Mieux appréhender la transformation écologique des organisations de l'ESS

Transformation écologique des organisations de l'ESS

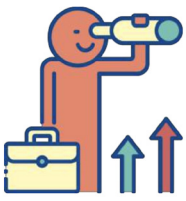
Constats et enjeux

La crise climatique, l'effondrement de la biodiversité, la raréfaction voire l'épuisement des ressources, sont autant d'indicateurs qui mettent en exergue les limites planétaires face auxquelles il est aujourd'hui indispensable de repenser les modèles de production et de consommation pour aller vers une société plus sobre et respectueuse de l'environnement. Cette situation nous amène à nous interroger sur les liens d'interdépendance entre les activités humaines et les écosystèmes, et sur les diverses situations de vulnérabilité susceptibles d'en découler.

Les organisations de l'ESS, comme tout acteur économique, doivent donc aujourd'hui intégrer de manière systémique les enjeux liés à la crise environnementale à tous les niveaux de leur organisation, que ce soit dans leur fonctionnement, leur stratégie, leur modèle socio-économique, ou encore leurs pratiques et leurs activités. Il leur est, en effet, indispensable d'engager une **transformation en profondeur de leurs modèles** afin de **garantir la durabilité de leur organisation** face aux enjeux écologiques.

Engager sa transformation écologique en tant que structure de l'ESS permet de répondre à de nombreux défis comme :

- **Anticiper les risques** environnementaux et les réglementations environnementales susceptibles de perturber les activités de la structure ;
- **Maîtriser ses coûts** plus efficacement et entrer dans une démarche de sobriété afin de libérer des ressources pour soutenir les missions principales ;
- **Développer de nouvelles opportunités**, en particulier en matière de financements et de coopérations territoriales ;
- **Renforcer l'engagement local de la structure et mobiliser**, en interne, les salarié·es, les bénéficiaires et les bénévoles autour d'une action collective.



Quels outils utiliser pour engager sa transformation écologique interne ?

Il existe différents types d'outils de gestion de la transition en fonction de l'étape à laquelle on se trouve :

- **Diagnostic** : ils permettent de faire l'état des lieux de la situation de la structure, d'identifier et de prioriser les actions à mener.
- **Gestion du changement** : ils permettent de mobiliser et d'outiller les acteur·rices et de concrétiser les actions pas à pas.
- **Suivi** : ils permettent de mesurer l'efficacité des actions, de suivre les objectifs fixés, d'alerter en cas de difficultés non anticipées, et d'encourager l'amélioration continue.

À PROPOS DU PROJET BASE

Le projet européen baSE vise à renforcer les compétences de l'écosystème de l'ESS en mobilisant 25 partenaires issus de 10 pays, parmi lesquels entreprises, établissements d'enseignement supérieur, structures de recherche et réseaux représentatifs. Son objectif est de favoriser le partage de connaissances, développer les compétences et identifier les besoins non couverts pour accompagner les professionnel·les face aux grands défis actuels : transition écologique, numérique et inclusion.
Depuis 2022, ESS France et AgroParisTech pilotent le déploiement du projet en France, centré sur la transformation écologique des organisations de l'ESS.

Provence-Alpes -Côte d'Azur

Cible de la formation : structures de l'accompagnement

Typologies des participant·es : directions, responsables RSE, chargé.es de mission (transition écologique, emploi, sensibilisation), accompagnateur.ices de projets, bénévoles

Connaissez-vous ESS pratiques ?

ESS Pratiques est une plateforme en ligne permettant de piloter sa démarche de progrès RSE/RSO, d'utilité sociale ou de labellisation. Avec un statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), cette plateforme a été conçue pour répondre aux orientations du Guide des Bonnes pratiques constituant une obligation d'amélioration continue des structures de l'ESS inscrite dans la loi ESS de 2014.

ESS Pratiques permet la réalisation d'un autodiagnostic, de piloter un plan d'actions en créant des fiches actions et dispose d'un système de suivi adaptable en fonction des objectifs fixés.

Découvrir l'outil

S'approprier les outils au travers d'un cas pratique

ESS France a proposé un cas pratique relatif à l'exemple d'une structure du secteur culturel.

Format : atelier en groupes – 1h30 à 2h en présentiel

Objectifs du cas pratique :

- Permettre aux participant·es de la formation de **mieux appréhender les différents outils de diagnostic et d'aide à la construction d'un plan d'actions** présentés dans la séquence introductive du cours ;
- **Se projeter dans une démarche de transformation écologique** de son organisation.

Pour ce faire, le cas pratique invite les participant·es à utiliser :

> Les grilles d'analyse des vulnérabilités et adaptations potentielles face à la crise écologique développées par le Centre de ressources DLA Transformation écologique, co-porté par France Nature Environnement et ESS France

> Un business canva resilience adapté aux enjeux de la transformation écologique : la matrice C.O.E.U.R. développée par la SCOP Du vert dans les rouages

> Une matrice de double matérialité incluant « vulnérabilité pour la structure » et « impacts sur l'environnement »

> Une grille d'analyse du lien de la structure avec ses parties prenantes

> Un support pour accompagner la construction d'un plan d'actions

ZOOM SUR
La posture d'accompagnement à la transformation écologique des organisations de l'ESS

STRUCTURE FORMATRICE SPÉCIALISÉE SOLLICITÉE

immaTerra

Déroulé du focus de formation

- **Introduction** et inter-connaissance
- **Comment la transition écologique challenge-t-elle nos métiers ?**
- **Atelier de mise en pratique** : savoir questionner pour engager la coopération et des projets de transition

Les enseignements théoriques

Repenser les modèles économiques pour pérenniser l'activité

Face aux tensions écologiques, sociales et économiques, il devient essentiel de questionner les modèles d'affaires pour maintenir la stabilité des activités et renforcer leur robustesse. Cela implique d'accompagner une inversion progressive des modes de production et des logiques économiques, en clarifiant aussi le positionnement des acteurs de l'accompagnement (têtes de réseaux, accompagnateurs, etc.). L'objectif est de faire émerger des modèles moins dépendants des volumes, moins gourmands en ressources, et capables de créer davantage de valeur.

Élargir la lecture des impacts et des enjeux

La transition ne se limite pas au carbone : dans l'ESS, d'autres dimensions pèsent fortement, comme les enjeux sociaux ou la biodiversité. Questionner l'impact généré par l'activité permet de réinterroger son sens, d'identifier menaces et opportunités, et d'orienter les organisations vers de nouveaux choix stratégiques. Explorer des innovations peut être une voie, mais cela suppose souvent d'adapter le modèle économique pour rester cohérent et soutenable.

Coopérer en situation de contrainte : un levier de transformation

La coopération devient un levier central, notamment lorsque les ressources se raréfient et que les contraintes augmentent. Elle ne se décrète pas entre structures, elle se construit entre personnes, dans un contexte donné, avec des émotions, des valeurs et des dynamiques relationnelles à prendre en compte. Une coopération solide repose aussi sur l'informel, la confiance, et la capacité à identifier avec qui la collaboration est la plus fluide.

Les clés d'une coopération durable

Plusieurs points sont déterminants pour réussir un projet de coopération : accorder du temps au processus de coopération, accepter que "tout projet en cache un autre", et considérer la coopération comme un projet à part entière. La coopération demande également de savoir gérer les désaccords, de se remettre en question, et parfois de reconnaître les conditions matérielles nécessaires à son fonctionnement (temps de réunion, moyens financiers, rémunération des acteurs). L'enjeu est de construire une œuvre commune qui donne du sens et facilite l'alignement.

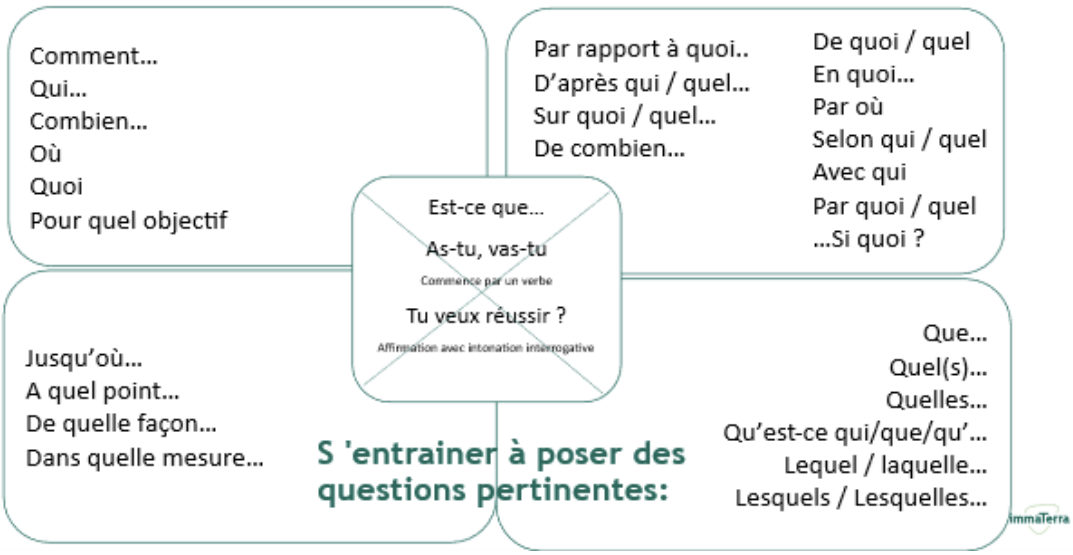
Questionner pour engager et innover : l'art de savoir poser des questions

Pour entrer dans une dynamique d'innovation, il faut apprendre à mieux questionner. Un problème ne se résout pas en se posant toujours les mêmes questions : l'enjeu est d'ouvrir le champ des possibles et de favoriser l'engagement. Les questions ouvertes sont essentielles : elles challengent, projettent vers l'avenir et permettent de redéfinir la finalité, l'utilité et la raison d'être de l'organisation.

Posture d'accompagnement : coach et facilitateur

L'objectif n'est pas d'être expert·e de tout mais de développer une posture de coach et de facilitateur centrée sur les compétences relationnelles. Il existe quatre fondamentaux pour cela : savoir questionner, revisiter les fondamentaux de la structure, formuler une trajectoire et des objectifs futurs, et construire une quête commune mobilisatrice.

Les questions ouvertes commencent par



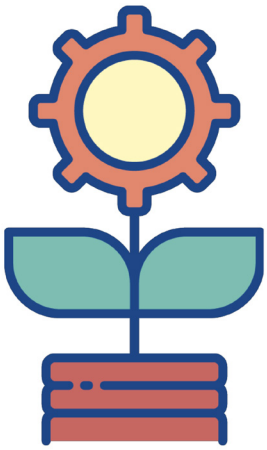
Retour sur l'atelier : défis et perspectives

Cas pratique : prioriser et donner du sens aux actions

La priorisation des actions à mettre en place pour initier une démarche de transition reste un exercice difficile : il n'est pas toujours évident d'identifier ce qui a le plus d'impact entre plusieurs thématiques (énergie, alimentation, etc.). Pour arbitrer, les organisations ont besoin d'ordres de grandeur et de repères concrets, en gardant à l'esprit que l'impact varie selon le sujet traité et le contexte propre à chaque structure.

Construire un plan d'actions cohérent avec le modèle de la structure

Élaborer un plan d'actions n'est pas complexe en soi, mais il ne doit pas se limiter à un catalogue d'initiatives. L'enjeu est de relier chaque action au modèle de la structure et à son objet social. Par exemple, l'objectif n'est pas de "verdir" une résidence, mais de travailler des leviers utiles et réalistes, comme la gestion de l'énergie du bâtiment, tout en tenant compte des contraintes spécifiques (mobilité liée au handicap, conditions d'accueil, continuité de service). La transition écologique doit ainsi rester juste, durable et pensée de manière systémique, car elle impacte structurellement l'ensemble des activités.



Perspectives à l'issue des ateliers : comment enclencher la démarche ?

Les échanges ont également mis en évidence que la coopération n'est pas toujours un réflexe, notamment pour des générations formées dans des cadres universitaires où ces enjeux étaient peu abordés. La coopération se construit dans la durée : elle suppose de créer des liens, d'accepter que cela prenne du temps, et de reconnaître que le modèle économique de coopération ne peut se réfléchir qu'après la mise en place du projet.

La temporalité nécessaire au cadre de coopération peut entrer en tension avec nos rythmes actuels, plus rapides et orientés vers l'efficacité immédiate.

Enfin, favoriser la coopération nécessite de partir d'une approche réaliste : il ne s'agit pas de "forcer" des dynamiques artificielles, mais d'accepter qu'un collectif fonctionne aussi avec des rôles différenciés entre les parties prenantes. Reconnaître qu'un leader émerge souvent naturellement dans un groupe peut contribuer à clarifier les responsabilités et à fluidifier l'action commune.

Cofinancé par l'Union européenne