du développement durable et de la responsabilité sociétale⁴, requérant l'implication de toutes les parties prenantes⁵, exigent un leadership aussi bien dans les EESR que dans les entreprises, afin de tendre vers l'« imago secondaire »⁶ de chacun des membres de l'organisation. Alors que ce choix politique de changement du business model des EESR est matérialisé par une nouvelle structure organisationnelle⁷, une structure individuelle précisant le nom des membres et celui du responsable ou pilote DD&RS, ce dernier n'est quasiment jamais qualifié de leader. Alors qu'il joue un rôle clé dans la transformation organisationnelle des EESR, qu'il a de très nombreux attributs d'un leader, le mot semble faire peur déplorant le spécialiste du management de la cohésion de groupe. Et de préciser que le cadre de référence praxéologique est celui de la théorie organisationnelle de Berne (Berne, 2005). Car au sein des structures de formation et de recherche (quelques soient leur tutelle), nous constatons que le rôle des pilotes ou responsables DD&RS dépasse largement la coordination de projets et la mise en œuvre d'actions. Ils incarnent des valeurs, sont acteurs d'une transformation, insufflent une dynamique et accompagnent les dirigeants, le personnel, les enseignants-chercheurs et les élèves pour transformer durablement les pratiques d'enseignement et de recherche, les campus en éco-campus respectueux de la biodiversité, d'une moindre imperméabilisation des sols, d'une efficacité énergétique et d'une gestion optimisée des déchets. En somme, ils doivent être des catalyseurs de cette transformation du business model des EESR pour des transitions réussies.
- D'autre part, le regard constructiviste, subjectif et idiosyncratique⁸ que pose le leader sur l'action humaine, l'action étant le point de départ et le point d'arrivée de l'investigation, fournit une réflexion sur la démarche construite de conscientisation, d'autonomisation et d'efficacité de l'agir dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans ses processus de changement et dans ses conséquences. Mutation profonde des façons de penser, cette enquête autoréflexive (Gauthier, 1997) relie simultanément action et réflexion avec pour visées le perfectionnement professionnel et une contribution scientifique. Un agir métier et un savoir qui requièrent « *un regard lucide de son action et un savoir pratique et pertinent .../... un prolongement de la recherche-action .../... une recherche-action intégrale qui vise un changement par la transformation réciproque de l'action et du discours, partant d'un discours spontané à un dialogue éclairé voire engagé* » (St Arnaud *et al.*, 2002, p. 31) concernant le développement durable et la responsabilité sociétale au sein des EESR. Une *praxis* des pilotes ou responsables DD&RS qui doivent être doublement efficaces quant au changement de business model, extrinsèquement en mettant en œuvre dans l'action les critères éthiques et professionnels, intrinsèquement en observant avec pertinence chez ses interlocuteurs l'effet qu'il anticipe et l'absence d'effet secondaire indésirable. En l'espèce, au sein de l'Institut Mines Telecom (IMT) et plus particulièrement de l'IMT Mines Ales, l'efficacité extrinsèque résulterait d'une démarche d'une grande robustesse, l'efficacité intrinsèque proviendrait d'une approche exaptative, la transformation serait la variable de modulation.
- Enfin, cette transformation sociale contemporaine s'inscrit dans une zone grise, un lieu qui est le creuset de nouvelles logiques d'organisation subjective, qui illustre ce changement radical des comportements humains donc des « *processus psycho-dynamiques* » (Brun *et al.*, 2023, p. 85). Des processus qui confrontent les responsables DD&RS à un déplacement de la notion de normalité, à un entre-deux, là où s'expriment des décharges pulsionnelles, des hésitations et des inhibitions affectives de salariés ou d'élèves ou d'enseignants-chercheurs ou d'autres parties prenantes, et des forces de rupture, de compromis ou de résistance. A la fois « *terrain*

⁴ Bilan carbone, biodiversité, égalité des chances, inclusion, diversité, parité, qualité de vie au travail, citoyenneté, développement d'une société responsable...

⁵ Salariés, élèves, organisations syndicales, Comité Social Economique (CSE)...

⁶ Phase finale de l'ajustement progressif de l'« imago » dans laquelle, le membre renonce à certaines de ses inclinations personnelles en faveur de la cohésion du groupe.

⁷ Groupe ou comité de pilotage composé de membres dédiés à temps partiel, service comprenant un à quelques permanents.

⁸ Prédilection particulière de l'organisme qui fait qu'un individu réagit d'une manière personnelle à l'influence des agents extérieurs.

d'expression de pratiques divergentes qui bien souvent coexistent, et qui parfois dominent, parfois débordent les règles et les codifications établies » (Dieudade, 2022, p. 191, espace flottant et mobile de dérégulation et de régulations alternatives voire cachées, bercail des revenants et fantômes et spectres organisationnels (Brun, 2026), champ flou, aire inaudible et à ce titre de dénégation (Bonnet, 2025), la zone grise est le terrain de jeu entre la psychanalyse et le management. Champ du management nourri d'une démarche d'une grande robustesse, d'une approche exaptative et de la conduite d'une transformation, l'apport de la psychanalyse cherche à questionner les représentations mentales, éclairer les interprétations et les interprétations des interprétations (Brun, 2025), discerner, expliciter l'impensé et l'impensable. Là où « *lorsqu'un écart persiste entre l'effet désiré et l'effet observé* », les leaders « *attribuent leur inefficacité à un manque d'autorégulation de leur part .../..., modifient leur stratégie, leur visée ou leur aspiration pour éviter l'escalade* » (St Arnaud *et al.*, 2002, p. 33), toute aggravation ou surenchère.

1.2. Question de recherche

Dans cette zone grise, espace de la transformation sociale contemporaine du business model des EESR, et d'implantation de nouvelles logiques d'organisation subjective, comment orienter de manière efficace les modalités opérationnelles du déploiement d'une démarche DD&RS, initiatrice d'une co-construction d'initiatives, d'expérimentations, de changements au niveau local prenant en compte notre rapport au vivant et au social, apporteuse de sens et d'une vision ?

1.3. Contribution

Tant d'un point de vue théorique que managérial, le degré opérationnel de liberté dont jouit un EESR pour mener efficacement sa démarche DD&RS est très exceptionnellement abordé. L'originalité de notre contribution tient à éclairer cette zone grise, à participer à la réflexion quant à la démarche transformatrice de son business model et à la puissance du leadership requis afin de motiver l'acteur à agir, en sollicitant la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB). La dynamique d'un changement radical recherchant à la fois l'efficacité extrinsèque résultat d'une démarche d'une grande robustesse, l'efficacité intrinsèque issue d'une approche exaptative,

1.4. Positionnement épistémologique

Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une démarche dite transformative (Savall et Zardet, 2004) portant sur l'exploration et la meilleure compréhension des modalités opérationnelles du déploiement optimal d'une démarche DD&RS, spécifique aux EESR, incluse dans un processus de changement radical d'un business model, d'une métamorphose (Morin, 2010) sociétale, organisationnelle et individuelle psychologique.

1.5. Présentation du plan de l'article

La logique de construction de cet article s'articule autour de cinq chapitres, lesquels abordent les thèmes suivants :

- Un rappel de la théorie organisationnelle de Berne, de son concept d'autorité de groupe,
- L'existence d'un leadership du responsable ou pilote DD&RS, qui demeure implicite,
- Un rappel du concept de transformation, ses déclinaisons sociétales, organisationnelles et individuelles,
- La robustesse, le critère d'efficacité extrinsèque de la démarche transformative du business model des EESR menée par le responsable DD&RS. Ses aspects sociétal, organisationnel, individuel psychologique.
- La démarche exaptative du leader responsable ou pilote DD&RS, critère d'efficacité intrinsèque de la démarche transformative du business model des EESR menée par le responsable DD&RS.

2. THEORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE

Notre discussion ultérieure concernant les concepts de l'autorité du groupe et du « travail institutionnel » (Lawrence et Suddaby, 2006) nécessite une brève présentation de la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB). Celle-ci a inspiré la réalisation d'une matrice sociologique et systémique, laquelle cherche à comprendre et à modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations. Datant de 1963, à part quelques rares références, la TOB a été ignorée en raison « *d'une part, la prépondérance des applications cliniques de l'analyse transactionnelle, et d'autre part, la difficulté de l'ouvrage* » (Fox, 1975, p. 224). Pourtant, « *nous avons là accès à des connaissances accumulées au fil des âges et fondées sur l'expérience et la réflexion de grands penseurs et de chercheurs depuis la Haute Egypte jusqu'au 20^{ème} siècle* » (Chevalier et Pellerin, 2005, p. 7). Inspiré des travaux de Berne, le schéma de Fox est essentiel car « *la puissance de diagnostic et donc de l'intervention résulte de l'intégration de cet outil* » (Pellerin, 1994, p. 111).

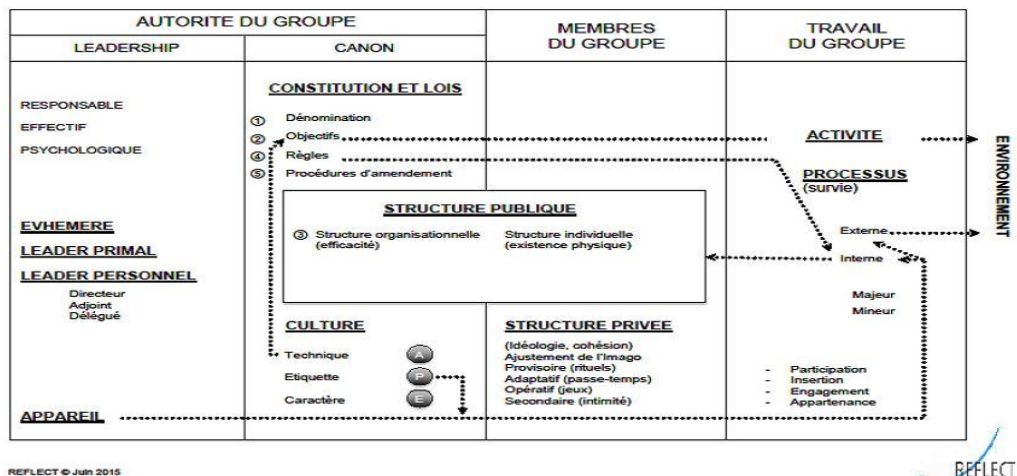


Schéma 1 : Le schéma de Fox

2.1. La partie gauche du tableau

La partie gauche du tableau représente l'autorité du groupe, laquelle a deux aspects : les leaderships (incluant l'appareil) et le canon, « *qui sont en relation réciproque malgré une certaine indépendance mutuelle* » (Fox, 1975, p. 224).

- Le leadership responsable appartient à la personne à laquelle l'autorité et la responsabilité sont confiées, le leader⁹ dans la structure organisationnelle qui est constitutionnellement responsable de ses décisions.
- Le leadership effectif appartient à la personne qui fait, qui connaît le métier, qui a la compétence opérationnelle, qui détient l'habileté technique, le *skopos*¹⁰ (Brun et Ducatteuw, 2022).
- Le leadership psychologique appartient à la personne qui manage les réalités humaines. Le plus influent dans les structures privées des membres, il occupe la position de leader dans leur *imago*¹¹ de groupe. Il est capable de veiller à la culture technique, de faire respecter l'étiquette¹²

⁹ Le leader d'un groupe ou d'une organisation est la personne qui assume ou à laquelle les membres reconnaissent le droit unilatéral de prendre l'initiative, d'imposer des sanctions et le pouvoir de les faire respecter.

¹⁰ Notons la distinction entre fin précise, limitée ou *skopos*, et finalité, fin ultime, fin-horizon ou *telos*. Le *skopos* est aussi précis, déterminé, conscient et intentionnel, arbitrairement défini comme un but (un *causa finalis*) que le *telos* est imprécis, indéterminé, conscient ou inconscient.

¹¹ La représentation mentale que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader.

et le caractère¹³ du groupe donc les *personas* des autres, d'accompagner, de résoudre un conflit interpersonnel, de prendre soin, d'apporter une certaine neutralité. Il est le plus influent dans les structures privées des membres.

Doté d'un niveau élevé de leaderships responsable, effectif et psychologique, le leader a toute la légitimité, la puissance, la capacité à guider le groupe.

L'appareil du groupe est « *une émanation du leadership dont la tâche est de perpétuer l'existence du groupe* » (Fox, 1975, p. 226). Il est le prolongement du bras du leader pour exercer ses leaderships. Un organe qui appartient au leader du groupe et dont il en demeure responsable même en cas de délégation. « *Il est au service du processus du groupe et a, comme lui, des composantes internes et externes* ». Il reporte.

2.2. La partie centrale du tableau

La section centrale, intitulée membres du groupe, « *comporte les individus réels qui sont les porteurs des notions et des croyances concernant l'autorité du groupe, et qui fournissent l'énergie produisant le travail du groupe* ». Cette section se combine avec une partie du canon pour former la structure publique du groupe, « *laquelle comprend la plupart des éléments vitaux qui confèrent au groupe son efficacité à long terme et sa survie* » (Fox, 1975, p. 224).

2.3. La partie droite du tableau

La partie droite du tableau représente le travail du groupe, « *qui possède également deux faces : l'activité et le processus* ».

- L'activité est ce qui fait progresser l'objectif téléologique du groupe, sa mission à long terme, son *télos*.
- Le processus « *qu'il soit interne ou externe, est ce qui en protège l'existence ; plus il est efficace, plus l'énergie disponible pour l'activité est élevée* ». Il est déclenché dès qu'il y a une modification d'au-moins une structure. Le processus, d'ordre psychologique, est encadré par l'étiquette et le caractère de la culture du groupe, et l'ajustement d'images des membres.

3. LEADERSHIP DU RESPONSABLE OU PILOTE DD&RS

Au sein d'un écosystème caractérisé par une grande complexité politique et institutionnelle, fragmenté entre un nombre élevé de parties prenantes (tutelle, région, fondation, entreprise, agence d'évaluation, France Université, prescripteur dont presse...) chacune détentrice d'une part du pouvoir et d'objectifs parfois divergents qui, bien souvent coexistent, confronté à une large autonomie des enseignants-chercheurs et une difficulté de mise en œuvre d'un projet transdisciplinaire, une démarche RSU requiert toutefois la formulation d'une vision stratégique. Il s'agit en effet transformation sociale contemporaine du business model des EESR. Soumis aux contraintes et opportunités de tous ces facteurs constitutifs de l'environnement, de cette zone grise, ce *télos* transformatif et apporteur de sens est assigné au responsable ou pilote DD&RS, décliné en actions concrètes auprès de diverses cibles, idéalement doté d'objectifs.

Strictement respectueux de l'objectif téléologique, pourvu des structures organisationnelle et individuelle, il est demandé au responsable ou pilote DD&RS de connaître l'environnement de son groupe ou comité de pilotage, de hiérarchiser dans le temps les facteurs qui vont impacter gravement l'environnement du groupe auquel il faut s'adapter, de surveiller leur évolution, les verbaliser puis partager la vision et ce « *jusqu'à la base* » (Brun *et al.*, 2023, p. 29), car « *la pratique de la vision partagée implique d'abord de faire émerger des représentations du futur communes à tous, de manière à inciter chacun à l'engagement et à l'adhésion, plutôt qu'à la*

¹² Règles spécifiques implicites ou explicites à chacun des groupes, destinées à renforcer le contrat social qui exige des membres le respect de la *persona* de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle.

¹³ Ecartés tolérés par rapport au contrat social dans un groupe donné.

conformité » (Senge, 2006, p. 10). Il s'agit somme toute d'assumer légitimement son leadership responsable, malgré d'éventuelles injonctions contradictoires, soudaines et nouvelles et importantes contraintes budgétaires. Il lui est aussi demandé d'être compétent(e), générer « *les projets et initiatives concrètes* » (El Ouali, 2024, p. 78), prendre les décisions opérationnelles, fixer précisément les objectifs, les suivre avec détermination et les évaluer (enquête), améliorer, apporter les réponses aux questions ou dont les suggestions ont le plus de chances d'être appliquées en situation de stress. Il s'agit somme toute d'assumer son leadership effectif. Enfin, il lui est demandé de « *tisser des liens, instaurer la confiance, et favoriser la collaboration entre les acteurs impliqués* », de « *faciliter le dialogue* », de « *sensibiliser et de promouvoir les éco-gestes* », de « *construire un réseau de référents personnes et étudiants volontaires .../... diffuser l'information* », de prendre en compte « *la résistance au changement, principalement due à un manque de compréhension ou d'adhésion aux principes de RSU* », de « *façonner et diffuser les idées, les valeurs et les principes DD&RS* », de mener « *ce travail émotionnel qui, influence directement la manière dont les membres de l'organisation perçoivent, interprètent, et réagissent aux initiatives de développement durable* » (El Ouali, 2024, p. 79). Un travail qui nourrit le registre du sens, terme polysémique, renvoyant à la circulation ininterrompue fluide et évolutive entre les trois pôles des sensations (ressenti), des significations (interprété et compris) et des orientations (intégré à un devenir) (Chabot, 2024, p.44). Il s'agit somme toute d'assumer son leadership psychologique.

Assumant et assurant ces trois sortes de leadership, garant du canon du groupe, le ou la responsable ou pilote DD&RS a bien tous les attributs d'un leader pour mener une démarche de co-construction d'initiatives, d'expérimentations, de transformations, au niveau local, émanant d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

4. TRANSFORMATIONS SOCIETALES, ORGANISATIONNELLES, INDIVIDUELLES

4.1. Concept de transformation

Transformer vient du latin *transformare* : métamorphoser, c'est-à-dire modifier la forme, ses caractères généraux. Si la conduite du changement consiste à faire passer une organisation d'un état actuel A à un état souhaité B, B étant très souvent défini et connu, la conduite des transformations est très différente. C'est quitter l'état actuel A stable et connu pour un état inconnu, incertain, instable, difficilement prédictif, flottant, mobile.

Relative au changement organisationnel, une étude taxonomique hiérarchise les principaux critères d'une classification : l'objet (« *objet* », « *contenu* », « *dimension* »...), l'importance (« *ampleur* », « *échelle* », « *envergure* » ...), la temporalité (« *continu et progressif* », « *graduel* », « *épisode et discontinu* », « *incrémental ou radical* »...), et l'intentionnalité ou le « *mode diffusion* » (« *génératif ou volontaire* », « *prescrit ou construit* »...) (Azzaradi et Fikri, 2021). Le terme de transformation provient d'un changement majeur des domaines qui touchent la culture, la stratégie, la structure, la répartition du pouvoir et le système de contrôle (Romanelli et Tushman, 1994), d'un changement radical ou révolutionnaire de la structure, de la stratégie, des activités ou processus essentiels, du système de gouvernance et de gestion (ce qui inclut le système de contrôle et le système de pouvoir) et la culture, de « *la modification de son modèle prévalant, relatif aux activités essentielles de l'organisation et aux rapports fondamentaux entre les acteurs* » (Brassard, 2003, p. 6). La transformation ne se définissant pas exclusivement en sciences de gestion comme synonyme et substantif de catégorisations du changement mais comme modalité opératoire du changement et de sa conduite (Bonnet, 2025).

4.2. Transformations sociétales

Après les périodes de modernité, de postmodernité puis d'hyper-modernité « *figures contemporaines de la modernité dans l'ordre des mentalités, des sensibilités, des croyances, des comportements dans divers domaines* » (Tapia, 2012, p. 15), advient l'*optio*, l'option. La période du choix personnel face à la rupture du contrat sociétal, la fin projetée de l'idéologie du progrès, le

terme conjecturé de la croyance en un avenir meilleur, lesquels sont à l'origine d'une crise majeure contemporaine.

L'objet du contrat sociétal est de concilier la liberté de l'individu et l'autorité d'un gouvernement, instaurant l'idée de contrainte nécessaire. En raison de l'incapacité de l'Etat à dorénavant assurer la sécurité économique et la sécurité physique des citoyens, est remise en question l'acceptation par chacun de la violence légitime exercée par le pouvoir avec pour contrepartie la sécurité collective. La rupture du contrat sociétal serait prononcée, « *plus rien de justifie l'adhésion aux règles collectives .../... Nos sociétés sont comme prises de vertige devant la fin de la croissance, l'explosion des inégalités, la perte de sens collectif, la libanisation du monde* » (Pigasse, 2023, p. 10).

L'ambiguïté de la notion de progrès serait forte, car « *partiellement descriptive et fortement prescriptive .../... D'un côté, elle rend compte des progrès des connaissances scientifiques et des évolutions technologiques, et d'un autre, elle prétend donner sens à l'Histoire, au développement des sociétés, voire au progrès moral* » (Musso, 2015, p. 9). Actuellement se jouerait le requiem de l'idéologie du progrès, se prononcerait l'oraison funèbre de son automaticité et de sa contribution au bien-être, avec pour seul legs la frivolité, le rétrécissement intérieur, le désengagement moral de l'hyper-modernité.

L'injonction du progrès et de la performance donnerait l'illusion de l'abondance en raison de ses économies à courts terme, alors qu'elle créerait par effet rebond la pénurie des ressources non-renouvelables et des ressources renouvelables (blé, bois, eau, miel...). Une pénurie qui perturberait gravement les écosystèmes et accroîtrait les tensions géopolitiques et les risques de guerre. Cette mise en demeure appauvrirait le nombre des interactions sociales en produisant une dépendance aliénante au digital, le niveau des services publics dont les soins malgré un niveau élevé de taxes et d'impôts, une hyper-concentration des richesses. Cette sommation accroîtrait le nombre d'impasses technocratiques, écologiquement bien-pensantes, contre-productives du développement durable, comme le tout électrique « *censé réduire l'utilisation des énergies fossiles, mais qui demande des extractions minières de métaux rares extrêmement énergivores, génératrices de pollutions plurielles et destructrices d'habitats et de biodiversité* » (Hamant, 2023, p. 14). Se développe une remise en question du culte de la performance qui nous enfermerait, nous empêtrerait, nous engluerait, nous enliserait car « *efficacité et efficience sont les instruments d'une optimisation qui nous enferme dans une voie étriquée, .../... c'est même une impasse qui ne construit que des futurs obsolètes* » (Hamant, 2023, p. 17). Est préconisée comme antidote la robustesse du vivant, ou suggérée d'effectuer « *une prière afin de rendre notre écosystème moins absurde que nous l'avons trouvé par le biais de réflexions sur notre rapport au vivant et au social* » (Cavarretta et Lenoir, 2024, p. 5).

4.3. Transformations organisationnelles

Au sein des organisations, l'ennui, le découragement et le dégoût contemporains se développeraient en raison de « *la régression dépressive qui touche les sujets dont l'idéal social et professionnel se trouve mis à mal par les mutations catastrophiques qui affectent leur pratique professionnelle, leur investissement de leur tâche primaire et leur dignité narcissique. L'acédie .../... renvoie à un deuil impossible concernant un vécu, une image de soi, une représentation de sa mission, une expérience des liens intersubjectifs et d'un sens de la tâche primaire qui se trouvent radicalement disqualifiés. Bref, elle nomme une impossibilité majeure pour le sujet ou les sujets de croire encore à ce qui les soutenait dans leur existence professionnelle et souvent personnelle* » (Diet, 2013, p. 19).

L'entreprise, l'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, témoigneraient de cette anémie économique, du chômage, des exclusions, de la précarisation, de la dissolution du lien, de cet isolement individuel, de l'hypnose du narcissisme, des luttes de pouvoir. Ils manifesteraient de la violence dans le cadre des relations de travail avec son phénomène groupal de « *victime émissaire* », du narcissisme freudien des petites différences à la source de la haine contre son semblable qui cependant ne ressemble pas tout à fait à soi, de l'apparition d'un sujet en crise à la personnalité à prédispositions pathologiques qui se retrouverait en position de « *thanatophore* »

(Diet, 1996, p. 137), vecteur de mort et de destructivité. Le risque consisterait en l'agonie du contrat social : « *ce contrat non dit, faisant partie de l'étiquette, qui exige des membres de l'organisation ou du groupe le respect de la persona de chacun telle qu'elle est présente dans la structure individuelle* » (Berne, 2005, p. 317). Une structure individuelle qui est composée de chacune des personnes, représentées par leur *persona*, qui constituent les membres d'une organisation ou d'un groupe à un moment donné.

4.4. Transformations individuelles

Chacun est confronté à structurer ses valeurs, à effectuer un choix, vis-à-vis de cette société qui serait désagrégée et endommagée par les désordres, l'enfreinte à la discipline, le mépris des règles morales, les violences, et à cette dynamique technoscientifique perçue comme essoufflée et pantelante n'offrant guère de perspective de progrès social. Face à cette crise majeure des liens intersubjectifs politiques, sociaux, économiques, certains remettraient en question leurs alliances inconscientes selon lesquelles il est nécessaire, pour maintenir le lien, de refouler, de dénier, de rejeter ou d'effacer certaines choses ou pensées. Un fonctionnement défensif qui peut parfois devenir aliénant, destructeur et pathogène (Kaës, 2009). Le moment de l'*optio* serait venu pour être en phase avec ses désirs et pulsions, risquer d'adopter une posture sans imposture, faire évoluer sa *persona*, « *ce quelqu'un qui n'est pas réalité, mais ce que lui-même et les autres pensent qu'il est* » selon Jung (Jaffé, 1991, p. 633).

5. EFICACITE EXTRINSEQUE DE LA DEMARCHE TRANSFORMATIVE DU BUSINESS MODEL DES EESR MENEES PAR LE RESPONSABLE DD&RS : SA ROBUSTESSE

Dans un monde turbulent, incertain, voire menaçant, en réponse aux transformations sociétales, organisationnelles et individuelles, le leader pilote ou responsable DD&RS devrait prendre conscience qu'un écosystème qui réussit est un holobionte¹⁴ requérant à la fois une approche holistique, prudente et robuste, et une posture de leader puissant¹⁵.

Une robustesse de la démarche DD&RS qui ne s'oppose aucunement à la performance du leader, capable de mener le processus psycho-dynamique d'ajustement voire de ré-ajustement de l'imago de chacun des membres de son groupe pour tenter d'atteindre l'imago secondaire (Brun *et al.*, 2023, p. 31). Une performance qui résulte d'une maîtrise de l'écoute sereine, ouverte et libre de préjugés, qui ne recherche aucunement le pouvoir, ni l'établissement d'une kakistocratie¹⁶ au sein de la société. Une recherche de performance vue ici et maintenant comme un processus, non un but en soi.

Dans cette zone grise de changement du business model des EESR, cet espace intermédiaire de régulation comprenant de multiples incapacités, ambiguïtés, injonctions, questionnements, régressions, crises, désirs et pulsions, s'inscrit une dynamique transformatrice se nourrissant à la fois d'une robustesse de la démarche DD&RS et de la puissance du leadership du leader pilote ou responsable DD&RS.

5.1. Robustesses individuelle psychologique, organisationnelle, sociétale

Une analyse bibliométrique sur Web of Science data base des 690 articles publiés entre janvier 2002 et août 2023 concerne la robustesse (« *hardiness* ») (Mund et Mishra, 2025). Elle précise que la tendance des publications a augmenté depuis 2018, de 39 publications en 2018 et en 2019, à 40

¹⁴ Du grec *holos* « tout » et *bio* « vie », le terme holobionte correspond à une entité vivante naturelle constituée d'un hôte organisme supérieur, pluricellulaire, et de son microbiote, la cohorte de microorganismes qui lui est étroitement associée, fonctionnant dans une boucle vertueuse (exemple : l'intestin d'un animal).

¹⁵ Leader doté à la fois d'un niveau optimal de leaderships responsable, effectif et psychologique.

¹⁶ Composé du grec *kakistos* (pire) et *kratos* (force souveraine), la kakistocratie consiste en un gouvernement par les pires personnes, considérées comme particulièrement médiocres.

en 2020, à 51 en 2021 et 62 en 2022. Les principaux contributeurs à la recherche sont Bartone (921 citations) et Maddi (655 citations).

La robustesse individuelle psychologique au stress constitue le principal sujet des publications. Celles-ci explorent ses effets sur les performances sociocognitives (adaptabilité, résilience...) et le bien-être mental et physique des personnes¹⁷. *Personality and Individual Differences* et *Military Psychology* sont les deux principales revues publiant des recherches sur la robustesse.

La robustesse organisationnelle est aussi étudiée, en termes d'efficacité organisationnelle : formation des employés, développement du leadership, création de stratégies de résilience organisationnelle, gestion des défis professionnels, promotion d'une culture organisationnelle positive, amélioration de la performance entrepreneuriale globale...

La robustesse sociétale rarement évoquée en sciences de gestion, traite des modèles de fonctionnement socio-émotionnel d'adaptation vis-à-vis du vieillissement (Magai *et al.*, 2003), de la modération de l'anxiété des étudiant(e)s pauvres chinois(e) grâce au soutien social perçu pendant la pandémie de Covid-19 (Cheng *et al.*, 2022), de la robustesse du vivant comme antidote au culte de la performance, de l'efficacité, comme « *la réponse opérationnelle aux turbulences* » (Hamant, 2023, p. 3) basée sur des initiatives comme l'agro-écologie, l'habitat participatif ou les sciences citoyennes.

5.2. Robustesse vs résilience

Notons que la robustesse est différente de la résilience. Apparue en 1987, la comparaison entre ces deux termes est « *régulièrement discutée depuis 2012* » et ce dans au sein de multiples domaines (Clément *et al.*, 2018, p. 528).

- La robustesse se qualifie par rapport à la perturbation, car elle ne doit pas modifier l'état initial ou ses principales fonctionnalités : « *une chaîne logistique est considérée comme robuste lorsqu'elle peut maintenir ses opérations et sa connectivité malgré les perturbations* » (Andre, 2023, p. 7). « *La robustesse crée les conditions grâce auxquelles on ne tombe pas* » (Hamant, 2023, p. 49). Elle est davantage globale, concerne l'ensemble des fonctions du système, s'exprime sur le long terme (Bédère et David, 2023). La robustesse est un marqueur d'évolution en de multiples étapes, non forcément linéaires, se construisant parfois de manière latérale sur les réalisations de l'étape précédente, adaptée à la progressive anticipée concrétisation d'un objectif téléologique au sein d'un système très complexe.
- La résilience consiste en une capacité à court terme d'adaptation du système lors d'une crise : perturbation temporaire des mécanismes de régulation, aire transitionnelle, phase intermédiaire qui fait cohabiter le déjà là et le non encore advenu, un entre-deux (Sibony, 1991). Il s'agit d'un art de rebondir par suite de « *la survenance d'un choc ou d'un bouleversement au sein de l'organisation* », d'« *une porte ouverte à la reconstruction de l'identité* » (Teneau, 2017, p. 19) individuelle et organisationnelle. La résilience requiert d'être apte à chuter avant de pouvoir se relever, « *d'être capable de tomber et de remonter la pente* » (Hamant, 2023, p. 49). Elle atteste de capacités d'absorption, d'adaptation, de régénération ou de transformation organisationnelle, de gestion des risques, de collaboration, d'agilité de gouvernance, d'apprentissage dynamique et d'intelligence émotionnelle (Teneau, 2024).

Même si « *la robustesse renvoie à l'anticipation et à la gestion des risques .../... la résilience renvoie donc à la gestion des crises* » (Fabbe-Costes & Ziad, 2021, p. 148), leur association complexe et conjointe incite à une dialogie entre ces deux concepts (Morin, 1986, p.98). Au sein des systèmes vivants donc complexes, la robustesse est essentielle pour la survie des êtres vivants

¹⁷ L'*individu* est selon le dictionnaire Le Petit Robert « *Tout être formant une unité distincte, dans une série hiérarchique, formée de genres et d'espèces... Corps organisé vivant d'une existence propre et qui ne saurait être divisé sans être détruit* ». Etymologiquement, l'*individu* est indivis, indivisible, insécable sous peine de disparaître. L'*individu* est donc un être unique et interchangeable. La *personne*, c'est d'abord un *personnage unique*, une *persona* spécifique, un acteur social qui reflète un caractère complexe et insaisissable.

dans un monde instable, car elle favorise l'adaptabilité et la résilience face aux perturbations (Frank, 2007).

5.3. Démarche du responsable ou pilote DD&RS

Face aux turbulences affectant l'écosystème complexe des EESR, à la temporalité longue des changements opérés dans ce contexte social, à la coexistence interactive à symbiotique de multiples parties prenantes participant à la gouvernance, aux équilibres imbriqués et implicitement mobilisés, à cette zone grise mobile ou flottante considérée comme un espace de régulations non discernées, la démarche se devrait d'être :

- Observatrice afin de s'imprégner des usages, de la diversité des profils et des points de vue des parties prenantes, avant d'impacter progressivement ce biotope en visant l'économie créative et harmonieuse des moyens. À tout moment, de nouvelles exigences invasives émanant de la gouvernance peuvent remettre en question les objectifs, leur priorité en raison des urgences impérieuses budgétaires, les moyens humains et/ou matériels, leur temporalité, susciter des arbitrages ou régulations fréquemment collectifs, alimentant la dynamique de l'écosystème, et il faudra intervenir le plus en amont possible.
- Multi-ciblée en raison de la nature tripolaire (formation, recherche innovante, territoire) des objectifs, en invitant les parties à innover de manière itérative, par étapes, en les impliquant et les motivant, en les incitant à réévaluer la part de leur effort (temps, travaux, intrants, soins, budget, reproductibilité, valorisation des déchets...) pour parvenir à la satisfaction optimale, à évaluer l'impact sur l'écosystème et ses interdépendances, à développer une perception holistique des décisions prises.
- Méta-planificatrice, alors qu'une métacognition exige à la fois du temps sachant que le temps est hétérogène puisqu'il n'y a pas un temps mais des temps, une remise en cause des valeurs, des normes et des routines cognitives qui régissent les stratégies d'usage, et donc les comportements concrets pragmatiques en situation et dans l'action. Il s'agit de donner la possibilité d'apprendre sur sa propre façon d'apprendre à planifier. Ce troisième type d'apprentissage mis en évidence appelé « *deutero learning* » (Ruesh et Bateson, 1988) ou apprentissage « *en triple boucle* » (Argyris et Schön, 2002), nécessite une grande capacité individuelle de recul.
- Réfléchie afin d'éviter que toute précipitation dans l'action n'interfère négativement dans les équilibres, les coopérations, ne suscite un rejet mu par les pulsions de préservation des diverses institutions et corps de métiers. Réduire certains usages ne peut faire mieux que laisser un reste ou un résidu de frustration, d'insatisfaction dans l'inconscient, quel qu'il fût dénommé, individuel, groupal ou collectif, l'affect de chacun des salariés est impacté, leur imago concerné. Cela incite à un accompagnement empathique et à l'émergence d'un nouveau désir et d'une nouvelle symbolique.
- Adepte de l'expérimentation en raison du grand nombre de facteurs et du large champ des possibles qui rend chaque dossier spécifique, de la création d'espaces tampons, transitoires. Des écotones¹⁸ qui absorbent les difficultés organisationnelles inconnues ou/et non planifiées et atténuent l'éventuelle brutalité d'événements nuisibles ou malheureux. Une expérimentation qui requiert une parcimonie des moyens matériels et humains, qui offre la possibilité d'une mutualisation au sein parfois d'organisations multi-sites, comme le sont par exemple les écoles de l'Institut Mines Télécom.

Au sein de l'holobionte des EESR, une démarche exaptative du responsable ou pilote DD&RS qui associe la robustesse de son approche à la performance de sa posture de leader puissant. Une robustesse de son approche qui à la fois s'inscrit dans un cadre sociétal et organisationnel, et atteste d'une robustesse individuelle psychologique nourrie de son puissant leadership.

¹⁸ Zone de transition entre deux écosystèmes, où les conditions d'environnement sont intermédiaires.

5.4. Démarche transformative du business model des EESR et robustesse sociétale

Fruit d'un réexamen du vivant, riche de « *ses valeurs jugées contre performantes comme son respect de l'hétérogénéité, des processus aléatoires, des lenteurs, des délais, des incohérences, des erreurs et de l'inachèvement* » (Hamant, 2024, p. 8), la robustesse sociétale requiert « *une approche intégrative et systémique* » (Hamant, 2023, p. 19) :

- L'important et permanent gaspillage du fonctionnement des différents mécanismes biologiques (photosynthèse, chaîne alimentaire, système immunitaire, biomasse...), associé au caractère renouvelable des ressources naturelles (eau, soleil, plantes...) et à la lenteur de ce processus, incite à considérer l'intérêt de la bio-économie et de l'agro-écologie circulaire face aux fluctuations, aux aléas, à la dette écologique. Dans le monde de la robustesse, c'est à la sobriété de consommation de ces ressources et à la production diversifiée de nourrir les écosystèmes.
- La gestion du temps long des différents processus naturels incite à prendre conscience qu'il faut déjà apprendre à vivre avec, au présent, ensemble, patienter, et que l'avenir se prépare afin de transmettre aux générations suivantes.
- La richesse de la diversité des liens, la densité des interactions mues par le désir de co-construction et de coopération transdisciplinaire et de l'épanouissement collectif, invitent à une inversion du modèle sociétal. Instrumentalisé, sous emprise arbitraire voire autoritaire et/ou technocratique, le tout-numérique empêche toute organisation de la pensée, liberté de critique, contradiction, acceptation du conflit interne. Il contribue à l'anxiété grandissante, au repli et au risque d'affrontements, menace la capacité des sociétés à faire émerger des solutions durables.
- L'économie de propriété cède sa place à l'économie de l'usage, au low-tech innovant compréhensible par les citoyens, au partage, au réparable et au recyclage, contre l'obsolescence programmée, le consumérisme effréné, les incessants effets de mode.

Le choix de la robustesse, de « *la bascule des extractions aux interactions* » (Hamant, 2023, p. 43) pourra-t-il être planétaire face à une opposition croissante entre bloc démocratique et bloc arbitraire, despotique, dictatorial, totalitaire ?

Rappelons que pour le responsable ou pilote DD&RS « *le métier principal du leadership responsable est de connaître son environnement, hiérarchiser dans le temps les éléments stratégiques, surveiller leur évolution, les verbaliser puis partager sa vision et ce jusqu'à la base* » (Brun *et al.*, 2023, p. 29). Il lui faut donc veiller à l'interprétation de l'interprétation par chacun des membres (Brun, 2025).

5.5. Démarche transformative du business model des EESR et robustesse organisationnelle

Lors de l'élargissement de l'approche de la robustesse psychologique individuelle à l'organisation (Maddi *et al.*, 1999), il est affirmé que *la résilience et l'efficacité sont également ce dont les organisations ont besoin*, précisé que les organisations robustes bénéficient d'une spécificité de culture, de comportement, de structure et de recrutement :

- Les valeurs constitutives « *de la culture des organisations robustes sont isomorphiques avec les attitudes des personnes robustes* » (Maddi, 2002, p. 182). Les attitudes d'engagement, contrôle et défi de la robustesse psychologique individuelle correspondent aux valeurs de coopération avec les autres, de crédibilité dans la mise en œuvre concrète d'actions, et de créativité dans leur recherche de solutions innovantes aux problèmes, des organisations robustes.
- Le comportement est quotidiennement exemplaire dans les interactions avec les autres, en termes d'adaptabilité, de fonctionnement en équipe, d'apprentissage, d'accompagnement, d'encouragement.
- L'organisation robuste veillera au respect des valeurs et du comportement déjà décrits, à l'étiquette et au caractère.
- La structure organisationnelle (organigramme) au sein de laquelle « *dans la plupart des cas, une approche matricielle sera utilisée, dans laquelle les équipes consacrées aux projets orientés*

vers le changement auront un rôle décisionnel important dans les orientations et les priorités de l'organisation » (Maddi, 2002, p. 183).

- La structure individuelle¹⁹ qui intègre une proportion de plus en plus élevée de personnes robustes (proactifs, innovateurs, coopératifs) par le biais de recrutements et de formations, de promotions.

Une robustesse organisationnelle, dont l'approche sociologique menée dès 2005, met en évidence deux mécanismes à la base de la robustesse du système socio-technique : un système de relations professionnelles et personnelles au travail et un système généralisé de contrôle de la distribution des ressources et du pouvoir (Boissière, 2005). En 2013, est soulignée l'importance de la jonction de la dynamique de l'entreprise et de celle de ses membres afin de permettre à long terme de favoriser la créativité des membres de l'organisation et de s'ajuster de manière permanente aux fluctuations imprévisibles de l'environnement (Detchenique *et al.*, 2013). En 2020, en situation extrême, est mise en exergue l'importance de la co-construction de sens, du management d'écosystèmes opérationnels à géométries variables, de l'intégration de connaissances expérientielles (Blancher, 2020). Il est conseillé d'intégrer la robustesse à la culture organisationnelle sachant que « *les leaders robustes ont un fort sentiment d'engagement dans la vie et au travail, un plus grand sentiment de contrôle et sont plus ouverts au changement et aux défis de la vie* » (Bartone et Stein, 2020).

5.6. Démarche transformative du business model des EESR et robustesse individuelle psychologique

La robustesse individuelle sous l'angle psychologique a été étudiée comme composante de la résilience pendant douze années au sein l'Illinois Bell Telephone (IBT), chaque année de 1975 à 1987, auprès de 450 superviseurs, managers et directeurs confrontés à des stress importants générés par une dérégulation du marché faisant passer le nombre de salariés de 26.000 en 1981 à 14.000 en 1982 (Maddi et Kobasa, 1984). Les employés résilients étaient caractérisés par « *une combinaison d'attitudes qui apportent le courage et la motivation pour accomplir le difficile et stratégique travail consistant à transformer les circonstances stressantes des catastrophes potentielles en opportunités de croissance* » (Maddi, 2006, p. 160).

Face à un environnement stressant, la robustesse a été conceptualisée comme une combinaison des trois attitudes chez un salarié « *Commitment, Control and Challenge* » (3Cs) : engagement, contrôle et défi (Kobasa, 1979). Attestant de :

- Un engagement actif dans la vie, le salarié est impliqué dans les événements et les personnes autour de lui. Il fuit l'aliénation sociale²⁰ (« *commitment vs alienation* »).
- Un fort contrôle des actes de la vie quotidienne dans le processus de prise de décision, il continue à exercer une influence sur les résultats qui se produisent autour de lui. Il n'opte pas pour l'impuissance et la passivité (« *control vs. powerlessness* »).
- Une grande aptitude à relever de nouveaux défis grâce à sa motivation et à ses efforts personnels, le stress est perçu comme un élément normal de la vie et une opportunité d'apprentissage, de développement en sagesse (« *challenge vs. threat* »).

En outre, « *pour exprimer véritablement son courage existentiel, une personne doit posséder les 3Cs* » (Maddi, 2002, p. 175) car ces trois attitudes sont interdépendantes pour transformer le stress en une opportunité, une voie vers la résilience (Bonanno, 2004). Si les trois attitudes de la robustesse psychologique sont d'un niveau élevé, il en résulte une forte capacité de résolution des problèmes en termes de mise en perspective, compréhension et mise en œuvre opérationnelle de

¹⁹ Chacune des personnes, représentées par leur *persona*, qui constituent les membres d'un groupe, à un moment donné.

²⁰ Un état de privation de vos facultés, une dépossession de vos capacités, face à une contrainte imposée empêchant le déploiement de votre potentiel.

solutions, une significative faculté à bâtir un lien social, à accompagner et à encourager, et une excellente condition physique.

L'opportunité d'apprentissage de cet amalgame cognitif et émotionnel (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000) a suscité la création d'un programme de formation de développement de la robustesse individuelle et psychologique basé sur des exercices d'adaptation à des changements environnementaux, d'interactions sociales, sportifs (Khoshaba et Maddi, 2001) (Khoshaba *et al.*, 2005).

En plus des « 3Cs » de Kobasa (*Commitment, Control et Challenge*) : engagement, contrôle et défi, un quatrième « C » (*Connexion*) est ajouté en 2005 par Maddi. Le lien étant considéré comme « *un facteur crucial* » chez les personnes qui rebondissent et résistent au stress. « *Chez les adultes qui travaillent, la formation n'a pas augmenté seulement leur niveau de robustesse, mais aussi leur satisfaction au travail, et une implication constructive avec d'autres employés* » (Maddi, 2006, p. 165). Une implication constructive qui fait référence au lien, « *à l'entraide, au pouvoir d'appartenance et de connectivité que procure le fait d'être membre d'un groupe .../... le soutien social joue un rôle essentiel en protégeant les personnes des conséquences néfastes* » (Mund, 2016, p. 36).

Un cinquième « C » (*Culture*) est proposé en raison d'un contraste important de l'aspect des normes sociales entre l'Inde et les Etats-Unis. Un contraste culturel qui influe sur la résilience individuelle (Mund, 2016), dont l'étude offre une compréhension plus complète de l'évolution et l'épanouissement des personnes dans des circonstances difficiles (Mund et Mishra, 2025).

Rappelons que pour le responsable ou pilote DD&RS au titre de son leadership psychologique, se doit de veiller en continu au respect de la culture, son étiquette et son caractère, aux formes et conditions d'un dialogue respectueux de la *persona* de chacun afin que l'engagement, la motivation de chacun permette d'atteindre l'imgo secondaire, la pleine activité au sein du groupe. Au sein de cette zone grise, leader performant, il est le promoteur de la robustesse organisationnelle, il atteste de sa robustesse individuelle psychologique

6. EFFICACITE INTRINSEQUE DE LA DEMARCHE TRANSFORMATIVE DU BUSINESS MODEL DES EESR MENEES PAR LA RESPONSABLE DD&RS : SON APPROCHE EXAPTATIVE

6.1. Pré-adaptation darwinienne et exaptation

La nouvelle logique générale de l'évolution (Darwin, 1859) insiste sur le fait qu'aucune caractéristique n'a évolué pour son usage actuel, celui-ci apparaissant comme un sous-produit accidentel d'un usage antérieur.

Ainsi, les ailes n'ont jamais évolué pour le vol ; le vol ailé était un sous-produit involontaire.

- Les plumes étaient à l'origine des écailles qui, au début de l'ère des dinosaures, séquestraient des toxines. En grandissant pour séquestrer davantage de toxines, elles ont spontanément pris la forme d'un tube creux.
- Ces tubes pouvaient involontairement les réchauffer. Bientôt, le monde était peuplé de dinosaures à plumes et à fourrure.
- Ces tubes pouvaient contenir de la pigmentation, ce qui offrait de nouvelles formes de sensualité aux dinosaures. De grandes plumes colorées ont évolué partout où elles ne gênaient pas les mouvements : le long de la crête et derrière les bras et les jambes.
- Ces grandes plumes sous les bras et derrière les pattes arrière sont devenues des grandes isolantes ailes qui pouvaient garder de nombreux œufs au chaud, permettaient d'avoir l'air imposant et effrayant ou attirant...
- Le monde autour des dinosaures évoluant également, les arbres et les mammifères apparaissaient. Les arbres offraient aux petits mammifères une excellente échappatoire aux

dinosaures, qui, avec leurs pattes avant plus courtes, avaient moins d'agilité et de possibilités d'escalade.

- Les battements d'ailes avaient la capacité involontaire de pousser le dinosaure vers le tronc et de permettre une ascension inclinée assistée par les ailes.
- Les dinosaures dans la canopée des arbres devaient redescendre. De nombreuses plumes, y compris celles des ailes, donnaient matière à faire du parachutisme, puis à planer, puis à voler.

Ainsi, le vol apparaît comme un sous-produit accidentel de l'escalade des arbres assistée par les ailes, une invention créée dans l'action, dans l'engagement expérimental.

Darwin qualifiait de « préadaptations » cette capacité des caractéristiques à dépasser leur usage contemporain et à être récupérées à des fins nouvelles. Cela suggère que la finalité future est déjà là : l'aile était pré-adaptée au vol²¹.

Un nom alternatif et amélioré a été proposé « exaptation » (Gould et Vrba, 1982), une affordance émergente et radicalement nouvelle, une émergence d'un changement qualitatif dans un monde quantitatif et progressif²², une possibilité involontaire en toute chose.

6.2. L'exaptation

L'exaptation, le processus qui établit un lien entre un agent, ses activités et son environnement immédiat revêt quatre aspects : l'ancrage dans un ensemble continu d'activités, la création d'un environnement, l'élaboration de choses qui en retour nous façonnent, l'engendrement d'opportunités émergentes d'action potentielle sachant que les fonctionnalités avec lesquelles nous interagissons sont des affordances.

Ce potentiel d'action peut s'appeler aptation (toute caractéristique qui affecte le fonctionnement d'un organisme à un environnement spécifique), adaptation (toute caractéristique produite par un processus développemental pour sa fonction actuelle, ou pour mieux remplir sa fonction actuelle), exaptation (toute caractéristique qui remplit une fonction, mais n'a pas été produite directement et intentionnellement pour son utilité actuelle). Ainsi une adaptation est progressivement apparente et visible, une exaptation est un dévoilement inattendu et singulier, un processus d'évolution d'un caractère existant, selon lequel une ou plusieurs fonctions s'ajoutent par adaptation cumulative ou successive à sa fonction d'origine, parfois de manière contiguë sur les changements de l'étape précédente, ou la remplacent

Cette capacité d'action, cette *praxis* qu'est l'exaptation, est une méthodologie adaptée aux écosystèmes complexes sociaux et écologiques, à l'évolution non intentionnelle des attendus et des choix. Elle s'inscrit dans le temps long, à la trajectoire globale qui semble linéaire mais qui en raison des itérations successives va ressembler davantage à un parcours en crabe. Une démarche « *ni intuitive ni séduisante au premier abord* » qui nécessite de la patience dans un monde qui valorise l'image et l'instantanéité (Cavarretta et Lenoir, 2024, p. 274).

6.3. Démarche exaptative de la responsable Environnement & Sociétale IMT Ales

²¹ Emerging Futures – Newsletter Volume 42: What is the Use of Half a Wing? Copyright 2002-2005.

²² Emerging Futures – Newsletter Volume 43: Defining Exaptations, Copyright 2002-2005.

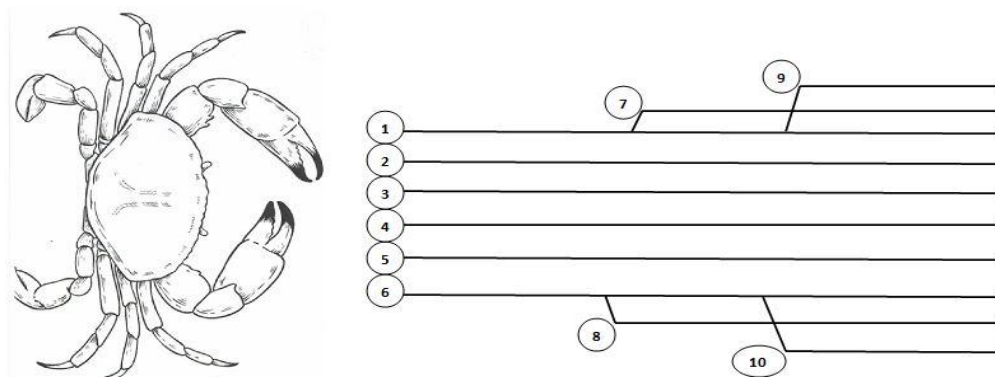


Schéma 2 : Démarche exaptative de la responsable Environnement & Sociétale IMT Mines Ales

Illustrant cette méthodologie d'action, la démarche de la responsable Environnement & Sociétale IMT Mines Ales comprenait dès janvier 2020 six missions :

- 1/- Assister la direction générale de l'école dans la définition de son ambition en matière de responsabilité environnementale et sociétale.
- 2/- Accompagner et assurer une coordination, un dialogue et une co-construction d'actions concrètes y compris étudiantes avec les référents identifiés dans chaque direction ou domaine.
- 3/- S'assurer que ces actions et les engagements de l'école en responsabilité environnementale et sociétale sont communiquées et valorisées auprès de toutes les parties prenantes identifiées.
- 4/- Contribuer à la reconnaissance de l'école dans les palmarès et labels nationaux et internationaux (The Impact Ranking, Labellisation DDRS de la CGE-CPU ...).
- 5/- Assurer une veille sur les obligations et les pratiques de la responsabilité environnementale et sociétale dans l'enseignement supérieur et de la recherche.
- 6/- Assurer un lien avec les démarches nationales de l'IMT au niveau de la responsabilité environnementale et sociétale.

Missions qui se sont précisées en première itération en janvier 2022 :

- 7/- Piloter l'élaboration de la nouvelle stratégie 2023-2027 de l'établissement.
- 8/- Coordonner et rédiger la référence 4 pour l'audit HCERES en 2024.

Mission qui s'est précisée en deuxième itération en janvier 2024 :

- 9/- Développer l'orientation stratégique transversale T2 2023-2027 : « *Renforcer à tous les niveaux l'engagement en faveur de la transition écologique et en amplifier les impacts* » qui vise à l'intégration systématique des enjeux de transition écologique tant dans l'offre de valeur portée par nos métiers que dans le fonctionnement interne de l'institut et de ses écoles.

Ces 9 missions constituent des classiques attendus préalablement qualifiés et quantifiés par la hiérarchie, conformes aux compétences et responsabilités de la responsable Environnement & Sociétale IMT Mines Ales.

Toutefois, apparaît en janvier 2024 un objectif original, singulier, généré par une évolution non intentionnelle des attendus et des choix concernant cet écosystème complexe social et environnemental, fruit du travail exploratoire de la responsable Environnement & Sociétale : « intégrer le concept de robustesse dans la démarche de l'établissement en 2025 ».

La robustesse devenant officiellement en 2025 le critère d'efficacité extrinsèque de la démarche transformative du business model de l'IMT Mines Ales, avec tous ses aspects sociétal, organisationnel, individuel psychologique. Lesquels devraient constituer un effet de levier, ouvrir

de nouveaux champs de possibilités à d'autres exaptations (Codini *et al.*, 2023, p. 2), poursuive le parcours en crabe de l'innovation exaptative.

6. Conclusion

L'objet de notre recherche consiste à appréhender dans cette zone grise, espace de la transformation sociale contemporaine du business model des EESR, et d'implantation de nouvelles logiques d'organisation subjective, les modalités opérationnelles et efficaces du déploiement d'une démarche DD&RS, initiatrice d'une co-construction d'initiatives, d'expérimentations, de changements au niveau local prenant en compte notre rapport au vivant et au social, apporteuse de sens et d'une vision.

Tant d'un point de vue théorique que managérial, le degré opérationnel de liberté dont jouit un EESR pour mener efficacement sa démarche DD&RS est très exceptionnellement abordé. L'originalité de notre contribution tient à éclairer cette zone grise, à participer à la réflexion quant à la démarche transformatrice de son business model et à la puissance du leadership requis afin de motiver l'acteur à agir, en sollicitant la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB). La dynamique d'un changement radical recherchant à la fois l'efficacité extrinsèque résultat d'une démarche d'une grande robustesse, l'efficacité intrinsèque issue d'une approche exaptative,

Doté de son expertise, donc de son leadership effectif, de sa personnelle démarche exaptative, le responsable ou pilote DD&RS va témoigner d'un ensemble de connaissances, de valeurs, d'opinions, d'idéologies, partagées par les membres de son groupe à l'égard de l'objet social transformatif qu'est le Développement Durable et la Responsabilité Sociétale. Il va proposer des schémas attestant d'une robustesse sociétale face aux turbulences de l'environnement, de robustesses organisationnelle et individuelle psychologique, constitutifs de modèles ayant pour caractéristique essentielle « *celle d'être des symboles, c'est-à-dire qu'ils sont susceptibles d'interprétation* » (Baudet, 1990, p. 45). Robustesse reconnue en janvier 2024 comme facteur d'efficacité extrinsèque de l'IMT Mines Ales. Au sein de cette zone grise, espace de transformation sociale contemporaine, de régulations problématiques des liens, de nouvelles logiques d'organisation subjective, ayant une visée pratique, ces schémas s'inscrivent dans une dynamique inconsciente et pulsionnelle dans la démarche interprétative des auteurs, offrent l'intérêt d'une centration simplificatrice sujette à réinterprétation et confrontation, avant prise de décision.

Face à la présentation de la réalité sociale dans l'environnement complexe et incertain des EESR, dans cette zone grise, les simplistes causalités mécaniques et linéaires s'effacent et invitent à la réflexivité critique, à l'angoissante confrontation à l'inconnu et au réel, à la lucidité devant la persistance de l'idéologie dominante et des enjeux de pouvoir de nos écosystèmes écologiques et sociaux, à la constante recherche du sens pour le sujet. « *Le conflit de l'interprétation et le dialogue avec l'altérité suscitant une saine interrogation des certitudes et des routines incorporées* » (Diet, 2023b, p. 286).

Bibliographie

- ADAM K., KARELLAS S., KORONAKI I., BAZIN I., ALEXANDROU E., OCKO M., BURIL M., RAMSTRAND N., OLSSON L., MITTRACH S., VON HAAREN C., NOGUEIRA R., OTTELIN H-L., SOUKKA R., OLKKONEN L., NAJARRO M., FINKA M., GURSKA N., KLIMACEK P., TOZZI A., SCHUBERT, NEFF C S. (2024), Harmonizing higher education and sustainability: a holistic exploration of EULIST Campus practices and SDGS incorporation, *37th International Conference on Efficiency, Cost, Optimization, Simulation and Environmental Impact of Energy Systems (ECOS)* International Conference, July 2024.
- ANDRE V. (2023), « Le management de la supply chain, les sciences de gestion peuvent-ils être complémentaires pour gérer les risques ? Une extension du jeu de la bière », *7th international conference Projects Logistics*, PROLOG 2023, juin 2023. hal-04265836
- ARGYRIS C. et SCHON D. (2002), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthodes et pratiques*, traduction de la première édition américaine par AUSSANAIRRE M. et GARCIA-MELGARES P., Ed. De Boeck.

- AZZARADI O. et FIKRI K. (2021), « Le changement organisationnel : Une grille de lecture taxonomique », *XXXème conférence de l'AIMS*, 1^{er} 2, 3 et 4 juin 2021
- BARTONE P.T. et STEIN S.J. (2020), « Build “Hardiness” Into Your Organizational Culture », *Harvard Business Review*, Leadership and managing people, 9 mars 2020, Ed. Press.
- BAUDET S. (1990), « Représentations cognitives d'état, d'événement et d'action », dans *revue trimestrielle Langages*, n° 100, p. 45-64, Ed. Larousse.
- BEDERE N. et DAVID I. (2023), "Rusticité, robustesse, résilience, adaptation" Quelle est la vision de la communauté des généticiens sur ces concepts ? », *Séminaire « Races rustiques »*, mars 2023, Ed. INRAE. hal-04322643
- BERNE E. (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, traduction sous la coordination de KLEIN F., de MIRIBEL M. et MOUCHARD M., Les Editions d'Analyse Transactionnelle.
- BLANCHER J.C. (2020), « La Robustesse organisationnelle en situation de gestion extrême COVID-19, le cas de la HR-Technology de FUTURUM VITAE », *Enterprise Transformation Data & Analytics Director*, 12 mai 2020, LinkedIn.
- BOISSIERES I. (2005), « Une approche sociologique de la robustesse organisationnelle. Le cas du travail des réparateurs sur un grand réseau de télécommunications », thèse de doctorat, *CERTOP*, Université Jean Jaurès, Toulouse.
- BONANNO G. (2004), « Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? », *American Psychologist*, n° 51, p. 72-82, Ed. APA.
- BONNET D. (2025), « Les zones grises du management - Le management dans les zones grises », *Appel à communication colloque annuel de l'Institut Psychanalyse & Management*, 19 et 20 novembre 2025.
- BRASSARD A. (2003), « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement », dans *Les transformations de l'université : regards pluriels*, sous la direction de CRESPO M. et FAVE-BONNET M.F., vol. 29, n° 2, p. 253-276, Ed. Revue des sciences de l'éducation.
- BRUN G. (2025), « De la saisie sensorielle de la perception à l'interprétation de l'interprétation d'un modèle », *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, vol. 17, Ed. Presses des Mines.
- BRUN G. (2026), « Confrontation du leader au leader primal et à l'Evhémère : Revenants, Fantômes, ou spectres organisationnels ? Apport de la théorie organisationnelle de Berne (TOB) », xxxxx
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022), « Rencontre de l'éthique aristotélicienne du Souverain Bien, du telos et du skopos, et des travaux de Berne concernant l'autorité saine », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°12/2018, p. 95-110, Ed. I.P&M.
- BRUN G., P. DUCATTEUW, ERARD A.G. et MAINENTI M. (2023), *Gagner en puissance de leadership avec la théorie organisationnelle de Berne*, Ed. L'Harmattan.
- CAVARRETTA F. et LENOIR E. (2024), *Prière de rendre votre écosystème moins absurde que vous l'avez trouvé*, Ed. Payot.
- CHABOT P. (2024), *Un sens à la vie. Enquête philosophique sur l'essentiel*, Ed. PUF.
- CHENG X., LIU J., LI J., HU Z. (2022), « Relationship Between Hardiness and Social Anxiety in Chinese Impoverished College Students During the COVID-19 Pandemic: Moderation by Perceived Social Support and Gender », *Frontiers in psychology*, 20 juillet 2022. doi: 10.3389/fpsyg.2022.926863
- CHEVALIER C. et PELLERIN G. (2005), préface de la traduction française de *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Editions d'Analyse Transactionnelle.
- CLEMENT A., MARMIER F., KAMISSOKO D., GOURC D. WIOLAND L., GOVAERE V., CEGARRA J. (2018) « Robustesse, résilience : une brève synthèse des définitions au travers d'une analyse structurée de la littérature », *MOSIM'18 - 12ème Conférence internationale de Modélisation*, juin 2018, Ed. IMT Mines Albi.
- CODINI A.P., ABBATE T. et PETRUZZELLI A.M. (2023), Business Model Innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs, *Technovation*, volume 119, Ed. Elsevier.
- DARWIN C.R. (1859), *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*, 1968, Ed. JW BURROW.
- DETCHENIQUE G., FAUVY S. et HOFADHLLAOUI M. (2013), « La robustesse des compétences de l'organisation : le rôle des pratiques créatives de GRH », *revue Humanisme & Entreprise*, n° 313, Mai/Juin 2013, Ed. A.A.E.L.S.H.U.P.
- DIET E. (1996), « Le thanatophore : travail de la mort et destructivité dans les institutions », sous la direction de
- KAES R *et al.*, *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, p. 137, Ed. Dunod.
- DIET E. (2013), « Changement catastrophique, acédie et résistance... au changement », dans la *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 61, p. 19-40, Ed. Erès.

- DIET E. (2023), « Interpréter », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°14, 2019, p. 285-316, Ed. I.P&M.
- DIEUDADE P. (2022), « La notion de « zone grise » : sens et enjeux pour une analyse du salariat à l'ère du numérique », dans *Les travailleurs des plateformes numériques*, p. 189-212, Ed. Teseo.
- EL OUALI S. (2024), « *Quelles formes de travail institutionnel peut intégrer la responsabilité sociale dans l'enseignement supérieur* », *Management & Sciences Sociales*, n°37/2024-2, p. 70-87, Ed. ISTECS.
- FABBE-COSTES N. et ZIAD Y. (2021), « Controverse robustesse / résilience : ce que révèlent les *supply chains* soumises à la crise Covid-19 », *Marché et organisations*, n° 42, p. 141-162, Ed. L'Harmattan.
- FOX E.M. (1975), « Eric's Berne Theory of Organization », *Transactional Analysis Journal*, volume 4, p. 345-353, Ed. ITAA.
- FRANK S.A. (2007), « Maladaptation and the Paradox of Robustness in Evolution », *PLoS ONE*, 2(10): e1021. doi:10.1371/journal.pone.0001021.
- GAUTHIER B. (1997), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Ed. Les Presses de l'Université du Québec.
- GOULD SJ et VRBA ES (1982), « Exaptation-A Missing Term in the Science of Form », in *Paleobiology*, volume. 8, n° 1, p. 4-15, Ed. Cambridge University Press.
- HAMANT O. (2023), *Antidote au culte de la performance, la robustesse du vivant*, Tracts, n° 50, Ed. Gallimard.
- HAMANT O. (2024), *De l'incohérence. Philosophie politique de la robustesse*, Ed. Odile Jacob.
- HELFRICH V. (2024), « Singularité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans leur rapport à la responsabilité sociétale », *Management & Sciences Sociales*, n°37/2024-2, p. 23-38, Ed. ISTECS.
- JAFFE A. (1991), *C.G. JUNG « Ma vie »*, *Souvenirs, rêves et pensées*, Ed. Folio.
- KAES R. (2009), *Les alliances inconscientes*, Ed. Dunod.
- KHOSHABA D. M. et MADDI S. R. (2001), « *Hardi Training Newport Beach* », Ed. Hardiness Institute.
- KHOSHABA D., MADDI S.R., HARDINESS INSTITUTE (2005), *HardiTraining®: a comprehensive approach to mastering stressful circumstances*, Newport Beach, Ed. Hardiness Institute.
- KOBASA S (1979), « Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 37, p. 1-11, Ed. American Psychological Association.
- LAWRENCE T.B. & SUDDABY R. (2006), « Institutions and Institutional Work », in *The SAGE handbook of Organizations Studies*, Ed. Sage publications.
- MADDI S. R. (2002), « The story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3), p. 175-185, Ed. APA.
- MADDI S. R. (2005), « On Hardiness and Other Pathway to Resilience », *American Psychologist*, 60(3), p. 261-262. Ed. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.3.261>
- MADDI S. R. (2006), « Hardiness: The courage to grow from stresses », *The Journal of Positive Psychology*, July 2006, p. 160-168, Ed. Taylor & Francis. DOI: 10.1080/17439760600619609
- MADDI S. R. et KOBASA S. C. (1984), *The hardy executive: Health under stress*, Ed. Irwin Professional Pub.
- MADDI S. R., KHOSHABA D.M., PAMMENTER A. (1999), « The hardy organization: Success by turning change to advantage », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51, p. 117-124, Ed. APA.
- MAGAI C., CONSEDINE N. S., KING A.R., GILLESPIE M. (2003), « Physical Hardiness and Styles of Socioemotional Functioning in Later Life », *Journal of Gerontology: Psychological sciences*, Vol. 58 B, n° 5, p. 269-279, Ed. The Gerontological Society of America.
- MORIN E. (1986), *La méthode Tome 3 : la connaissance de la connaissance*, Ed. du Seuil.
- MORIN E. (2010), « Eloge de la métamorphose, par Edgar Morin », *Le Monde*, 31 décembre 2010.
- MUND P. (2016), « *Kobasa concept of hardiness* », *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, p. 34-40, Ed. Utkal University, Odisha, India.
- MUND P. (2016), « *Kobasa Concept of Hardiness (A Study with Reference to the 3Cs)* », in *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, volume 2, n°1, p. 34-40, Ed. Irjeis.
- MUND P. et MISRA M. (2025), « Hardiness: A review and research agenda », *Personality and Individual Differences*, vol. 233, Ed. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112882>
- MUSSO P. (2015), « « Progrès technoscientifiques » et fin du récit du Progrès », *Raison présente*, n° 194, 9-17, Ed. Union rationaliste.
- ORY J.F, PETITJEAN J.L., COME T. (2024), « Le décalage entre discours et mise en œuvre de la RSU : constat et facteurs explicatifs », *Management & Sciences Sociales*, n°37/2024-2, p. 39-53, Ed. ISTECS.

- PELLERIN G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, volume 71, p. 111, Ed. IFAT.
- PIGASSE M. (2023), *La lumière du chaos, Pour une société du possible*, Ed. L'Observatoire.
- ROLLAND B. (2024), « La Responsabilité Sociétale des Universités : entre contrainte et volontarisme », *Management & Sciences Sociales*, n°37/2024-2, p. 11-22, Ed. ISTE.
- ROMANELLI E. et TUSHMAN M.L. (1994), « Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test », *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1141-1166, Ed. Academy of Management.
- RUESH J. et BATESON G. (1988), *Communication et société*, Ed. Le Seuil.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche Qualimétrique*, Ed. Économica.
- SELIGMAN M.E.P. et CSIKSZENTMIHALY M. (2000), « Positive psychology: An introduction », *American Psychologist*, n° 55, p. 5-14, Ed. American Psychological Association.
- SENGE P. (2006), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Ed. Harmony Books.
- SIBONY D. (1991), *Entre-deux, l'origine en partage*, Ed. Le Seuil.
- ST ARNAUD Y., MANDEVILLE L. et BELLEMARE C. (2002), « La praxéologie », *Interactions*, volume 6, n°1, Ed. Université de Sherbrooke.
- TAPIA C. (2012), « Modernité, postmodernité, hypermodernité », *Connexions*, n° 97, 15-25, Ed. Erès.
- TENEAU G. (2017), *La résilience des organisations, Les fondamentaux*, Ed. L'Harmattan.
- TENEAU G. (2024), « Vers une Théorie Intégrative de la Résilience Organisationnelle : une analyse comparée des pratiques dans divers secteurs », *colloque ARIA*, 26 et 27 septembre 2024.