

# Trajectoires de transformation

# VAGUES HORIZONS



La Fabrique  
des transitions

*Vagues Horizons a été créé en 2001 par Mickaël Poiroux, en disponibilité de la fonction publique territoriale. L'organisation accompagne la transformation des organisations publiques et de leurs écosystèmes pour réussir les transitions sociales et écologiques. Elle intervient auprès de tout type d'acteurs publics: Ministères, collectivités locales, universités, etc.*

*L'accompagnement vise à soutenir les organisations et leurs membres pour trouver et emprunter le chemin qui leur semblent les plus adapté pour elles, selon leurs rythmes. Il s'appuie sur une approche systémique qui considère à la fois les échelles personnelles, organisationnelles et écosystémiques, ainsi que les dimensions rationnelles, émotionnelles et comportementales (tête-cœur-corps). Les missions peuvent consister en un recadrage d'une problématisation, la facilitation d'un processus de coconstruction, la négociation de trajectoires de transition ou l'appui à des démarches d'innovation. Elles visent toujours un développement des capacités par les accompagnés. Vagues Horizons conçoit et anime également des formations en inter et en intra, notamment pour le CNFPT et pour l'EHESP.*

*Vagues Horizons évolue à la croisée des champs de l'innovation publique (adhérente à La 27e Région) et de la transition écologique (alliée de la Fabrique des transitions). Pour mener à bien ses missions, Mickaël Poiroux collabore régulièrement avec des designer-euses, facilitateur-ices, coaches praticiennes narratives.*

VAGUES HORIZONS

Transformations publiques & transitions sociétales

Les enseignements  
du chantier (2024-2025)

Trajectoires de transformation

# SOMMAIRE

---

**INTRODUCTION** 6

---

**LES GRILLES DE LECTURE** 12

Les 2 boucles 14

Les 3 horizons 22

La théorie U 30

---

**CONCLUSION** 38

# *INTRO- DUCTION*



# INTRODUCTION

## Dissiper un peu le brouillard

La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de territoires et de réseaux d'acteurs qui renouvellent la manière de conduire la transition écologique. Elle décrit la transition factuellement comme le passage d'un ancien à un nouveau modèle, marqué par une période de brouillard, sans pour autant prédéfinir l'horizon désirable à atteindre : en s'appuyant sur un certain nombre de balises (scénarios ADEME, Négawatt ou Afterres, Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération...) elle joue un rôle de facilitation auprès des territoires qu'elle accompagne pour qu'ils fassent émerger leur propre vision de la transition.

Pour ce faire, elle s'appuie sur les enseignements issus de territoires pionniers de la transition écologique en France qu'elle met au travail à travers des espaces d'animation de l'alliance (communautés apprenantes et chantiers) et qu'elle transmet à travers des accompagnements de territoires (en cohorte, expérimentaux ou ponctuels). Ces enseignements sont synthétisés à travers trois publications socles qui guident son approche :

- *Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique (2022)*, pour créer les conditions d'engagement, agir en coopération et de façon systémique, évaluer la valeur créée.
- *Les 4 Fantastiques des territoires en transition (2022)* pour analyser les freins et leviers des quatre typologies d'acteurs clés de la transition à l'échelle territoriale (les élus, les agents de collectivités, les agents de l'Etat territorial, les acteurs socio-économiques).
- *Les 5 dimensions de la Mise en récits (2024)*, véritable outil de conduite de changement systémique qui, au-delà de la transformation des imaginaires, permet de mettre son territoire ou son collectif en trajectoire, communiquer sincèrement faire émerger des récits alternatifs, raconter la coopéra-

tion et évaluer la valeur créée.

Aujourd'hui, les territoires évoluent dans un contexte incertain : injonctions multiples, ressources limitées, attentes citoyennes fortes, et effets du climat de plus en plus visibles par exemple. Les acteurs avancent souvent dans un "brouillard" où les repères habituels ne suffisent plus, d'où le recours aux approches systémiques.

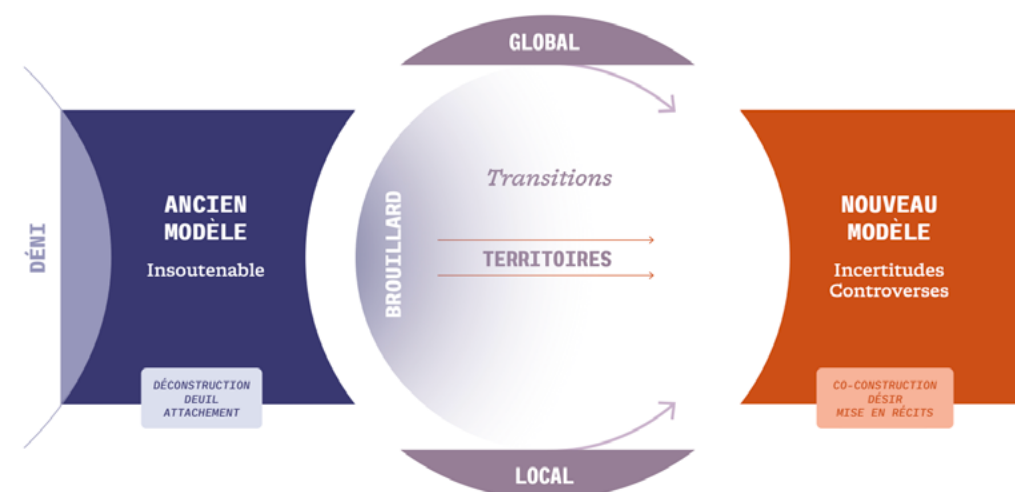
Dans ce cadre, un chantier a été initié au sein de la Fabrique des transitions pour étudier plus précisément des trajectoires de transition. Il a réuni une dizaine d'allié-es, principalement accompagnateur-ices professionnel.les de territoires ou d'organisations. Ce document rend compte des leurs travaux pour essayer de dissiper un peu ce brouillard et aider les territoires, organisations, êtres humains à y naviguer. Il s'agit de disposer de grands repères pour mieux évaluer son avancement dans la transition (le changement de modèle) et sa contribution à la dynamique (réparer le modèle dominant, innover, imaginer un futur modèle). Si ce travail a été pensé pour les accompagnateur-ices des territoires en transition, il peut également intéresser des élu-es et agents de collectivités eux-mêmes en charge de conduire ou accompagner des transitions.

## Trois grilles de lecture d'un processus de transition

Nous présentons ainsi nos réflexions initiées à partir de trois grilles de lecture de la transformation systémique, enrichies de nos parcours et expériences. Ces trois grilles sont complémentaires, offrant chacune une façon de voir le processus. Il ne s'agit pas de recettes prêtes à appliquer, mais de stimulations pour aider à penser la transformation que l'on vit ou accompagne pour agir avec plus de lucidité et de recul collectif.

Ces grilles de lecture peuvent s'appliquer aussi bien à un territoire qu'au sein d'une filière, d'un réseau ou d'une organisation.

Les trois grilles ont en commun de venir du monde anglo-saxon et d'être diffusées par trois ONG, identifiées par Mickaël Poiroux dans ses recherches. Le lancement du chantier



à la Fabrique des transitions reflète le vœu d'un partage entre professionnel.les de l'accompagnement et notre envie de diffuser ces connaissances en français.

- 2 boucles (Berkana Institute)

Sans doute le modèle le plus explicite et le plus appropriable, qui décrit les trajectoires parallèles de l'ancien modèle dominant et du nouveau modèle émergent.

- 3 horizons (Future stewards, International Futures Forum)

Le modèle le plus adaptable aux situations rencontrées qui décrit les trajectoires potentielles de l'ancien modèle dominant, de l'innovation et du nouveau modèle émergent.

- Théorie U (Otto Scharmer, Presencing Institute)

Une approche et un guide pour mener une transformation à la fois personnelle, collective et systémique.

Ces trois grilles de lecture ne sont pas exhaustives, et nous n'avons pas d'autres prétentions que d'apporter une pierre à l'édifice de l'ingénierie systémique des transitions, dans la logique d'alliance qui nous rassemble au sein de la Fabrique des transitions. Elles sont notamment toutes issues de cultures de sociétés libérales où l'innovation joue un rôle important. Il existe bien d'autres approches

que nous devons savoir explorer et croiser.

## La structure du document

Le document propose une présentation successive des grilles de lecture selon la même présentation.

- Une introduction rapide : à propos, les points-clés.
- Une présentation plus complète : la grille de lecture proposée, suivie d'une illustration via le cas pratique.
- La manière d'utiliser la grille de lecture : atouts et limites.
- Les usages recommandés.

Pour questionner ces modèles et identifier à la fois leur complémentarité et leur capacité à outiller utilement des accompagnateur.ices et des décideur-euses, nous avons fait le choix de les mettre systématiquement en résonance avec un cas pratique, le cas des Hauts-Plateaux d'Arvenne. Ce cas pratique est fictif mais s'inspire de nos expériences dans les territoires, avec la volonté de caractériser des mêmes réalités que nous retrouvons dans différents territoires de ce type.

Bonne découverte !

## CAS PRATIQUE

### *Les Hauts-Plateaux d'Arvenne*

Sur les Hauts-Plateaux d'Arvenne, l'hiver ne ressemble plus à ce qu'il était. Pourtant, au café du centre-bourg, on entend toujours les mêmes phrases.

– « Il suffit d'un bon hiver pour relancer la machine. »

– « On a déjà connu des années sans neige. On peut faire avec. »

Cette croyance, partagée par une partie des habitants mais aussi par plusieurs élus, pèse lourd dans les décisions. Certains continuent d'affirmer que le ski reste « l'identité du territoire » et que le rôle de la collectivité est de maintenir les équipements coûte que coûte. Ils pointent vers les tableaux budgétaires : « Sans les recettes du domaine skiable, on ne peut plus financer nos équipements publics ni envisager la moindre transition ».

Situé entre 1200 et 1700 m d'altitudes, comptant plus de 10 000 habitants, le territoire a bâti sa qualité de vie sur les ressources du ski : médiathèque moderne, piscine, gymnase, maison de santé, réseau de navettes, tous financés ou consolidés par l'or blanc. L'arrêt brutal de cette économie mettrait en péril l'ensemble. Alors, malgré la raréfaction de l'eau, les coûts de l'électricité, les retenues collinaires trop basses, la collectivité choisit encore d'investir : moderniser un télésiège, sécuriser une piste, maintenir un enneigeur. Non seulement par aveuglement ou déni des conséquences inéluctables du changement climatique, mais aussi pour garder un moteur économique le temps de réussir le virage.

Sur le terrain, cette position divise.

À l'hôtel du Col des Prés, la patronne soupire :

– « S'ils arrêtent le ski demain, je ferme. S'ils misent tout dessus, je ferme aussi mais dans cinq ans. »

Le loueur de matériel confie qu'il vit « une demi-saison dans l'angoisse », tandis que le restaurateur explique qu'il dépend encore à 70 % des périodes de vacances d'hiver. Beaucoup sont pris dans ce paradoxe : ils savent qu'il faudra se réinventer, mais ils ont besoin du ski pour tenir jusqu'à cette réinvention.

Dans les réunions de la régie, les techniciens sont plus lucides. Ils voient les retenues vides, les factures d'énergie exploser, les prévisions climatiques se durcir d'année en année. Mais ils savent aussi que sans quelques jours de ski au cœur de l'hiver, le territoire perd immédiatement des ressources financières indispensables. « On gagne du temps, mais on n'en gagne plus beaucoup », confie l'un d'eux.

Pendant ce temps, le territoire se transforme. Les néoruraux, plus nombreux chaque année, apportent d'autres pratiques : vélos électriques, nouveaux commerces, demande d'espaces partagés, idées culturelles, nouvelles pratiques de travail, nouveaux modèles d'activités artisanales. Dans le tiers-lieu des Écureuils, on organise des ateliers sur la sobriété énergétique et des réunions pour imaginer des offres touristiques à l'année. On y parle de marches sensibles, d'agrotourisme, de micro-événements culturels. C'est ainsi que des collectifs citoyens s'organisent pour faire entendre leurs voix et réfléchir ensemble à l'avenir du territoire.

Mais beaucoup constatent : « Tant que le ski occupe 90 % des débats, difficile d'être entendus. »

Pourtant, de nouvelles voix émergent : celles des sportifs du territoire, anciens champions de ski, champions de trail, de VTT ou de grimpe. Ils prennent la parole dans les écoles, rencontrent les élus, tournent des vidéos où ils montrent la montagne autrement. Sans agressivité, ils proposent un autre récit :

« Notre avenir n'est pas derrière nous, il est devant. La montagne peut être vivante toute l'année. »

Leur impact grandit. Ils gagnent du respect là où d'autres militants sont parfois vus comme « ceux qui veulent tuer le ski ».

Au sein de la communauté de communes, cette diversité de positions crée une tension

palpable. Certains élus pensent encore que « tout peut repartir ». D'autres disent ouvertement que « l'hiver ne suffira plus ». Mais la plupart avancent avec le paradoxe chevillé au corps :

- préserver le ski pour préserver l'économie,
- préserver l'économie pour préserver la capacité de se transformer.

Aujourd'hui, les Hauts-Plateaux d'Arvennes vivent dans cet entre-deux : un ancien modèle qui refuse de mourir trop vite, un futur qui cherche à naître, et une population tiraillée entre nostalgie, réalisme et volonté d'inventer un autre horizon. Ici, la transition n'est ni un choix simple ni une idéologie : c'est un équilibre précaire, un pas après l'autre, dans un paysage qui change plus vite que les habitudes.

Dans ce contexte, l'intercommunalité décide d'engager une démarche de prospective territoriale HPA 2040 dans l'objectif de définir une stratégie territoriale à horizon de 15 ans.

*Beaucoup sont pris dans ce paradoxe : ils savent qu'il faudra se réinventer, mais ils ont besoin du ski pour tenir jusqu'à cette réinvention.*

# *LES GRILLES DE LECTURE*



## LES 2 BOUCLES

### À propos

La grille de lecture des 2 boucles (two loops) a été élaborée par des discussions de la communauté du Berkana Institute, une fondation créée en 1991, et publiée par Margaret Wheatley (cofondatrice) et Deborah Frieze. L'observation des cycles naturels et de l'émergence dans le vivant inspire ses travaux pour appliquer ces fonctionnements au développement et au passage à l'échelle de l'innovation sociale.

Sources :

- *Pioneering a new paradigm*, Berkana Institute.
- *Two Loops: How Systems Change* (vidéo), Berkana Institute.
- *Two Loops Model* (vidéo), systeminnovationnetwork.
- Chris Corrigan, The two loops model of change (Part. 1, Part. 2, Part. 3).
- Mickaël Poiroux, *Transformation : gérer la transition*, 2021.

### Les points-clés

Tout système suit un cycle de vie: il naît, se développe, atteint sa maturité puis dégénère et disparaît. Cela vaut par exemple pour un individu, une entreprise, une industrie, un empire.

Pour nos sujets de transition, nous pouvons penser à différents systèmes en crise : un aménagement du territoire fondé sur un pétrole pas cher, des stations de montagne dépendantes de l'économie de la neige, un habitat conçu pour un climat du XXe siècle, etc.

Quand l'ancien système commence à montrer des défaillances, quelques personnes prennent le chemin de traverse pour expérimenter de nouvelles façons de penser et de faire. Ces pionniers sont souvent isolés sans avoir conscience que d'autres essaient aussi de trouver de nouvelles solutions.

Tout l'enjeu est alors d'identifier et de connecter ces personnes pionnières pour leur

permettre de former des communautés de pratiques. Et petit à petit, si elles sont soutenues, elles pourront consolider de nouvelles solutions qui vont devenir la nouvelle norme. Nous pouvons penser au développement de l'agriculture biologique depuis les années 50 (structuration de filières et de circuits de commercialisation), à l'évolution des pratiques urbanistiques (avec une place dédiée aux déplacements doux, au végétal, à l'eau...), etc.

### La grille de lecture proposée

Le modèle 2 boucles commence par montrer 2 dynamiques séparées :

- ceux qui restent dans le système (modèle actuel)
- ceux qui s'en extraient pour suivre leur propre voie (modèle émergent)

#### Modèle émergent : encourager l'innovation sociale

Si l'image des pionniers était utilisée à l'origine, celle de innovateur-ices l'a remplacée pour sortir d'un imaginaire colonial. Cela doit inviter à se dire qu'on n'est pas forcément les premiers et qu'il y a sans doute déjà pleins d'acteurs et de modes de faire existants à prendre en compte.

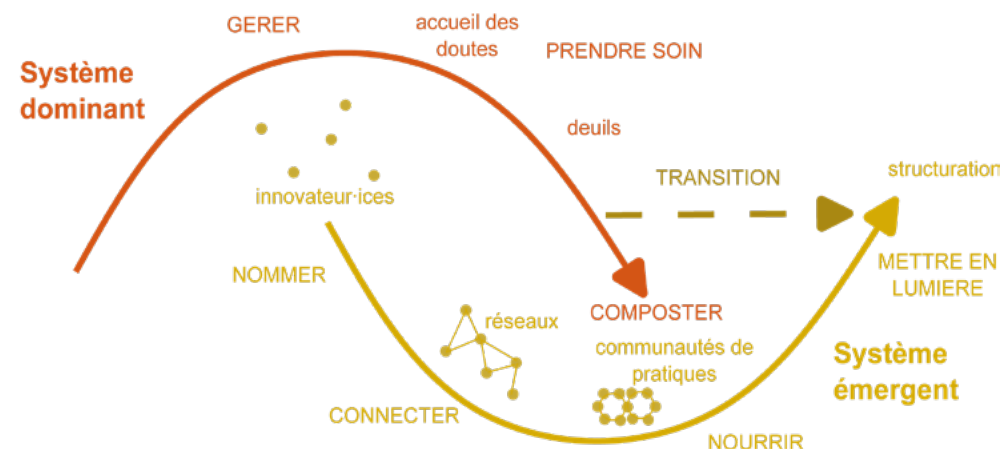
#### Nommer (identifier)

Les personnes qui innoveront sont souvent seules ou isolées, et parfois innoveront même sans le savoir, faisant juste ce qu'elles ont envie de faire.

Il y a donc besoin d'une reconnaissance par des tiers pour nommer ces innovations, valoriser ces expériences qui peuvent bénéficier à d'autres et plus globalement pour le territoire.

En pratique :

- Cartographier les initiatives émergentes (annuaire, guide, papier ou en ligne,...).
- Décrire les expériences de transition (fiche, article, podcast ou vidéo,...).



#### Connecter

Les personnes qui innoveront doivent s'attendre à être ignorées, invisibles ou incomprises car ce qu'elles font est trop original ou perturbant.

Les sortir de l'isolement permet de les renforcer, de développer leur réseau de soutien et d'entraide, d'élargir leurs perspectives et leur accès à des ressources (morales, intellectuelles, matérielles, financières...).

En pratique :

- Partager les intentions et motivations, soit pour voir les points communs et/ou les complémentarités.
- Enrichir les cartographies d'initiatives pour dresser un panorama (Comment elles se situent entre elles ? Quelle proximité géographique ou thématique ? Quelles grandes familles ?).
- Animer des réseaux (informels, associations, clubs d'entreprises...).
- Organiser des événements (rencontres autour d'un café ou d'une projection, "speed-dating"...), en s'appuyant sur des lieux "liens" (tiers-lieu, centre social, médiathèque...).

#### Nourrir

S'il est utile de s'inspirer et de s'enrichir de ressources externes, cela doit se faire au service du développement de communautés de pratiques en local. Les participant-es s'engagent alors dans un projet collectif qui dépasse leur simple intérêt. La collaboration permet par l'intelligence collective de développer de nouveaux modes de faire et une nouvelle vision de plus en plus cohérente.

En pratique :

- Se former (lectures en solo ou en arpentage, études, documentaires, sessions...).
- Solliciter des expert-es.
- Organiser des retours d'expériences ou des voyages apprenants.
- Faciliter les échanges (communauté de pratiques) et la coconstruction (concepts, maquettes, prototypes, expérimentations...).
- Capitaliser les échanges, expériences, productions sous forme de commun (journal de bord, cartographie,...) utilisable pour l'étape suivante.

## Mettre en lumière

Les apprentissages des expérimentations ont tellement permis d'améliorer les nouvelles propositions qu'elles sont remarquées, intriguent, irritent ou emballent. Elles font partie du paysage et il n'est pas possible de faire sans. Il est donc nécessaire de faciliter leur découverte et leur appropriation par une population qui a toujours connu autre chose. Petit à petit, elles finissent idéalement par devenir une évidence, la nouvelle norme.

En pratique :

- Organiser des visites d'initiatives pour les élu·es, les décideur·euses, les médias...
- Organiser des événements pour le public (forum, foire, festival, village des alternatives...) et développer des approches pédagogiques et engageantes (communication, jeux, ateliers...).
- Structurer la gouvernance (organisation, contractualisation, intégration des instances existantes, etc.).

### Modèle actuel : accompagner la fin d'un monde

#### Gérer

En phase de développement et de maturité, la cohérence du système fait que chaque acteur prend des décisions dont les effets se renforcent mutuellement.

#### Prendre soin

Le risque dans cette phase est de vouloir maintenir le modèle qui a dominé coûte que coûte : ne pas voir ou ne pas vouloir voir que celui-ci s'érode inexorablement. L'exposition des faits et aux signaux annonciateurs n'est pas suffisante. Les leaders doivent permettre aux doutes et aux inquiétudes de s'exprimer, les mettre au travail collectivement. Miser sur l'intelligence collective pour trouver comment vivre cette pente descendante ensemble, afin d'éviter le chacun pour soi, les conflits larvés ou violents.

En pratique :

- Croiser et capitaliser les connaissances expertes et terrain.
- Ouvrir des espaces de discussion pour partager la vision "diagnostique". Par exemple, à travers un diagnostic sensible comme le propose la Fabrique des transitions.
- Mettre l'accent sur la maintenance plutôt que le développement.
- Apporter du réconfort, créer des îlots de sécurité et des moments de joie.
- Soutenir les personnes avec compassion et douceur.

#### Composter

La transition, ce n'est pas simplement bifurquer sur un nouveau chemin, adopter de nouveaux modes de faire et modes de vie, c'est aussi bien finir le chemin sur lequel le territoire était engagé. D'abord, prendre le temps de regarder le chemin parcouru, de voir ce qui ne fonctionne plus (des infrastructures usées, des pratiques obsolètes, des usages disparus...) et en tirer des enseignements. Percevoir également les attachements qui constituent encore des nœuds à délier pour se sentir plus libre d'aller de l'avant. Le travail de deuil vise aussi à savoir ce qui va perdurer, et ce que l'on va pouvoir réinvestir dans sa nouvelle vie (des valeurs, des solidarités, des compétences, des moyens matériels ou financiers...). Bref, transformer les "résidus" du passé en matière fertile pour faire pousser l'avenir.

En pratique :

- Aider à reconnaître les pertes effectives ou à venir de ce à quoi l'on est attaché : ce qui compte pour soi et ce sur quoi on compte (voir le [mouvement de la redirection écologique](#)).
- Honorer les apports du modèle dominant : quels patrimoines matériels ou culturels lègue-t-il, véritables ressources pour construire l'avenir ?

- Identifier et soutenir les leaders du modèle dominant qui sont en capacité d'accepter ces pertes voire de renoncer préventivement à des projets.

#### Accompagner la transition

Cette phase est le moment de bâtir une ou des passerelles pour permettre à celles et ceux qui vivent encore dans l'ancien modèle d'adopter les nouveaux modes de faire et de vivre. Ces passages ne sont pas linéaires et nécessitent des investissements à la fois matériels et humains pour donner à voir les nouvelles perspectives, orienter, guider, former, outiller. La planification qui donne une perspective n'exclut pas un pilotage en continu face à des expérimentations qui déçoivent ou au contraire surprennent, afin d'ajuster en permanence la trajectoire.

En pratique :

- S'appuyer sur les valeurs qui tiennent vraiment à cœur, sources de motivation intrinsèque.
- S'appuyer sur les leaders positifs pour promouvoir la mobilisation des énergies humaines, leurs créativité et leurs envies d'un travail de qualité.
- Initier à la culture de l'expérimentation apprenante et collective, voie pour cheminer dans l'incertitude.
- Apporter un soutien continu pour persévérer sur le nouveau chemin, apprentissage toujours délicat.

## Comment se servir des 2 boucles ?

#### Atouts

#### Des actions pertinentes

Les actions d'accompagnement proposées sont pertinentes et offrent un programme d'action dans le temps : prendre soin, nommer, connecter, composter, etc. Elles concernent les 2 mondes et pas seulement le

nouveau modèle émergent. Le travail est aussi important avec le modèle déclinant en évitant la culpabilisation, la posture de donneur de leçon, l'illusion de la table rase. Il nécessite de prendre soin, et fait écho aux travaux sur la redirection écologique, l'attention aux attachements et les renoncements à envisager.

Les recommandations d'actions seront donc à adapter en fonction de la maturité du territoire et des acteurs.

#### Des mondes dissociés

La représentation figure 2 systèmes en parallèle et qui semblent déconnectés jusqu'à la transition.

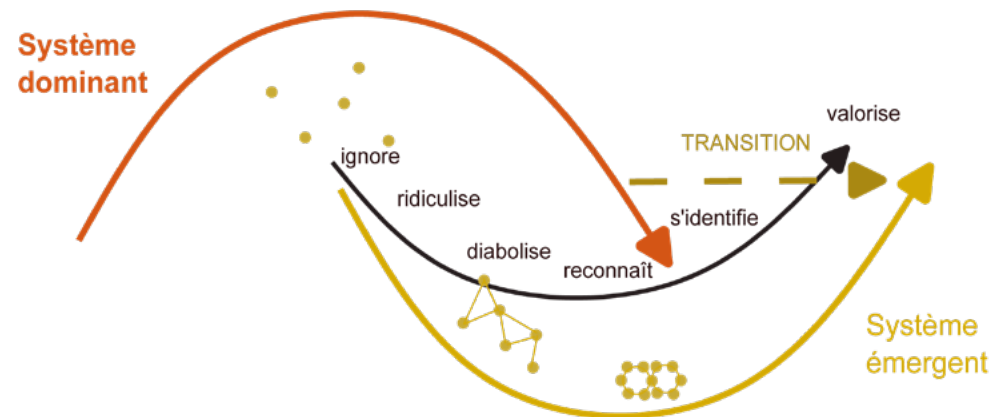
Dans notre exemple, ce sont 2 populations avec des modes de vie différents:

- les autochtones héritiers ;
- le collectif citoyen avec des nouveaux arrivants.

Si les 2 dynamiques sont distinctes, elles vivent pourtant dans le même monde. Cette cohabitation est source de tensions permanentes, notamment car il y a une période où les deux trajectoires sont sur la pente descendante, avec le risque que chacun se referme sur lui et perde de vue les intérêts des autres. Cela rappelle le phénomène de polarisation que vivent nos sociétés.

*« D'abord ils vous ignorent. Ensuite ils vous ridiculisent. Et après, ils vous attaquent et veulent vous brûler. Mais ensuite, ils vous construisent des monuments. »* –Nicholas Klein, Discours, 1918.

En effet, si au départ les innovateur.ices sont peu nombreux, il est facile pour les tenants du système en place de les ignorer, soit inconsciemment (ne pas connaître leur existence) soit consciemment (la juger négligeable). Quand ils finissent par les remarquer, leur marginalité attire le mépris (ridiculiser). Puis, quand l'innovation commence à prendre de l'importance, ils entrent alors en concurrence avec le système dominant soit matériellement dans l'accès aux ressources, soit symboliquement par la bataille pour l'hégémonie culturelle : ils ne font alors plus rire, et la menace génère l'attaque matérielle (privation des ressources, usage légal de la force) ou symbolique (dia-



bolisation). Les circonstances (le futur nous rattrape) finissent par obliger à leur reconnaître une certaine valeur : ils posent de bonnes questions sans apporter les bonnes réponses. Enfin, devant les succès de pionniers, un travail d'identification peut s'opérer avant que le nouveau système soit pleinement valorisé comme le « bon ».

Mais l'histoire peut aussi s'écrire de la même façon du point de vue des innovateur·ices. Au départ, il leur faut ignorer le cadre (et les règles) du système dominant pour lancer leur initiative (« une innovation, c'est une désobéissance qui a réussi » comme le dit Jean-François Caron). Cela peut se faire inconsciemment (ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait) ou consciemment (prise de risque). S'ils se lancent, c'est qu'ils ne croient pas au système dont ils voient les faiblesses qu'ils savent pointer du doigt en douceur (ridiculiser) ou de manière plus virulente quand leur propre faiblesse les fait se sentir menacés (diaboliser). Ils peuvent aussi, à la marge, détourner les ressources du système (hacker). Quand le système s'affaiblit et devient moins menaçant, il devient plus facile de lui reconnaître de la valeur. Ayant traversé soi-même une phase de transition pas évidente (ascenseur émotionnel), cela facilite l'empathie (s'identifier) pour ceux qui sont encore dans l'ancien système. Une fois établi, il est de bonne guerre de valoriser les apports de l'ancien système en son temps.

### Limites

#### **Une vision trop simplifiée**

Les deux mondes (modèle déclinant et modèle émergent) se distinguent l'un de l'autre, comme s'ils étaient chacun homogène et exempts de contradictions. La réalité est complexe et il reste important de penser les dynamiques d'acteurs et de pouvoir au sein de chacun des mondes : qui y est dominant, qui y est influent, quels conflits vivent-ils ? A faire : cartographier les acteurs, identifier les alliés potentiels et influenceurs de chaque monde, qui a à gagner ou à perdre avec le changement. De même, la vulnérabilité peut être inégalement répartie et de différencier les modalités et les niveaux de soin et de soutien.

De même, dans le schéma ne figurent pas les « marginaux-sécants », c'est-à-dire les quelques acteurs qui naviguent entre les deux mondes, et qui peuvent de par cette position jouer un rôle facilitant dans leur mise en dialogue et leur reconnaissance.

#### **Des interactions absentes entre les deux mondes**

Sans doute manque-t-il dans les actions proposées la facilitation de la mise en relation et en dialogue des deux mondes.

A quel moment et comment le faire pour que ce dialogue soit fécond et pas un dialogue de sourd ? C'est le travail de médiation à conduire par l'accompagnant en favorisant les postures d'humilité et d'ouverture à l'autre de la part des acteurs.

Ce travail de médiation peut passer au préalable par un travail d'objectivation de la situation, à travers la consolidation de données. Ces données englobent à la fois les données scientifiques relatives au climat et aux ressources, et des données socio-économiques propres au territoire. Dès lors que l'ensemble de ces données seront situées et produites dans un cadre de confiance, elles peuvent contribuer à dépassionner les débats ou en tout cas concentrer les débats au bon endroit.

Plusieurs hypothèses :

- Travailler avec chacun des mondes pour qu'ils constituent une vision partagée et se sentent renforcés dans leur légitimité avant de se confronter à l'altérité, et proposer des événements rassembleurs.
- Former un binôme entre un·e (ou des) *leader* du modèle déclinant et un *leader* du modèle émergent, en capacité d'humilité, d'un dialogue franc et d'embarquer chacun·e leurs communautés.

Les alliés du changement au sein du modèle déclinant mais encore dominant doivent protéger les espaces, les marges, au sein desquels des innovations peuvent naître.

#### **Des imaginaires et des récits pas explicites**

La notion d'imaginaire n'apparaît pas alors qu'elle peut être mise au travail aussi bien dans l'accompagnement du deuil du modèle dominant (quel était l'imaginaire qui le soutenait et que doit-on en garder ?) que de l'émergence du nouveau modèle (quel imaginaire inspirant et enthousiasmant pour mobiliser les énergies ?). Ce travail renvoie forcément à la mise en récits des visions et des cheminements de toutes les parties prenantes.

### Usages recommandés

#### **Diagnostic**

Le schéma peut aider à mettre des mots sur la situation des organisations et des territoires, à servir de révélateur des dynamiques en cours.

- Quelle maturité du modèle émergent ?
- Quelle obsolescence du modèle dominant ?
- Quelle implication des « 4 Fantastiques » (élus et agents de collectivités, services de l'Etat territorial, acteurs socio-économiques) dans les deux dynamiques ?
- Cela peut contribuer à l'analyse dans le cadre d'un diagnostic sensible.

Il ne s'agit pas forcément de partager le schéma avec les parties prenantes au risque de sembler apporter une vision rigide et plaquée sur leur situation.

#### **Conseil**

Proposer des actions qui répondent aux grandes étapes : nommer, connecter... afin de faciliter l'avancée dans la trajectoire. Et proposer de célébrer pour marquer le coup quand des étapes sont franchies.

#### **Evaluation**

Au fil de l'eau, évaluer la progression sur les trajectoires. Si les acteurs ont mûri, avec une volonté de changement et une demande d'aide, il est alors possible de leur raconter leur situation et dynamique en dessinant le schéma. Le dessin devient un support de la mise en récits. Il normalise le vécu et ses tensions.

## CAS PRATIQUE

### Le Haut Plateau d'Arvenne à la lecture des deux boucles

#### **Modèle émergent : encourager l'innovation sociale**

On observe très nettement la cohabitation entre l'ancienne boucle (le système de la neige) et la nouvelle boucle (un territoire vivant à l'année, résilient, diversifié).

##### Nommer

Parmi ces émergences qui préfigurent la nouvelle boucle, on relève :

- l'émergence de pratiques sportives non liées à la neige (trail, VTT, escalade).
- de nouvelles activités économiques : écotourisme, ateliers agricoles, initiatives culturelles.
- l'arrivée de néoruraux avec d'autres attentes et d'autres ressources.
- un tiers-lieu comme espace de prototypage social et économique.
- un discours renouvelé porté par des athlètes locaux, influençant les représentations du territoire.

##### Connecter

Les collectifs de citoyens sont une amorce de ces connexions, alors que les multiples signaux faibles (nouveaux usages, nouvelles valeurs, micro-projets) restent isolés, parfois peu visibles ou perçus comme "marginiaux".

Ils ont besoin d'être reliés, amplifiés, structurés pour devenir une véritable alternative : créer un réseau des acteurs touristiques à l'an-

née, des agriculteurs innovants, des nouveaux entrepreneurs, des sportifs engagés ?

La fonction du tiers-lieu est par ailleurs très intéressante. Par essence, ce type d'espace intègre des enjeux de coordination et de coopération entre acteurs et se déploie sur un terrain non-institutionnalisé qui autorise plus facilement la participation et l'engagement des acteurs du territoire porteurs de changement. Veiller à préserver l'auto-organisation et l'auto-programmation de ce type de lieu est essentiel, tout en permettant son installation (aide à la recherche d'un local notamment). Par ailleurs, l'animation du lieu, sa facilitation, requièrent des compétences et une disponibilité humaine essentielles. Qui dans le territoire pour assurer cette fonction ?

##### Nourrir

Que ce soient les élus, les collectifs citoyens, les sportifs ambassadeurs d'autres récits, tous ont besoin d'appuyer leurs visions sur des données objectives, partagées, permettant de dépassionner les débats et de partir d'une même réalité pour penser l'avenir. Travaux scientifiques sur l'évolution du climat et l'état des ressources d'une part, mais aussi réalités sociologiques, économiques et touristiques du territoire d'autre part, nécessitent d'être documentés pour sortir des idées reçues. À l'initiative des collectifs citoyens, le tiers-lieu peut aussi accueillir des conférences-débats pour inspirer, par exemple Benoît Nenert, chef de projet Montagne à la Fabrique des transitions et Olivier Erard qui a conduit une expérience pionnière à Métabief (Jura).

##### Mettre en lumière

Les moyens de rendre visibles et lisibles des futurs en germe sur le territoire ne manquent pas : forums professionnels au tiers-lieu Les Ecureuils, démarche de prospective 2040 lancée par la Communauté de Communes, village des initiatives auto-organisé par les collectifs, valorisation des initiatives et des idées dans les médias locaux, etc. La mise en lumière n'est pas toujours évidente pour un exécutif qui peut avoir l'impression de se voir dépossédé de ses prérogatives d'impulsion, de créativité quant à l'avenir du territoire. Cela suppose un changement de posture : se placer "aux côtés de" et non pas "au-dessus de".

#### **Modèle actuel : accompagner la fin d'un monde**

##### Gérer

Le territoire passe progressivement d'une économie de rente liée à la neige à une économie de niche fondée sur la capacité du territoire à tirer profit sur un temps de plus en plus court et aléatoire de la présence de la neige. Cette évolution invite fondamentalement le territoire à repenser son organisation (pour être réactif) et sa promesse touristique (garantie d'activités plutôt que garantie de neige). Cette "gestion de la pénurie" peut-être considérée comme une étape vers un affranchissement total de la ressource en neige.

##### Prendre soin

Le cas du Haut Plateau d'Arvenne est symptomatique des difficultés, et au-delà des blessures infligées par le changement climatique à la conscience collective et à ce qui a fait la fierté du territoire. Prendre soin, c'est donc considérer avec attention et respect les attachements exprimés par la population à son histoire et son identité. La neige et l'imaginaire associé (la glisse, le froid, mais aussi la richesse économique) fait inévitablement partie du patrimoine non seulement économique mais aussi culturel du territoire. La compréhension de ces attachements peut passer par une démarche d'enquête dans une posture d'écoute visant à mettre au jour les aspirations, les projections, mais aussi les contradictions exprimées par les acteurs qui vivent le territoire.

Prendre soin, c'est aussi maintenir les infrastructures héritées. La station optimise l'entretien des remontées mécaniques pour allonger leur durée de vie, des services complémentaires sont proposés pour choyer les touristes, les canons à neiges se multiplient pour soigner les pistes les plus fragiles.

##### Composter

Dans le cas du Haut Plateau d'Arvenne, comment certains de ces attachements peuvent être moteurs à l'avenir et dans quelle mesure peuvent-ils se renouveler sous d'autres formes ? Il en va de même des compétences

et des métiers exercés sur le territoire et leur capacité à se redéployer dans de nouveaux secteurs d'activité. Il s'agit enfin de porter la réflexion sur les équipements et infrastructures pour penser leur réversibilité ou leur diversification dans les usages.

L'opération de "compostage" peut être critique, car elle appelle au discernement entre ce qui est susceptible de renaître sous une autre forme et ce qui est voué à disparaître à plus ou moins longue échéance. Par exemple, dans quelle mesure les investissements dans les remontées mécaniques sont-ils au service du nouveau modèle et non un signe de maladaptation mettant en lumière un risque d'obsolescence programmée ?

##### Accompagner la transition

Des plans sont conçus à différentes échelles : plan pluriannuel d'investissement de l'intercommunalité pour développer des infrastructures soutenant les nouvelles activités économiques (accueil de séminaires d'entreprises par exemple), plan de développement des compétences pour permettre aux salariés du territoire de remplir de nouvelles missions (animations de loisirs hors neige) qui peut dans une version plus ambitieuse être un plan d'accompagnement personnalisé à la reconversion des socio-professionnels concernés, etc.

La place des sportifs renommés du territoire apparaît comme singulière, et un sérieux appui pour susciter adhésion et transformation. Leur fonction médiatrice adossée à leur légitimité territoriale nécessite un subtil dosage entre posture politique, ambassadrice ou entrepreneuriale. Les élus de la Communauté de Communes devront trouver le meilleur moyen de tirer profit de leur influence pour infléchir le modèle dominant.

#### **Comment certains attachements peuvent-ils être moteurs à l'avenir et se renouveler sous d'autres formes ?**

# LES 3 HORIZONS

## À propos

De premières approches des Trois Horizons ont été proposées par des chercheurs en management puis d'autres en prospective. Après plusieurs itérations, Bill Sharpe a formalisé en 2013 une présentation globale pour en faire un outil d'aide à la transformation, faisant le lien entre stratégie et prospective.

Sources :

- [Future stewards](#), Three Horizons Hub and Commons.
- [Three horizons](#) (IFF).
- [Three horizons tutorial](#) (H3uni)
- Mickaël Poiroux, *Transformation : agir avec attention & intention*, 2021.
- *Three Horizons: an introduction* (vidéo).

## Les points-clés

Ce modèle identifie trois facteurs majeurs impliqués dans tout processus de transition en examinant :

- le déclin des systèmes existants (horizon 1 - H1) ;
- les forces motrices de l'innovation, (horizon 2 - H2) ;
- et l'émergence de nouveaux modèles d'organisation (horizon 3 - H3).

Le modèle tente d'identifier comment les types d'organisation évoluent au fil du temps lors d'un processus de transition. Il nous aide à nous interroger collectivement sur la direction que prend le fonctionnement habituel, où nous voulons aller, quelles sont les tendances qui nous propulsent vers l'avant, et comment ces forces motrices peuvent être exploitées pour nous orienter dans une direction ou une autre. Le modèle ne cherche pas à prédire un résultat spécifique, mais plutôt à déceler des germes de futur dans le présent et comment certaines tendances nous font avancer.

## La grille de lecture proposée

Les 3 horizons représentent 3 rapports au futur.

### Horizon 1

Avec l'horizon 1, on considère que le futur est la reproduction du passé/présent. C'est le mode du management qui cherche à maintenir un fonctionnement : le fonctionnement d'un service, d'une organisation, d'un modèle économique... C'est donc le mode principal des acteurs aux commandes du modèle dominant qui lui permettent de se perpétuer.

Quand les conditions qui ont permis l'émergence et l'apogée de ce modèle changent, reproduire le fonctionnement est de plus en plus difficile, avec des défaillances de plus en plus fréquentes. Le fonctionnement en mode dégradé devient la norme.

### Horizon 2

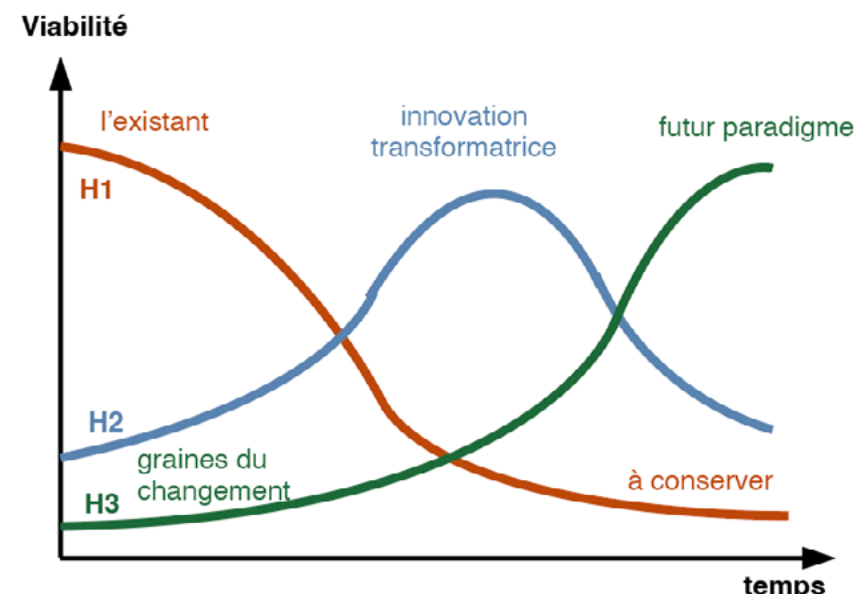
Avec l'horizon 2, le futur se construit au présent à chaque instant. C'est le mode de l'innovation qui cherche à inventer et concrétiser de nouveaux produits, services, organisations...

Cet horizon est partagé entre des innovations qui vont servir à moderniser le modèle dominant pour l'améliorer sans remettre en cause ses fondamentaux et le faire perdurer plus longtemps (H2-), et des innovations qui vont servir à transformer le modèle pour s'adapter aux nouvelles conditions émergentes (H2+).

### Horizon 3

Avec l'horizon 3, le futur est une projection idéale d'un nouveau modèle adapté aux nouvelles conditions. C'est le mode de la vision, imaginaire donc un peu floue et pas forcément cohérente.

S'il s'appuie sur quelques germes déjà présents du futur modèle, il est par nature déconnecté de la réalité, et peut être difficilement concevable, crédible, appropriable au départ.



## Les scénarios

### Le scénario du maintien du système dominant

Confronté à un ralentissement d'activité ou à un accident de parcours, le système, notamment par l'action de ses acteurs les plus influents, va chercher à se relancer (plan de relance), à rebondir. Le système dominant (H1) capture les innovations (H2) à son profit, soit qu'elles soient utilisées pour maintenir les infrastructures ou les process en place (cas de la neige de culture), soit qu'elles changent les process sans changer la finalité du système (un tiers-lieu pour télétravailleurs accaparés par des touristes pour 1 ou 2 semaines afin de cumuler ski dans la journée et travail en début ou fin de journée). Cette récupération des innovations sociales peut être diffuse ou organisée (rachat de jeunes entreprises par des grands groupes, récupération politique d'initiatives citoyennes pour gommer leur caractère alternatif et revendicatif). Voir le schéma "Maintien du système dominant" page suivante.

En pratique :

- Évaluer en quoi les innovations concourent à soutenir le système dominant ou au contraire à proposer des bifurcations.

- Mettre en place un dispositif de soutien aux innovations de rupture / bifurcation (ex : Extrême Défi de l'Ademe) si c'est bien l'objectif.

### Le scénario de l'effondrement

La culture de la croissance infinie se représente par des courbes exponentielles. Enfermé dans cet imaginaire et pris dans une accélération du "toujours plus, toujours plus vite" pour faire face à une concurrence effrénée entre territoires ne permet pas de se préparer à la fin de notre système socio-économique intenable. Les innovations sont alors trop limitées. Le risque est celui d'un effondrement quand l'évolution des conditions écologiques changeront les règles du jeu (des ressources qui se raréfient, des conditions de vie ou de travail qui se dégradent,...). Se relever d'un tel effondrement prend alors un temps très long pour les territoires et sociétés touchées. Pensons par exemple à la fermeture des mines de charbon et des industries sidérurgiques au tournant des années 1980, qui ont fragilisé durablement ces territoires et leurs habitants. Voir le schéma "Effondrement" page suivante.

En pratique :

- Avant : saisir l'opportunité des signes avant-coureurs d'effondre-

ment pour sensibiliser aux risques (événement climatique extrême, soubresaut social, fermeture d'entreprise...).

- Pendant : faire preuve d'empathie, essayer de ralentir pour éviter le crash définitif ou à l'inverse le réflexe du rebond trop rapide (qui ne fera que reproduire le système obsolète sans transformer).

**Le scénario de la transformation**

Le scénario idéal de transition où l'innovation est une innovation transformatrice et pas une innovation incrémentale qui vise à améliorer ou amplifier l'existant. Il y a cette phase où l'innovation prend le dessus sans forcément constituer un nouveau système cohérent. Elle entérine le fait qu'il est impossible de passer d'un système à un autre dans un claquement de doigts, du fait qu'il est difficile de concevoir a priori le nouveau système fonctionnel, et que construire le nouveau système prend du temps avec des investissements en recherche et en infrastructures, avec des ajustements au fil de l'eau jusqu'à trouver un nouvel équilibre. En période d'incertitude, les liens et la mise en réseau sont essentiels pour continuer à aller de l'avant et identifier les voies d'avenir. Voir le schéma "Transformation" ci-contre.

En pratique :

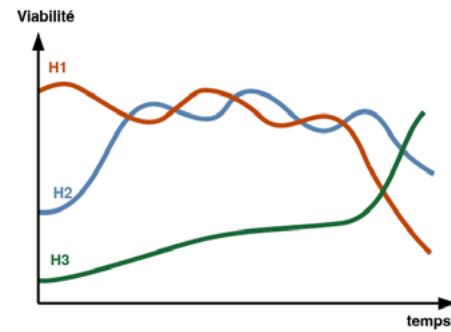
- Organiser la coopération entre les horizons (voir ci-dessous) pour des passages de relais les plus fluides possibles.
- Mettre en récits ces passages de relais / transitions.

**Les rapports entre horizons**

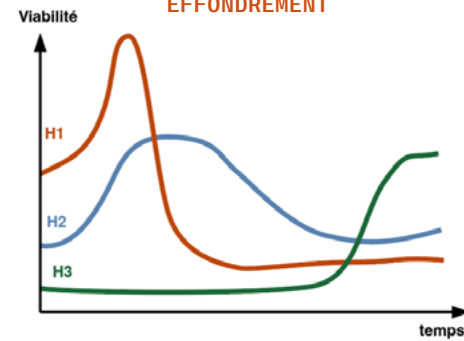
La méthode des 3 Horizons est intéressante de ce point de vue, puisqu'elle permet de mettre en lumière les postures associées à chacun des horizons, qui tous contribuent à construire l'avenir.

Ainsi, au sein d'un groupe et à propos d'un projet donné, chaque personne se sentira plus

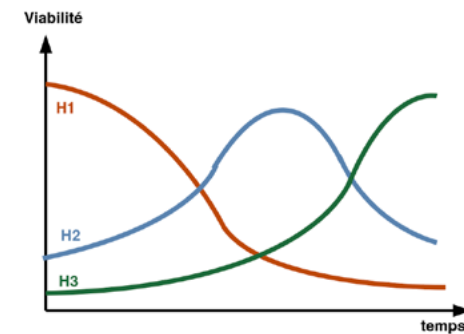
**MAINTIEN DU SYSTÈME DOMINANT**



**EFFONDREMENT**



**TRANSFORMATION**



en affinité avec un horizon qu'avec les deux autres. Pour des raisons différentes, liées à leur formation, leur métier, leur contexte de vie, etc., certaines personnes se sentiront plutôt dans une posture gestionnaire de l'existant/conservatrice/statu quo (H1), d'autres plutôt entrepreneuriales/fédératrices (H2) et d'autres plutôt visionnaires (H3). Tout ceci est bien sûr à prendre avec nuance, il ne s'agit pas de réduire chacun des participants à une posture simpliste vis-à-vis du projet en question, les choses sont en général plus complexes. Il faut aussi rappeler qu'une personne qui se sent davantage en affinité avec une posture

pour un projet donné, pourra tout à fait avoir une autre posture pour un autre projet.

Enfin, au-delà de la diversité des profils que cette méthode met en lumière, elle invite à prendre conscience de la nécessité d'avoir une représentativité de chacune des postures et de coopérer les uns avec les autres. En effet, en l'absence de certains profils lors des discussions, il y a fort à parier que l'éventuel projet qui en ressortira manquera des dimensions et risque de faire face à des oppositions.

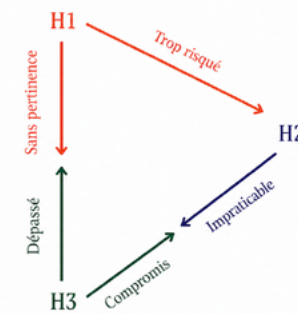
Les schémas et le tableau ci-dessous illustrent l'importance de miser sur les perceptions positives pour susciter la coopération et per-

mettre à chacun de trouver sa place dans le groupe.

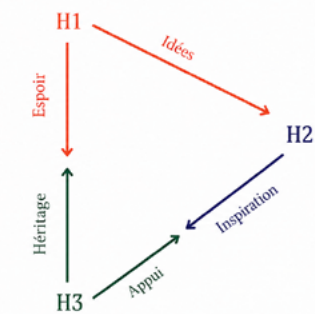
En pratique :

- Organiser l'interconnaissance et la reconnaissance des positions et visions différentes du futur. Par exemple, organiser des jeux de rôles où les protagonistes sont invités à "se mettre à la place de..." pour se décentrer et renforcer une connaissance mutuelle propice au dialogue.
- Faciliter la coopération entre les acteurs issus de ces différents

**HORIZON VISION NÉGATIVE**



**HORIZON VISION POSITIVE**



	VISIONS NÉGATIVES / CONCURRENCE	VISIONS POSITIVES / COOPÉRATION
<b>H1 VOIT EN H2</b>	risques, perturbateurs, dangereux	idées, solutions
<b>H1 VOIT EN H3</b>	doux rêveurs, à côté de la plaque, déconnectés du réel	espoir, souffle
<b>H2 VOIT EN H1</b>	freins, bureaucrates, monopoles	soutiens, financeurs, sponsors
<b>H2 VOIT EN H3</b>	doux rêveurs, idéalistes, utopistes	inspiration, visionnaires
<b>H3 VOIT EN H1</b>	archaïques, dinosaures, dépassés	patrimoine, héritage
<b>H3 VOIT EN H2</b>	compromission, vendus au système	alliés, expérimentateurs

horizons en leur indiquant ou leur faisant trouver les rôles complémentaires qu'ils peuvent jouer.

- Prioriser le chemin (comment faire ensemble) sur la destination (partager un objectif difficile à préconcevoir).

## Comment se servir des 3 horizons ?

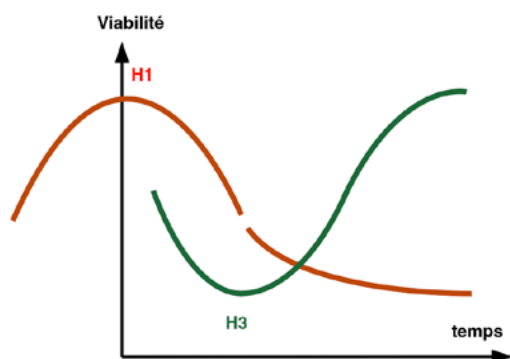
### Atouts

#### Une approche plus ouverte et plus nuancée que les 2 boucles

Il y a plusieurs scénarios possibles, et la réussite de la transition n'est pas garantie. Cela peut être utile pour comprendre la pérennité du système en place (une innovation capturée à son service) et comme rappel à l'ordre (l'effondrement est possible).

Les horizons 1 et 3 peuvent équivaloir aux 2 boucles. Cela permet alors de se référer au modèle des 2 boucles pour identifier les actions à suggérer aux différentes parties prenantes.

La 3e courbe de l'horizon 2 permet de comprendre ce qui se joue justement entre ces 2 boucles: la zone de conflit de l'innovation pour s'en servir pour maintenir ou transformer le système.



### Une incitation à la coopération

L'explicitation des rapports entre les différents horizons permet de mieux situer les un.es et les autres. Ce modèle incite à mettre les conflits au travail, afin de changer les visions négatives en visions positives, où chacun.e reconnaît la place et l'utilité de l'autre pour écrire ensemble le futur du territoire.

Le travail consiste aussi à ne pas cataloguer trop rapidement les acteurs dans les différents horizons et d'accueillir la complexité du système. Il est possible d'avoir des élu.es qui se répartissent dans les 3 horizons, tout comme des acteurs de l'ESS qui seraient dans l'horizon 1 et confrontés à un risque sur leur modèle économique.

Il peut être intéressant de croiser les rapports entre les horizons avec les rapports entre les "4 Fantastiques" développés par la Fabrique des transitions.

### Mise en récits

La méthode des 3 Horizons, comme toute méthode de prospective, peut permettre de projeter une organisation/un territoire dans un futur souhaitable, avec toute la dimension "récit" que cette projection peut avoir.

Cette projection (H3) peut se baser sur un existant (vision déjà définie qu'il convient alors de rappeler) ou partir de zéro. Dans ce dernier cas, pour libérer la créativité des participants, il peut être utile de leur partager des exemples de H3 définis par un territoire ou une organisation ayant déjà fait l'exercice.

Comme dans beaucoup d'ateliers de ce type, le profil de l'animateur est clé : pour pouvoir rapidement illustrer l'utilisation de la méthode au groupe, l'animateur pourra mettre en avant des exemples et cas d'usages inspirants. Sa connaissance du contexte du groupe ou des thèmes principaux des réflexions seront importantes pour faire de cet atelier un moment d'appropriation et de coopération, et pas juste un atelier générique.

L'animateur pourra partir d'une liste de thèmes prédéfinie avec le donneur d'ordre, ou bien laisser libre court aux envies et idées des participants.

En concordance avec Les 5 dimensions de la Mise en récits (Fabrique des transitions, 2024), il s'agit de raconter ce que vit le territoire ou l'organisation, pas seulement de projeter un récit idéal (H3):

- Mettre en trajectoire son territoire ou son collectif : les transitions entre H1, H2 et H3
- Communiquer sincèrement : sur les différences et les conflits éventuels entre H1, H2 et H3
- Faire émerger les récits alternatifs : laisser la place à H2 et H3, encore marginaux au début
- Raconter la coopération : au delà de raconter sincèrement les conflits et repérer les contradictions entre les H1, H2 et H3, les mettre au travail.
- Évaluer la valeur créée : la reconnaissance des gains de la coopération, les externalités parfois difficiles à mesurer d'emblée, mais qu'on peut qualifier...

### Limites

#### Un flou dans la réalité entre les horizons 2 et 3

Comment distinguer ce qui relève de l'idée innovante de ce qui relève déjà d'un nouveau modèle? Par exemple, les initiatives "territoires zéro chômeur de longue durée" ou "sécurité sociale de l'alimentation" sont-elles des innovations qui inspireront un futur modèle différent ou sont-elles déjà les prémices de ce nouveau modèle de société ?

Au cœur de la méthode des 3 Horizons, il y a l'invitation à discerner ce qui relève du H2- (durabilité faible) et ce qui relève du H2+ (durabilité forte). Selon les situations, cette distinction peut être claire ou moins évidente, subjective, faire l'objet de discussions.

De même, comme évoqué précédemment, les postures associées aux horizons ne sont pas figées, elles peuvent évoluer dans le temps, et des innovateurs (H2) peuvent être à la fois visionnaires (H3) : c'est la limite des catégorisations avec le risque de mettre des personnes dans des cases.

### Usages recommandés

#### Diagnostic

Les divers scénarios qu'il est possible de modéliser avec les 3 horizons permettent de mieux qualifier la situation dans laquelle se trouve le territoire ou l'organisation.

Un atelier d'auto-positionnement avec les parties prenantes en mode débat mouvant permet de révéler les positions/postures H1-H2-H3. D'une durée de 3h qui peut être étendu sur une journée (6h), l'atelier est assez complet : il permet de définir/rappeler un horizon souhaitable à atteindre ; d'identifier des projets à lancer ou de faire le lien avec des projets existants ; et de consolider/formaliser une feuille de route.

#### Conseil

Présenter les divers scénarios possibles peut ouvrir l'imagination des acteurs, pour le pire (effondrement) comme le meilleur (transformation).

L'atelier évoqué ci-dessus permet de faire émerger des pistes d'action transformantes, ou de consolider des projets existants en interrogeant la soutenabilité forte des trajectoires qu'ils empruntent.

La grille de lecture peut aussi être utilisée par l'accompagnateur.ice pour identifier les actions à effectuer / suggérer, et faciliter la coopération.

#### Evaluation

La définition de la trajectoire H2 qui fait le lien entre le H1 et le H3 invite les participants à évaluer si les actions envisagées ou en cours sont à la hauteur de l'horizon à atteindre (distinction H2- et H2+).

## CAS PRATIQUE

### Le Haut Plateau d'Arvenne à la lecture des Trois Horizons

Dans le cas exposé, les 3 Horizons sont relativement bien identifiables et permettent d'établir une lecture des différentes postures dans le territoire.

#### Horizon 1

Il se défend, investit encore, tente de prolonger le modèle parce qu'il est vital pour l'équilibre budgétaire et pour le financement de la transition. Il se caractérise par :

- Une économie de la neige qui a permis d'atteindre un niveau de vie et d'équipements publics inégalé : centres aquatiques, équipements sportifs de haut niveau, culture, santé, services publics renforcés...
- Des élus, commerçants et socio-professionnels encore attachés au modèle ski, certains dans le déni, convaincus que "ça repartira".
- Une dépendance forte à l'eau (enneigement artificiel) et à l'énergie (remontées mécaniques), dans un contexte de raréfaction et de hausse des coûts.
- Une pression financière forte : il faut continuer d'investir dans le ski pour maintenir l'attractivité, les recettes fiscales, les emplois, et... garder les moyens de financer la transition.
- Une identité collective façonnée par 40 ans de culture de la glisse et de l'accueil touristique.
- De grandes peurs : effondrement économique, désertification, perte de repères culturels.

#### Horizon 2

Il est le plus complexe ici. C'est une véritable zone de friction. Il se caractérise par :

- Des néoruraux avec des attentes urbaines (mobilité douce, tiers-lieux, culture, circuits courts, coworking), une confrontation entre culture de montagne traditionnelle et nouvelles aspirations environnementales, sportives et culturelles. Cela génère à la fois frictions et créativité.
- De nouvelles pratiques sportives (trail, gravel, VTT, escalade, activités *outdoor* à l'année ou leur popularisation avec des impacts potentiels pour les milieux, l'émergence d'initiatives locales (tiers-lieu, micro-fermes, écotourisme, ateliers artisanaux, événements culturels reterritorialisés).

#### Horizon 3

Il peine à se dessiner mais commence à trouver sur le territoire quelques ambassadeurs :

- Le discours de champions sportifs locaux qui réinventent l'imaginaire du territoire, "sans la neige".
- Des entrepreneurs qui, à travers leurs projets individuels, incarnent une pensée plus systémique de l'avenir du territoire autour d'atouts locaux qu'il s'agit de valoriser autrement : nature vivante, écotourisme, bien-être, santé...

#### Les rapports entre ces Horizons

Au départ, l'état d'esprit est à la concurrence entre les horizons. Certains responsables politiques et économiques de la station (H1) peuvent trouver risqué de se lancer dans de nouvelles activités qui n'ont pas fait leurs preuves (H2) et rigolent doucement des idéalistes qui leur parlent d'un territoire vivant de montagne sans neige (H3). Le néorural innovant (H2) qui porte un projet d'activité *outdoor* se sent freiné par des responsables politiques qui ne pensent que "ski" (H1), et pas aidé par des rêveurs qui promeuvent des solutions jugées illusoires (H3) d'agroforeste-

rie. Les sportifs du territoire se placent dans un horizon (H3) fondé sur la conviction d'une montagne à même de revisiter les conditions de son hospitalité, et de produire un discours engageant ancré dans un sentiment d'appartenance au territoire et de fierté partagée.

#### Vers une coopération ?

À partir de cette lecture des 3 Horizons, il s'agit de comprendre les mécanismes de tension, d'objection mais aussi de coopération à l'oeuvre, qui déterminent les rapport entre ces horizons.

Confrontés à la nécessité du changement de modèle, les responsables politiques et économiques (H1), des autochtones héritiers d'un modèle développé pendant des décennies se rendent compte qu'il y a des idées à prendre chez les innovateurs qui ont démarré de nouvelles activités (H2), et que les idéalistes donnent de l'espoir en persuadant qu'on peut s'en sortir autrement (H3). Ces responsables politiques et économiques se lancent dans des expérimentations (sports *outdoor*, activités culturelles, permaculture,...), soutiennent des initiatives originales (randonnées nature, tiers-lieu économique pour accueillir des télétravailleurs à l'année), et prêtent une oreille attentive aux idées émanant des Ecureuils. De leur côté, les innovateurs (H2) s'appuient sur le soutien de la collectivité (H1) pour communiquer sur leurs nouvelles activités, et s'inspirent de la vision des nouveaux arrivants (H3) pour imaginer de nouveaux services. Ces nouveaux arrivants (H3) cherchent à promouvoir leur vision en prenant en compte le patrimoine local (H1) et en s'alliant avec des innovateurs qui donnent à voir des prototypes du futur (H2).

*À partir de cette lecture des 3 Horizons, il s'agit de comprendre les mécanismes de tension, d'objection mais aussi de coopération à l'oeuvre.*

# LA THÉORIE U

## À propos

La théorie U, popularisée par Otto Scharmer depuis 2007 et promue par l'ONG Presencing Institute, propose un processus de transformation fondé sur une écoute profonde à la fois des champs sociaux dans lesquels nous sommes baignés et de sa propre source de vie et de volonté pour contribuer au futur émergent.

Dans ce chapitre, nous n'approfondissons pas tous les développements de la théorie U et des méthodes/outils rassemblées pour parcourir ce processus, en nous concentrant sur la trajectoire que dessine le U.

Sources :

- [Theory U](#), Presencing institute.
- [U-school for transformation](#), Presencing institute.
- Otto Scharmer, *Théorie U : l'essentiel*, Le souffle d'or, 2018.
- Mickaël Poiroux, *Transformation : agir depuis le futur émergent*, 2021.

## Les points-clés

Le processus en forme de U est décrit en 3 mouvements et 5 étapes :

- La descente du U pour se connecter et écouter le monde.
- Le bas du U où l'on se tient en suspens, point de passage pour laisser aller (ses préjugés) et laisser venir (le futur possible).
- La remontée du U pour amener le changement dans le monde.

## La grille de lecture proposée

### Co-initier

La première étape consiste à rassembler un collectif. Il n'a pas forcément vocation à être très large au départ, étant possible de réitérer

le U en élargissant ce collectif par la suite. Le principal est de pouvoir définir une intention commune à partir de la diversité des participants.

Co-initier ne signifie pas lancer un plan ni annoncer une stratégie. Cela signifie créer un espace de confiance minimal où des acteurs clés acceptent d'entrer ensemble dans une exploration, sans encore chercher de solutions.

En pratique :

- s'appuyer sur la facilitation en intelligence collective ;
- nommer l'inconfort collectif face à certains enjeux, sans chercher à le résoudre ;
- créer un noyau de confiance avec des acteurs prêts à sortir de certains clivages installés.

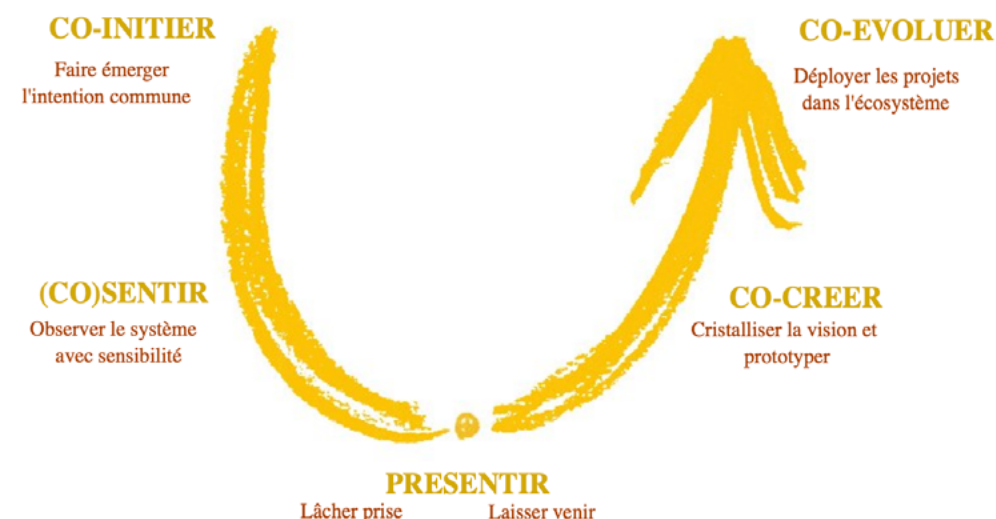
### (Co)sentir

Cette étape demande une ouverture d'esprit et une véritable empathie pour accueillir des informations qui viennent bouleverser sa vision du monde (ce qu'on croyait un épiphénomène est en fait majeur ; des acteurs sont en réalité matures pour le changement...), être en capacité de percevoir comment certains acteurs vivent la situation actuelle (inquiétude, espoir, colère...). Elle requiert que l'accompagnateur.ice soit à l'aise pour soutenir ces temps d'inconfort (accueillir les silences, ne pas chercher à les combler, ne pas chercher à sauver ou trouver une solution...).

Pour cette phase, la méthode du diagnostic sensible développée par la Fabrique des transitions est un outil très adapté : écoute de la diversité des parties prenantes (les "4 Fantastiques"), dimension systémique et sensible, place importante de la subjectivité, sortir des non-dits ou des faux semblants (voir le côté obscur ci-après).

En pratique :

- Objectiver la réalité du fonctionnement du territoire sur la base de données sociales, économiques et environnementales.



- Réaliser un diagnostic sensible.

- Réaliser une cartographie systémique.

- Mettre les corps en jeu (dessin, constellation systémique, etc.).

### Présentir (presencing)

Le processus en U est fondé sur un concept qu'Otto Scharmer nomme le *Presencing*, néologisme formé à partir des mots anglais *presence* et *sensing*. Le *presencing* est un état de présence intensifiée qui nous permet de modifier l'espace intérieur à partir duquel nous agissons. Lorsque ce changement se produit nous pouvons commencer à agir à partir d'un champ de possibilités futures que nous sentons vouloir émerger. La faculté d'accompagner ce changement est, selon Scharmer, l'essence du leadership d'aujourd'hui.

Cela signifie savoir créer des espaces de respiration et de maturation, des espaces de silence qui permettent au travail intérieur de se faire jusqu'à ce que chacun sente émerger en soi une conviction claire qu'il y a un chemin avec un cap qui émerge.

Sans cette étape clé du *presencing*, les projets sont défensifs, les solutions sont purement techniques et la transition reste cosmétique.

Cette étape permet de tenir ensemble passé, présent et futur, de transformer la peur en attention et de laisser émerger une vision crédible.

En pratique :

- Créer des espaces en retrait du rythme des projets et actions quotidiennes.

- Mettre les corps en jeu en collectif (balade, méditation...) utiliser les pratiques intuitives (écriture ou dessin intuitif, photolangage...).

### Cocréer

Cette étape démarre donc par la cristallisation de la vision afin d'en faire le socle sur lequel construire et/ou le phare qui guide. Vient ensuite le temps du prototypage pour essayer, expérimenter, tester, échouer, apprendre, améliorer... en cycles courts et itératifs jusqu'à obtenir des solutions qui fonctionnent pour l'organisation ou le territoire et son écosystème. On ne cherche pas à avoir raison, on cherche à apprendre vite, ensemble, à partir du réel.

En pratique :

- S'appuyer sur les approches de l'in-

novation : incubation, recherche et développement, entrepreneuriat, design, agilité, effectuation...

- Observer des principes clés d'une démarche de prototypage : droit à l'erreur explicite, budget limité, évaluation qualitative et quantitative, possibilité d'arrêt sans sanction ou avec des pertes acceptables.

### Co-évoluer

Cette étape est celle de l'institutionnalisation des pratiques qui ont fait leur preuve. Elle peut passer par des décisions politiques, juridiques (gouvernance, propriété, répartition des responsabilités...), managériales (procédures, organigramme, outils de pilotage...). Elle passe aussi par l'appropriation sociale des nouveautés et leur célébration (fête, concours, événementiel...).

Elle constitue un point de bascule systémique : celui où la transition cesse d'être une série d'expérimentations courageuses pour devenir une transformation profonde du territoire. Les acteurs clés ont changé intérieurement et le récit collectif a basculé ("on ne peut plus revenir en arrière").

En pratique :

- Organiser le passage de relai ou la reprise en main par les acteurs ayant un pouvoir instituant, et sponsor de la démarche.
- Accompagner par la formation la structuration, parfois la professionnalisation, d'initiatives (ex: DLA, le dispositif local d'accompagnement de l'ESS).
- Changer des règles du jeu institutionnelles (évolution de critères de subvention, investissements conditionnés, passage à une gouvernance plus systémique. intégrant des socio-professionnels et des habitants...).
- Faire évoluer des indicateurs qui rendent mieux compte des performances et impacts du nouveau modèle.

### La trajectoire du côté obscur

A l'opposé du U qui passe par le *presencing*, il existe un autre U qui passe par l'*absencing*.

La fermeture d'esprit engendre l'aveuglement à la réalité et l'enfermement dans un monde alternatif ; la fermeture du cœur désensibilise aux souffrances (les siennes, celles des autres et de la Terre) ; la fermeture de la volonté fait s'accrocher à ses croyances. En pratique, ces personnes ont recours aux techniques de manipulation, abusent des autres par la violence (physique ou symbolique) et peuvent avoir des comportements auto-destructeurs.

Un éclairage utile à l'heure de la polarisation de la société, de la désinformation, de l'ascension de leaders autocratiques.

### Comment se servir du U ?

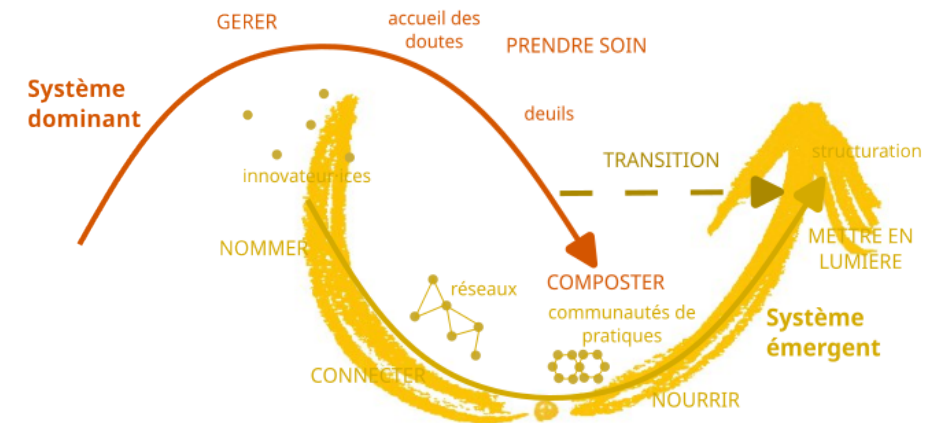
#### Atouts

#### Un outil de leadership

Le processus en U fournit un cadre d'action, ce qui peut être soutenant pour des personnes et des collectifs en situation de fragilité. Construire et tenir ce cadre est un des rôles du leadership, qui n'a pas forcément vocation à être individuel et peut être assumé de manière distribuée et collective. Il peut être ainsi intéressant de constituer un petit collectif de 2 à 5 personnes rassemblant une diversité d'acteurs (des personnes en situation de pouvoir institué, des challengers). Cette diversité est d'ailleurs recherchée par la Fabrique des transitions dans l'accompagnement des cohortes de territoires avec la représentation des "4 Fantastiques" : élus, agents, services de l'Etat, acteurs socio-économiques.

Parmi les missions que le leadership peut assumer (et être accompagné pour le faire) :

- structurer et animer la démarche :
- et potentiellement itérer les processus en U : entre leaders, entre groupes homogènes, en collectif diversifié (voir les limites ci-après).
- créer les conditions du dialogue.



- cristalliser la vision à partir des échanges collectifs.
- mettre en récits à partir des contributions de chacun.e.

#### Une approche tête-cœur-corps

La théorie U implique la prise en compte d'une diversité d'intelligences :

- l'intelligence rationnelle : ouverture d'esprit.
- l'intelligence émotionnelle : écoute de soi, empathie.
- l'intelligence corporelle ou sensible : intuition.

Cette diversité permet de proposer des démarches plus inclusives de la diversité des profils.

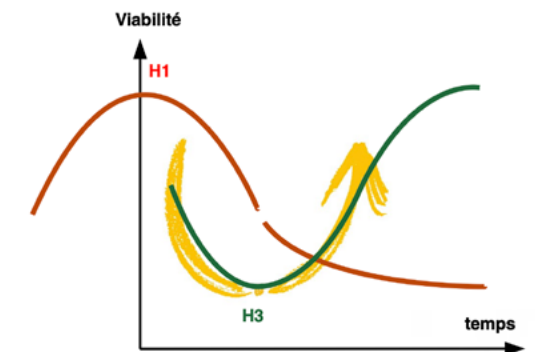
Elle est indispensable pour faire face à des deuils et renoncements (approche de la redirection écologique), générateurs de peurs, de tristesse, de colère...

Cela requiert des compétences d'accompagnement de l'humain (notions de psychologie) et d'hospitalité / soin pour savoir accueillir et gérer la libération des émotions.

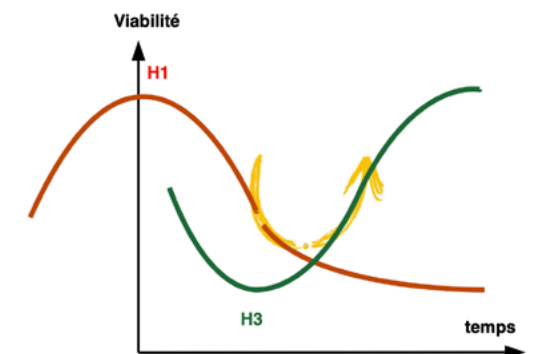
#### Un macro-modèle qui résonne avec les deux boucles et les 3 horizons

Voir les visuels ci-dessus et ci-contre.

#### LES PIONNIERS DÉMARRENT LEUR TRAVERSÉE DU U



#### LA MAJORITÉ LES REJOINT



Cela permet :

- de facilement y recourir lorsqu'on a utilisé l'un des deux autres modèles en diagnostic.
- d'enrichir les idées d'actions à mettre en oeuvre ou suggérer en croisant les modèles.

## ***Limites***

### **Risque d'une approche uniforme / universelle**

Le modèle présente une seule trajectoire et ne représente pas la diversité des parcours : en effet, tout le monde n'est pas synchronisé dans la traversée du U. Chacune des personnes va réussir à ouvrir son esprit, son coeur et sa volonté à son rythme, en fonction de ses contraintes et capacités.

Le U va donc devoir être répété de nombreuses fois :

- pour une même personne ou le même collectif ;
- par cercles afin d'embarquer de proche en proche ;
- par cercles concentriques: équipe, collectif, organisation, écosystème...

Il est aussi sans doute illusoire de vouloir embarquer 100% des personnes, l'important étant de viser le point de bascule, tout en étant vigilant à ne pas reproduire des injustices expliquant des réticences légitimes.

## ***Usages recommandés***

### **Diagnostic**

Le modèle donne des clés pour organiser le diagnostic du territoire ou de l'organisation (dimension sensible, systémique, collective) à l'instar du diagnostic sensible de la Fabrique des transitions.

Le modèle peut servir de diagnostic pour voir où cela bloque dans la traversée du U :

- ouverture/fermeture d'esprit ;
- ouverture/fermeture du coeur ;
- ouverture/fermeture de la volonté.

### **Conseil**

Le modèle structure le processus d'accompagnement avec des étapes claires, tout en laissant très ouvert le choix des disciplines, méthodes, outils utilisés lors de ces étapes.

### **Evaluation**

Il est possible de suivre l'avancement du processus (étapes réalisées) sans que cela n'aide forcément à évaluer la pertinence de ce qui est produit.

## CAS PRATIQUE

### *Le Haut Plateau d'Arvenne à la lecture de la théorie U*

Les techniciens, certains élus, des professionnels du tourisme reconnaissent les premiers signes de changement : la contrainte sur l'eau et l'énergie, la fragilité économique du modèle neige, l'impossibilité d'un retour durable au passé. Le territoire commence à s'ouvrir, mais reste bloqué par des récits dominants puissants, la peur de dire la vérité trop tôt. L'écoute reste principalement cognitive, pas encore sensible ni collective.

La théorie U nous invite à esquisser une démarche structurée d'accompagnement au changement du Haut Plateau d'Arvenne en prenant en compte les 5 étapes-clés. La démarche de prospective territoriale que la communauté de communes appelle de ses vœux peut être un terrain propice à l'adoption des principes de cette théorie.

### **Co-initier**

En lançant une démarche de prospective territoriale à horizon 2040, l'intercommunalité, acte l'importance de faire un pas de côté et cherche à créer un espace de dialogue propice à l'amorçage d'un processus en U. Dans l'idéal, le groupe de pilotage de la démarche cherchera à affirmer une posture transpartisane, en convoquant un panel diversifié d'acteurs, élus, acteurs socio-économiques, représentants des marges, etc.

La première étape est le cadrage de la démarche en clarifiant l'intention d'ouvrir les horizons sur une base à la fois rationnelle et sensible, et l'objectif final d'élaboration d'une vision commune étayée par des expérimentations et actions concrètes.

### **Co-sentir**

Le groupe de pilotage est nourri de données sociales, économiques et écologiques sur le territoire ainsi que sur des modélisations prospectives. Plusieurs modalités sont proposées pour prendre le pouls du territoire : un sondage auprès des entreprises du bassin, des ateliers avec des acteurs socio-économiques (dont le collectif citoyen), des discussions dans les conseils municipaux...

S'y ajoute une approche plus sensible consistant à aller là où le territoire se confronte au changement pour entendre les parties prenantes s'exprimer sur leurs préoccupations, ce qu'elles craignent de perdre en leur nom propre, sur leurs réalités vécues. Le territoire devient la salle de réunion ! A la faveur de cette immersion et écoute empathique, les positions deviennent plus humaines et moins idéologiques.

Un technicien parle de l'eau, un hôtelier parle de ses comptes, un sportif parle de changements de pratiques sportives, sans débat, ni contradiction, juste de l'écoute. Sur la base de ces échanges, cette étape pourrait finir par la formulation d'une question : « Comment traverser la fin progressive d'un modèle qui a fait notre prospérité, sans détruire notre tissu social et en ouvrant un avenir désirable ? »

### **Présentir (presencing)**

Après 6 mois de rencontres et d'échanges, un séminaire hors les murs est organisé pour le groupe de pilotage auquel ont été invités quelques acteurs rencontrés pendant l'étape antérieure. Après une matinée de terrain avec les témoignages de scientifiques et de salariés de la station, le groupe se retrouve pour un pique-nique partagé. C'est un moment où des choses se disent, au-delà des postures habituelles, car certains savent aussi se taire pour laisser chacun avancer à son rythme. Au démarrage de l'après-midi, on sent que l'ambiance a changé : des intuitions profondes émergent, une projection commune vers un avenir avec un cap clair se dessine.

Ce n'est pas une décision politique, ce n'est pas non plus l'arrêt immédiat du ski mais une reconnaissance collective et intérieure.

### **Cocréer**

Le groupe de pilotage formalise la vision partagée dans un plan Territoire 2040 qui fixe le cap et liste les grandes thématiques de travail sans fournir une liste d'actions exhaustives.

Des prototypes sont identifiables : le tiers-lieu, les offres touristiques à l'année, les initiatives agricoles et culturelles, les nouveaux récits portés par les athlètes. Ces prototypes sont exactement ce que prescrit la Théorie U : petits, concrets, ancrés dans le vécu, capables d'apprendre vite.

De nouvelles expérimentations (VTT) sont lancées en associant au cas par cas des acteurs locaux : un groupe d'hôteliers teste l'accueil de nouveaux publics (télétravailleurs, formations...), la mutualisation d'équipements, une partie du domaine se consacre à des activités douces autour du sport-santé, etc. Dans cette séquence, les acteurs parlent de ce qu'ils ont appris, pas seulement de ce qu'ils ont fait, et des alliances inédites apparaissent.

### **Co-évoluer**

Il est possible d'envisager les contours du "co-évoluer" dans le cas du Plateau d'Arvennes en s'appuyant sur la manière dont les prototypes vont s'ancrer dans le territoire et vont pouvoir être appréhendés à une échelle systémique.

On peut par exemple imaginer que le tiers-lieu Les Ecureuils se transforme en une SCIC associant les usagers (télétravailleurs, associations), les salariés du tiers-lieu et les partenaires institutionnels (intercommunalité, CCI, CMA) afin de faire évoluer ses activités et son organisation de manière solide à l'avenir.

On peut penser également que les indicateurs évoluent progressivement, en mettant de côté les indicateurs type "jours-ski", "taux de remplissage" pour aller vers de nouveaux indicateurs type "diversité des usages", "pression sur l'eau et l'énergie", "qualité de vie perçue"

Le rôle du ski n'est pas mis de côté. Il cesse d'être une croyance et devient un levier parmi d'autres en faisant l'objet d'investissements ciblés, inscrits dans un portefeuille d'activités.

Progressivement, au cours de cette dernière étape, on ne parle plus d'innovation mais de nouvelle normalité, les nouveaux projets sont spontanément alignés avec la trajectoire et les débats ne portent plus sur "faut-il changer ?" mais sur "comment mieux faire ?".

*Progressivement, on ne parle plus d'innovation mais de nouvelle normalité, les nouveaux projets sont spontanément alignés avec la trajectoire et les débats ne portent plus sur "faut-il changer ?" mais sur "comment mieux faire ?".*

# *CONCLUSION*



# SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

	DEUX BOUCLES	3 HORIZONS	THÉORIE U
<b>USAGES</b>			
diagnostic	★ ★	★ ★ ★	★ ★
conseil	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★
evaluation	★	★	★
<b>ATOUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>des actions pertinentes</li> <li>des mondes dissociés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>une approche plus ouverte et plus nuancée que les 2 boucles</li> <li>une incitation à la coopération</li> <li>mise en récit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>un outil de leadership</li> <li>une approche tête-coeur-corps</li> <li>un macro-modèle qui résonne avec les deux boucles et les 3 horizons</li> </ul>
<b>LIMITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>une vision trop simplifiée</li> <li>des interactions absentes entre les 2 mondes</li> <li>des imaginaires et des récits pas explicites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>un flou dans la réalité entre les horizons 2 et 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>risque d'une approche uniforme / universelle</li> </ul>
<b>FACILITÉ DE MISE EN OEUVRE</b>	facilement appropriable	la plasticité du modèle nécessite une appropriation pour le manier.	assez guidant, mais nécessite d'intégrer des concepts théorie u pour être efficace
<b>SYNERGIE AVEC LES APPROCHES DE LA FABRIQUE DES TRANSITIONS</b>			
aide à la coopération	★	★ ★ ★	★ ★ ★
aide au diagnostic sensible	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★
aide à la mise en récits	★ ★ ★	★ ★ ★	★

L'objectif du chantier est de pouvoir partager les connaissances de ses modèles de transformation systémique au sein de l'alliance de la Fabrique des transitions. Cela implique une disponibilité pour présenter et échanger autour de ces modèles. Une formation plus approfondie est aussi envisageable pour les alliés qui accompagnent les transformations au sein des territoires ou en position de prestataires et partenaires.

Cela veut aussi dire les faire vivre à travers les croisements de retours d'expérience dans nos organisations et nos territoires. Comment ces modèles viennent faire écho, enrichir la compréhension, conforter des actions et en suggérer de nouvelles ? Une fois que nous identifierons de premiers usages, une communauté d'apprentissage pourrait se mettre en place pour permettre aux accompagnateur·ices de l'alliance de croiser les expériences et d'expérimenter ces grilles de lecture dans leurs missions.

Le tissage des approches peut permettre de combiner les forces des trois grilles de lecture pour mieux accompagner la complexité des territoires : la dynamique des boucles, la vision des horizons et la profondeur du U.

Il y a également certainement un intérêt à poursuivre le tissage des liens avec les autres pratiques et approches portées par la Fabrique des transitions (diagnostic sensible, mise en récits, représentation systémique...) pour consolider l'ingénierie systémique des transitions.

*Une communauté d'apprentissage pourrait se mettre en place pour permettre aux accompagnateur·ices de croiser leurs expériences.*

## LE RÉFÉRENTIEL D'INTERVENTION DE LA FABRIQUE DES TRANSITIONS



Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique, 2022.



Les 4 Fantastiques des territoires en transition, 2022.



Les 5 Dimensions de la Mise en récits (M.E.R.), 2024.

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Olivier Erard, Le passeur, avec la contribution de Stéphane Durand (Editions Inverses, 2024) et le blog du passeur, qui fournit des ressources additionnelles (notamment un jeu cartes).
- Les cartes conceptuelles de l'innovation systémique traduisent une partie des contenus du Systems Innovation Network.
- Micaël Poiroux, Transformation : surfer les vagues, 2021.

## CRÉDITS ET REMERCIEMENTS

Ce document est le fruit d'un chantier de la Fabrique des transitions qui s'est réuni 9 fois entre mai 2024 et septembre 2025. Merci à l'engagement bénévole de l'ensemble des participant.es au bénéfice de notre alliance.

Animation : Micaël POIROUX (Vagues Horizons).

Participant.es

Contributeurs réguliers : Geoffroy BING (indépendant), Marie-Pierre DELANNOY (Dynbie), Iblis LE GUEN (Ma petite boîte verte), Tatiana REYES (Institut de Chambéry - ENSAM), Arthur CROIZIER (Campus de la Transition), Anne JOHNSON (Au fil des territoires), William BERNAUD (Indépendant).

Contributeurs ponctuels: Guillaume SALAUN, Diane DESPOIS, Julien WOJCIESZAK (Ville de Virmy).

Invité : Patrick Degeorges (IHEPAT)

Ce chantier a bénéficié du soutien de l'équipe de la Fabrique des transitions : Irwina Marchal, Benoît Nenert et Julian Perdrigeat.

**La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de territoires et de réseaux d'acteur·ices qui renouvellent la manière de conduire la transition écologique, à travers une approche systémique.**

**Née de la mutualisation d'expériences de territoires pionniers des transitions en France, elle réunit plus de 400 organisations publiques et privées et 1000 personnes : collectivités territoriales, réseaux d'acteur·ices, associations, entreprises, ONG, médias, universités, etc.**

**Ensemble, les allié·es forment une communauté à la fois de partage d'expériences et d'accompagnement de territoires, pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leur changement d'échelle.**

**DIRECTION  
DE PUBLICATION :**  
Julian Perdrigeat

**RÉDACTION**  
Mickaël Poiroux, avec  
les contributions des  
participant·es au chantier.

**MISE EN PAGE :**  
Irwina Marchal



**VAGUES HORIZONS**  
Transformations publiques & transitions sociétales