



HAL
open science

Accompagner une structure territoriale dans sa transition vers la durabilité, proposition d'une architecture méthodologique

Romain Allais, Flore Vallet, Julie Gobert

► To cite this version:

Romain Allais, Flore Vallet, Julie Gobert. Accompagner une structure territoriale dans sa transition vers la durabilité, proposition d'une architecture méthodologique. S-MART 2023 : 18ème Colloque national S.mart, Arts et Métiers Paristech ENSAM Aix-en-Provence, Université de Toulon [UTLN], Apr 2023, Carry-le-Rouet, France. hal-04278691

HAL Id: hal-04278691

<https://hal.science/hal-04278691>

Submitted on 10 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Accompagner une structure territoriale dans sa transition vers la durabilité, proposition d'une architecture méthodologique

R. Allais ^{a,*}, F. Vallet^{b,c}, J. Gobert^d

^a APESA, Pôle de Coopération, 23 Rue Hélène BOUCHER, 40220 Tarnos

^b Université Paris-Saclay, CentraleSupélec, Laboratoire Génie Industriel, 3 rue Joliot-Curie, 91190 Gif-sur-Yvette, France

^c IRT SystemX, Paris-Saclay, Avenue de la Vauve, 91127 Palaiseau, France

^d Ecole des Ponts, LEESU, Univ Paris Est Creteil, Marne-la-Vallée

* e-mail : romain.allais@apesa.fr

1. INTRODUCTION

Il n'est aujourd'hui plus nécessaire de revenir sur les limites des modèles de développement en termes de durabilité (e.g. limites planétaire, accroissement des inégalités) [1-3], sur la nécessité de réviser en profondeur les paradigmes actuels (*"The sustainability problems facing our society are persistent and will only be resolved by structural systemic changes in terms of technology, economy, culture, ecology, institutions and organization: a transition."* [4] et le rôle important que la conception peut (et/ou) doit prendre pour accompagner l'innovation systémique et les transitions vers la durabilité [5, 6].

Les travaux présentés ici s'inscrivent dans la continuité des travaux sur la méthode 5D-STM (5 Dimensions Sustainability Transition Method) [7, 8] et la grille d'analyse spatio-temporelle des projets territoriaux [9] comme moyens à mettre en œuvre pour accompagner la conception d'écosystèmes territorialisés durables. Ils s'inscrivent dans le cadre du projet PIANO, projet lauréat de l'AMI innovation sociale de la région Nouvelle-Aquitaine (2020-2022), réalisé dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et plus particulièrement celui de la culture.

L'objet d'étude est un lieu de diffusion de musiques actuelles, le Magneto, géré par l'association la Locomotive qui en assure le projet artistique et culturel. Ce lieu culturel est considéré ici comme une structure inscrite sur un territoire. La proposition développée pour accompagner ce type de structures dans leur transition s'appuie à la fois sur l'histoire et les tendances (le passé), une compréhension fine des modalités de fonctionnement du système (le présent) et propose des

pistes pour atteindre un idéal défini par les parties prenantes du lieu (le futur) (Fig. 1, page suivante).

Nous reviendrons principalement dans cet article sur l'architecture méthodologique mise en place pour répondre à la démarche de transition vers la durabilité d'un lieu de musique actuelle et illustrerons la démarche par quelques résultats.

2. ARCHITECTURE METHODOLOGIQUE ET OUTILS

Cette architecture méthodologique se décompose en 3 grandes fonctions détaillées dans cette première partie.

1. Comprendre le présent et s'appuyer sur les pratiques
2. Imaginer collectivement la place de la structure dans un écosystème durable
3. Dessiner et opérationnaliser la trajectoire du changement.

2.1. Comprendre le présent et s'appuyer sur les pratiques

Au cœur de cette partie se trouve le modèle d'analyse spatio-temporel des projets territoriaux [9]. Ce modèle d'analyse permet de cartographier les réseaux de parties prenantes et les ressources qu'ils mobilisent à travers leurs participations aux activités de la structure étudiée (ici, Le Magneto). Ces ressources peuvent être matérielles (ex. équipements de sonorisation) ou immatérielles (ex. compétences en enseignement), présentes à l'échelle individuelle ou territoriale (ex. culture basque, lieu de diffusion). Elles sont portées par des individus, des organisations économiques, citoyennes ou publiques.

Pour alimenter ce modèle d'analyse et déterminer les ressources utilisées ou manquantes, plusieurs temps

d'analyse ont été mis en place. D'abord ont été réalisées une étude préliminaire basée sur des entretiens avec les salariés de la structure (4 salariés) et une étude documentaire (rapports d'activité, fiches de poste) pour se familiariser avec les processus et l'organisation interne et esquisser une première liste des parties prenantes de la structure. Dans un second temps, 11 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les parties prenantes de la structure pour comprendre finement quels types de relations chaque entité entretient avec la structure et faire émerger des attentes et problématiques. Le troisième temps a permis d'affiner ces problématiques à travers un entretien collectif (focus group) réalisé avec les

usagers de la salle (5 participants), une enquête réalisée auprès des salariés et un atelier collectif basé sur une méthode d'idéation en grand groupe centrée sur les usages, la Roue de Margolis [10, 11] (17 participants).

Les éléments repérés par une étoile sont des outils ayant permis à la fois de comprendre les modalités d'organisation de l'écosystème territorial autour du Magneto, de mettre à jour certaines tensions quant aux représentations que les différentes parties prenantes se faisaient du lieu et ont permis de formaliser des attentes vis-à-vis du devenir du lieu et initier ainsi la seconde phase, de prospective.

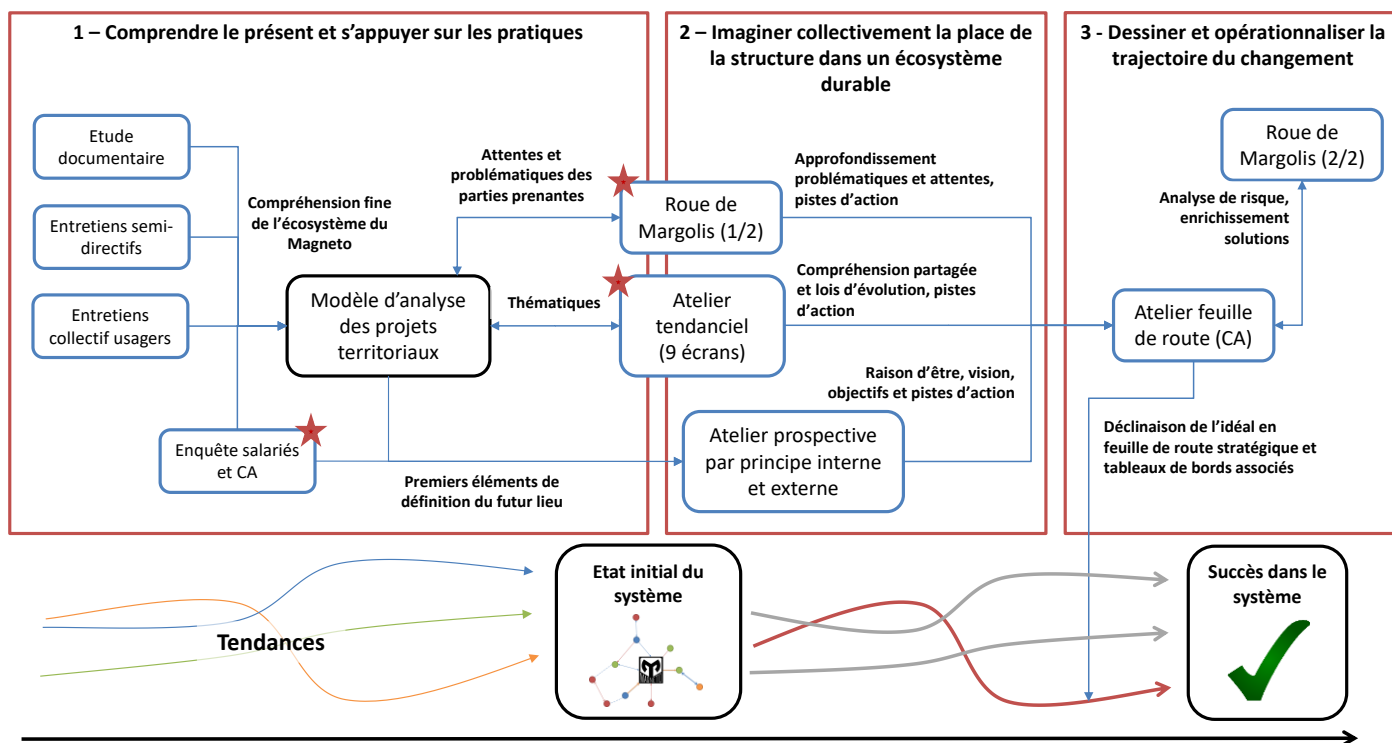


Figure 1 - Architecture méthodologique complète du projet PIANO

2.2. Imaginer collectivement la place de la structure dans un écosystème durable

Cette seconde partie s'est appuyée sur les résultats du diagnostic autant qu'elle y a contribué. En effet, les trois thématiques issues de la première partie ont été traitées dans six ateliers de prospective.

Les 3 premiers ateliers thématiques ont utilisé l'outil 9 écrans [12] basé sur une approche par les tendances considérant différents niveaux systémiques {sous-système / système / super-système}. Ces mêmes thématiques ont ensuite été traitées lors d'ateliers de prospective par principes (atelier WTFuture ??) basé sur la Framework for Strategic Sustainable Development [8, 13-16] et ses principes de durabilité concernant les dimensions de développement Humain, de limites écologiques et de gouvernance (dimension politique et gestionnaire). Il est à noter que les principes de gouvernance n'ont pas été mobilisés dans le cadre du projet PIANO.

Cette seconde phase a permis aux participants de questionner et d'approfondir les attentes et problématiques issues de la phase d'analyse pour ensuite proposer des pistes de solution structurées.

2.3. Dessiner et opérationnaliser la trajectoire du changement

Suite aux travaux collectifs et à leur traitement, les données sont soumises aux décideurs (le conseil d'administration et la direction de l'association) pour sélectionner ou s'inspirer des propositions et les hiérarchiser selon le système de valeur (cf. résultats atelier WTFuture ??) puis créer des feuilles de route stratégiques ad hoc. Un deuxième atelier roue de Margolis a vocation à discuter et amender les propositions des décideurs (lors d'une session ouverte aux parties prenantes externes).

Une fois les objectifs et feuilles de routes stratégiques validées, il s'agissait d'engager avec les parties prenantes concernées et d'organiser des groupes de travail thématiques. Ces groupes devaient construire à leur tour,

des feuilles de routes thématiques plus opérationnelles venant alimenter la feuille de route stratégique. Des tableaux de bord devaient assurer le pilotage du déploiement de ces feuilles de route.

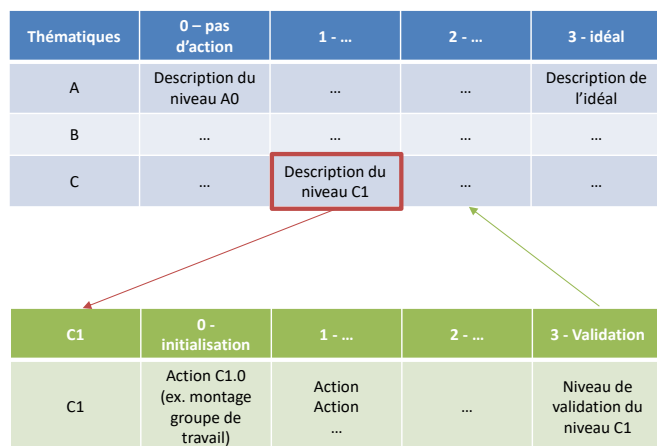


Figure 2 - Agencement des feuilles de routes stratégiques et thématiques

Pour cette partie déploiement et pilotage, nous nous sommes inspirés des travaux issus du projet Convergence [17] et la méthodologie des grilles de maturité [8].

3. RESULTATS

Nous présentons ici quelques enseignements, à titre d'exemple, issus des résultats obtenus par la mise en œuvre de l'architecture méthodologique.

3.1. Sur l'organisation et les parties prenantes

Sur la base des études documentaires (bilans d'activité, entretiens préliminaires et fiches de poste), les flux décisionnels et principales activités et les parties prenantes directes internes et externes ont été recensées. De plus, cette étude préliminaire a fait émerger plusieurs points dont une structuration autour de compétences et ressources-clefs au service des activités de programmation (activité clef du Magneto), de formation, et d'accompagnement. Ainsi, la Locomotive et le Magneto reposent sur un socle de ressources que sont les ressources humaines (i.e. rôle central du dirigeant et relation de confiance avec le CA; la commission programmation (expertise et relation) et les salariés et bénévoles qui sont engagés et fidèles). D'autres ressources immatérielles sont importantes pour la structure : la ressource organisationnelle qui se décline au travers des ressources relationnelles importantes qui se sont développées dans le temps grâce à la participation à de nombreux réseaux musique actuelle ou d'ESS (Economie Sociale et Solidaire). Cette ressource organisationnelle est aussi tangible au travers du travail de mutualisation des compétences, la réflexion sur la programmation via le réseau local de musique actuelle (Atabal, Microscope...) ou des partenaires plus lointains géographiquement (Bordeaux, Pau...).

Des relations partenariales fortes et fidèles porteuses de compétences avec le RIM par exemple (réseau régional

des indépendants de la musique qui propose une veille légale sur les contrats, la formalisation de convention de recrutement volontaire en services civiques), des « parrains » (e.g. La rockschool Barbey, à Bordeaux) ou partenaires historiques (e.g. Ville de Tarnos) qui agissent en proximité et en confiance. On peut également noter une certaine intégration dans la stratégie culturelle de la ville de Bayonne avec d'autres acteurs de la culture locaux (le cabaret la Luna Negra, le cinéma l'Atalante et le centre d'art Space Junk).

3.2. Sur les représentations autour de la Locomotive et du Magneto

Les différentes parties prenantes sollicitées pendant ce projet ont des représentations parfois convergentes (ex. appartenance à l'ESS) et parfois divergentes (ex. place du rock basque dans la programmation) (Figure 3).

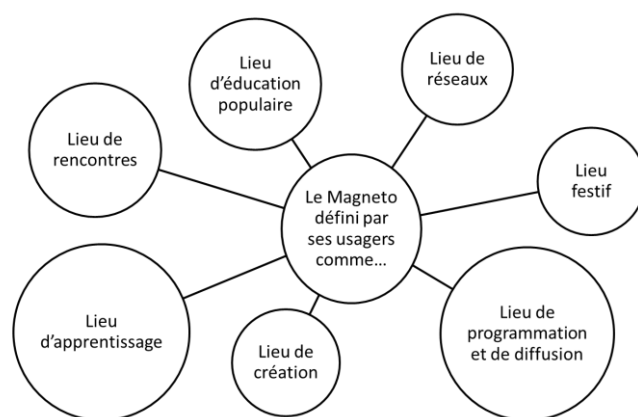


Figure 3 - Des représentations variées pour un lieu unique

Chaque tension, ainsi identifiée, crée des espaces de discussion pour l'évolution du système et peut être traitée lors des ateliers collectifs. Par exemple, il ressort une forte volonté d'ouverture à la participation des parties prenantes externes (adhérents, habitants...), de devenir centre de ressource pour des projets culturels citoyens. Cette orientation vient en opposition avec une ressource-clefs du lieu actuel, la programmation perçue comme « pointue » et experte. Il en est de même avec les résultats de l'atelier Roue de Margolis où sont ressorties deux tendances fortes. D'une part, la rénovation du lieu fait naître une crainte de perte de l'esprit du lieu et d'autre part, cette rénovation crée des opportunités d'évolution pour les activités et missions de ce lieu.

Autre point notable, la question du niveau d'intervention et du périmètre d'action est systématiquement posée (Magneto, Locomotive, réseau local ou régional des musiques actuelles, réseau régional ou au-delà ?). Il apparaît donc nécessaire d'aborder cette question de périmètre pertinent pour l'action dans les ateliers thématiques.

3.3. Sur l'ancrage territorial du lieu

L'analyse par la mobilisation des ressources matérielles, immatérielles et territoriales a fait ressortir un ancrage du lieu important par son emplacement en cœur de ville, dans un patrimoine historique (rempart

Vauban de Bayonne). Le lieu est identifié comme un espace « alternatif », relié à d'autres espaces reconnus comme tels sur le territoire. Ainsi, les publics et usagers du lieu le fréquentent tant pour la qualité de sa programmation que pour l'effet de reconnaissance des « alternatifs » entre eux. Le Magneto est également un lieu qui contribue au développement économique de proximité en privilégiant le local tant pour la restauration et le bar que pour le soutien de la scène émergente locale. Toutefois, ce lieu se positionne également comme promoteur de groupes d'envergure locale à l'international à travers sa programmation « éclectique et pointue ».

L'ancrage territorial s'exprime également à travers une histoire partagée avec les acteurs locaux (collectivités ou usagers). Cette histoire a été retracée à travers les entretiens et l'atelier 9 écrans qui a également permis de mettre en avant, dans différentes temporalités, les ressources-clefs de la structure dont voici quelques exemples :

- Au commencement : les 4 Fantastiques. Collectif ad hoc pour promouvoir les musiques actuelles ; Défiance de la ville et gêne pour les riverains [...] Les bars du Petit Bayonne sont des partenaires-clefs
- Un lieu en commun : Le Magneto. Ouverture du Magneto, lieu reconnu de diffusion des musiques actuelles en complémentarité avec les autres lieux du BAB [...] ; Fusion des structures pour la gestion professionnelle de la salle par l'association la Locomotive à la demande de la mairie
- Une bifurcation : la professionnalisation. CA représentatif de l'histoire des 4 Fantastiques, cooptation selon les compétences [...]
- Tendance à la diversification des activités. Diversification des offres [...] Recherche de moindre dépendance aux fonds publics [...]
- Nouveau lieu, nouveaux usagers ? Lieu qui se veut ouvert et accessible (politique tarifaire) mais fréquenté principalement par les habitués (quelle mixité ?) [...] Cooptation et attention particulière à l'ambiance et au bien-être des salariés et bénévoles mais situations parfois mal vécues
- Une constante : le support des collectivités. Fidélité et confiance des collectivités locales dans les activités de la Locomotive [...] Manque de reconnaissance à un échelon départemental.

3.4. Autour de la raison d'être du Magneto

L'atelier WTFuture ?! a permis aux participants de penser le Magneto au prisme des principes de durabilité développés dans la FSSD [8, 13-16] et de décrire, de manière qualitative, (1) la raison d'être et les missions de la structure ; (2) les contributions et dégradations pour chacun des principes et (3) de générer à la fois des problématiques et des pistes de résolution.

D'après les participants aux ateliers, la raison d'être se trouve au croisement entre un support à la création de lien social (e.g. « lieu de création de lien par la musique ») et d'émancipation citoyenne (i.e. « un lieu d'émancipation culturelle, sociale et sociétale ») soutenue par les

principes de COMPETENCE et de SENS, qui ressortent comme des principes directeurs pour l'organisation au même titre que le volet émotionnel du principe d'INTEGRITE. En effet, l'intégrité émotionnelle a été considéré comme une raison d'être de la structure (i.e. « créer et partager des émotions »). Les participants ont également décrit les domaines de responsabilité de la structure parmi lesquels on retrouve les dimensions écologiques (e.g. transport, déchets), la dimension de prévention des risques liés à la vie nocturne (e.g. bruits, alcool, violences sexistes...) ou encore l'accessibilité à l'offre (e.g. médiation culturelle, accessibilité prix) ou handicap) (Tableau 1).

Tableau 1 - Une redéfinition des hiérarchies entre missions, systèmes de principes directeurs et domaines de responsabilité

Mission et raison d'être	Système de principes directeurs	Domaines de responsabilité
Emancipation citoyenne & lien social par la musique	Sens - Donner envie, réunir autour d'une passion commune	Impartialité Ouverture au plus grand nombre et médiation culturelle
	Compétence - Autonomisation dans la pratique instrumentale et former des citoyens	Consommation matière non renouvelables, émissions et déchets - Limiter les impacts environnementaux des activités
	Influence - Donner les moyens aux usagers de participer (à l'apprentissage, à la cité)	
	Intégrité émotionnelle - Créer et partager des émotions	Intégrité physique et mentale - Prévention des pratiques à risque

Au cours des séances, les participants ont formalisé 6 problématiques qui ont pu être discutées collectivement : 1/ Quelle adhésion aux valeurs et au projet de la Locomotive ? 2/Comment améliorer la participation des élèves et parents d'élèves à la vie de l'association ? 3/Comment rassurer les bénévoles dans leur engagement ? 4/ Comment conserver et valoriser la pédagogie spécifique à la rockschool ? 5/ Comment valoriser ces compétences 'accompagnement', 'organisation' et 'production' ? 6/ Quelles responsabilités pour la structure ? divisé en 6.1/ Comment limiter l'empreinte environnementale du lieu et de ses activités ? et 6.2/ Comment préserver l'intégrité des usagers ?

Revenons aux réponses proposées par les participants concernant la seconde problématique. Les élèves, bien qu'acteurs de leur formation musicale, sont toutefois perçus comme « consommateurs » de l'offre de la rockschool. Cette problématique se retrouve souvent dans les structures associatives et qui pose une question sensible pour les structures d'éducation populaire, qui fondent leur principe sur l'émancipation et la participation active des citoyen.nes au projet. L'enjeu ici est de donner du SENS aux élèves au-delà de l'apprentissage de la musique, une fierté d'appartenir à la Locomotive.

Un idéal, défini par les participants, serait que les élèves, en plus de participer à leur programme

pédagogique, soit plus actifs et s'impliquent dans la vie associative voire deviennent les ambassadeurs pour la structure auprès de leurs amis au collège, lycée... Les parents d'élèves sont également attendus pour la participation à la vie de l'association et comme ambassadeurs, des actions spécifiques étant proposées pour les y engager davantage.

Quelques propositions des participants s'appuyant sur les PRINCIPES directeurs.

- Parrainage des élèves entre eux pour la transmission des valeurs et l'intégration, partage autour de la pratique instrumentale... SENS et INFLUENCE
- Ouvrir la participation aux décisions relatives à la vie associative et aux enseignements (e.g. un collège 'élèves' au CA) – INFLUENCE et SENS
- Temps dédié « appartenance » pendant le cours, échanges de musique... listes sur service de musique numérique... playlist « Loco/Magneto » - INFLUENCE et SENS
- Ouverture de la participation aux parents d'élèves (e.g. enquête en ligne pour la remontée d'informations, représentation au CA) – INFLUENCE et SENS [...]

Nous voyons que les solutions proposées sont à la fois organisationnelles et relationnelles et s'appuient sur le système de valeur décrits dans le Tableau 1 et sur les ressources-clés de la structure (e.g. programmation).

4. CONCLUSIONS

Ce projet a proposé une architecture méthodologique pour accompagner une structure de diffusion des musiques actuelles (lieu culturel) dans sa transition vers la durabilité. Elle s'est appuyée sur de nombreux outils mobilisés de manière itérative pour renseigner le modèle d'analyse spatio-temporel des projets territoriaux d'une part et de construire collectivement une (des) vision(s) du futur de la structure répondant aux enjeux de durabilité.

Un enjeu important de l'AMI innovation sociale de la région est la diffusion de la méthode, qui se veut duplicable à l'échelle d'autres structures et territoires.

Certains outils se sont révélés appropriables assez facilement par les usagers. La délégation de l'animation a uniquement été réalisée sur 3 des 6 ateliers thématiques (outils 9 écrans) mais pourraient être étendue à d'autres (e.g. Roue de Margolis, ateliers WTFuture !?) moyennant

un temps de formation pour les animateurs. Les supports (i.e. présentation, outils et chemin de faire/protocole) étant déjà réalisés. D'autres sont des outils experts qui ne peuvent en l'état être mobilisés par d'autres personnes que les chercheurs-intervenants (e.g. la grille d'analyse spatio-temporelle).

Au-delà de l'animation des ateliers, le traitement a été effectué par les chercheurs associés à ce projet en direct (e.g. regroupement des idées dans l'atelier Roue de Margolis) ou après chaque séance (e.g. 9 écrans ou WTF). Il semble envisageable, pour certains outils, de laisser les usagers réaliser eux-mêmes une partie de leur diagnostic (e.g. cartographie des processus et des parties prenantes) ou de réaliser des supports pour structurer l'analyse des ateliers par les participants eux-mêmes.

L'analyse globale du système considéré (le Magneto dans son territoire), portée par le modèle spatio-temporel, synthétisant les différentes sources (ateliers, entretiens, questionnaires...) requiert des compétences spécifiques d'analyse et des savoir-faire portés par les chercheurs et non transposables en l'état (e.g. construction et traitement d'entretiens, analyse et synthèse).

Nous allons travailler à une simplification des outils et modèles qui, dans le cadre de cette expérimentation, ont pu être redondants, ce qui a permis une forme de validation croisée entre les différents dispositifs mobilisés mais qui ne semble pas nécessaire dans un projet hors du cadre de la recherche. Un guide pédagogique et méthodologique est en cours de réalisation et de futurs travaux ont vocation à rendre les futurs usagers de la méthode autonomes dans leur mobilisation de l'un ou l'autre outil issus de l'architecture globale.

Cette méthode a été déployée dans le cadre particulier d'un acteur de la culture, dans l'économie sociale et solidaire mais tous les éléments de cette architecture méthodologique peuvent et ont été, pour certains (e.g. roue de Margolis, trame d'analyse spatio-temporelle, ateliers de prospective) déployés auprès des acteurs de l'économie conventionnelle lors de projets de recherche (e.g. TEES de l'ADEME) ou des prestations dans des projets d'éco-innovation.

Le Tableau 2 reprend chaque élément constitutif de la méthode, les objectifs et protocoles associés.

Tableau 2 : Détail des étapes de l'approche méthodologique

	Objectifs	Source / protocole
Etude préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> - Permet aux observateurs de détailler les différentes activités de la structure - Permet, par extension, de réaliser un premier inventaire des parties prenantes et des types d'échanges 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire (rapport d'activité, fiche de poste) - Entretiens préliminaires (salariés)
Entretiens semi-directifs	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de recueillir des données qui ne sont pas formatées par une dynamique de groupe - Comprendre l'empreinte socio-spatiale du lieu culturel sous forme de ressources utilisées et de détermination des réseaux d'acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une trame d'entretien - Réalisation des entretiens individuels (45-60 min) - Traitement analytique (support cadre d'analyse des projets territoriaux) pour la définition des thématiques à travailler dans la seconde partie

Entretiens collectifs usagers	<ul style="list-style-type: none"> - Un focus group (entretien collectif) a été organisé autour des représentations qu'on les participants du lieu suite aux premiers résultats des entretiens semi directifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chacun.e devait puiser dans son vécu personnel ou professionnel pour illustrer. - Le point de départ de cet entretien collectif : « Pour vous le Magnéto est un lieu de... »
Enquête sur les représentations de la structure en interne	<ul style="list-style-type: none"> - Cet outil peut être utilisé à la fois comme moyen d'évaluation et comme outil de projection vers un idéaltype défini pour 10 dimensions couvrant 6 thématiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 réponses sont proposées par dimension sur la base de la grille de maturité - Questionnaire réalisé en ligne
Atelier Roue de Margolis	<ul style="list-style-type: none"> - La roue de Margolis est un outil d'animation de brainstorming en grand groupe basé sur l'écoute active lors d'échanges en binômes tournants puis leur mise en commun - Les questions ont permis de discuter, en grand groupe, les premiers éléments identifiés lors des entretiens, de les amender puis d'ouvrir vers la seconde phase du projet : le futur du lieu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visite du chantier du Magnéto - 3 questions et relances à discuter en binôme : 1/ <i>Reconnaissez-vous votre Magnéto dans ce nouveau lieu?</i> ; 2/ <i>Qu'est-ce qui fait que ce lieu (re-)deviendra le Magnéto?</i> ; 3/ <i>Quelles (nouvelles) missions pourraient remplir ce nouveau lieu au cœur de Bayonne?</i> - Temps de mise en commun et de groupements thématiques
Atelier tendanciel (9 écrans)	<ul style="list-style-type: none"> - Partager une vision du système considéré, de ses composantes et de l'environnement dans lequel il évolue (approche multi-niveau et systémique) - Comprendre les tendances structurantes pour l'évolution des trois niveaux considérés (approche historique) - Sur la base de ces tendances, imaginer des évolutions plausibles des trois niveaux considérés et l'impact de ses évolutions entre les niveaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Partie 1 : Une séance sur l'histoire de la structure et son présent avec un focus thématique - Partie 2 : Une séance dédiée à la discussion des lois d'évolution et des futurs plausibles
Atelier WTFuture?!? (prospective par principes)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier la raison d'être d'une structure en lien avec les 5 dimensions de la durabilité - Réaliser une analyse qualitative des forces et faiblesses selon chacun des principes (environnementaux et développement Humain) - Hiérarchiser les différentes dimensions de la durabilité entre elles - Définir un/des idéaux et générer des pistes pour les atteindre 	<ul style="list-style-type: none"> - Premier tour : réflexion individuelle puis discussion collective sur la raison d'être, la mission de la structure - Second tour : évaluation des contributions, dégradations et de l'importance de chaque principe pour la structure (dans sa globalité, par activités ou par thématiques) et mise en commun. Sélection d'une ou deux dimensions prioritaires - Troisième tour : formalisation d'un idéal - Quatrième tour : génération de solutions pour s'approcher de cet idéal et atténuer les effets négatifs.
Feuilles de route stratégiques et opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Construire une trajectoire du changement vers la durabilité en s'appuyant sur les travaux du collectif - Construire les outils de pilotage et de validation pour la gestion interne et la communication externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de feuilles de routes stratégiques par les décisionnaires - Validation de feuilles de routes stratégiques par le collectif - Construction de tableaux de bords associés aux feuilles de routes stratégiques (indicateurs de pilotage et de réalisation) - Organisation et développement de feuilles de routes opérationnelles (thématiques) par les groupes de travail et tableaux de bords associés

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient les salariés et bénévoles de la Locomotive et les usagers du Magnéto qui ont participé aux ateliers. Nous remercions également la région Nouvelle-Aquitaine pour le financement de ce projet d'expérimentation en innovation sociale.

REFERENCES

- [1] Rockström, J. et Al., 2009. Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society* 14(2): 32.
- [2] Wilkinson, R. (2000) Mind the gap: hierarchies, health and human evolution. Weidenfeld & Nicolson.
- [3] Raworth, K., 2012, A safe and just space for Humanity, can we live within the doughnut?, Oxfam discussion paper.
- [4] Loorbach, D., Wijsman, K., 2013, business transition management: exploring a new role for business in sustainability transition, *Journal of cleaner production* 45, pp. 20-28
- [5] Vezzoli, C., Ceschin, F., Kemp, R., Designing transition paths for the diffusion of sustainable system innovations, A new potential role for design in transition management?, *Changing the change, design visions proposals and tools*,
- [6] Gaziulusoy, I., Brezet, H., 2015, Design for system innovation and transitions : a conceptual framework integrating insights from sustainability science and theories of system innovation and transitions., *Journal of cleaner production*, Vol. 8, part A, pp 558-568
- [7] Allais, R., 2015, Transition systémique pour un développement durable, entre conception et territoire, thèse de doctorat de l'université de technologie de Troyes.
- [8] Allais, R., Roucoules, L., Reyes, T., 2017, Governance maturity grid: a transition method for integrating sustainability into companies? *Journal of cleaner production*, 140.
- [9] Allais, R., Gobert, J., 2019, Conceptual framework for spatio-temporal analysis of territorial projects, *environmental impact assessment review*, 77, pp. 93-104
- [10] Ben Hamida, A., Vallet, F. (2018, November 21). Les approches d'idéation centrées sur les usages. <https://blog.irt-systemx.fr/les-approches-dideation-centrees-sur-les-usages/>.
- [11] [HACT fiche pratique méthodes et outils de design thinking participatif. La roue de Margolis](#)
- [12] Choulier, D., 2011, Imaginer l'évolution du produit grâce à la matrice 9 écrans, techniques de l'ingénieur, fiche pratique 0237
- [13] Holmberg, J., 1995. Socio-Ecological Principles and Indicators for Sustainability (PhD thesis). Department of Physical Resource Theory, Chalmers University of technology, Gothenburg, Sweden
- [14] Broman, G.I., Robèrt, K.-H., 2017. A framework for strategic sustainable development. *Journal of cleaner production*
- [15] Missimer, M., Robèrt, K.-H., Broman, G., 2016a. A strategic approach to social sustainability - Part 1: exploring the social system. *Journal of cleaner production* 140. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.170>.
- [16] Missimer, M., Robèrt, K.-H., Broman, G., 2016b. A strategic approach to social sustainability - Part 2: A principle-based definition. *Journal of cleaner production* 140. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.059>
- [17] Zhang, F., Rio, M., Allais, R., Zwolinski, P., Reyes, T., Roucoules, L., Mercier-Laurent, E., Buclet, N., 2013. toward a systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company, *Journal of Cleaner Production* 54, pp.199-214.