

# 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.



Île-de-France



Cible de la formation :  
structures de  
l'accompagnement



Typologies des participant·es :  
managers, consultant·es,  
chargé·es de mission DLA,  
chargé·es d'accompagnement,  
responsables des achats



## 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 médico-social.

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



### Déroulé du focus de formation

- **Quizz** sur la connaissance des enjeux écologiques
- **Apports théoriques sur l'accompagnement** au changement et les postures clés à adopter (expertise, animation, facilitation)
- **Leviers pour conduire la transformation** : maturité de la gouvernance, vision stratégique, acculturation des équipes, plan d'actions
- **Identification des questions clés** et des étapes de la transformation organisationnelle
- **Réflexion sur la soutenabilité** du modèle, les vulnérabilités, la résilience et les trajectoires de redirection
- **Atelier en sous-groupes** pour adapter des outils d'accompagnement aux enjeux écologiques, avec restitution collective
- **Présentation d'outils inspirants** ([matrice COEUR](#), [protocole de redirection écologique](#), [Tumulte](#))



### Les enseignements théoriques

La transition écologique représente un processus long qui s'étale sur plusieurs années et mobilise successivement trois postures dans l'accompagnement au changement : l'expertise, l'animation et la facilitation.

La transformation repose sur un cycle fait de renoncement, d'expérimentation et d'intégration progressive. La diffusion du changement représente également un enjeu majeur : elle nécessite de dépasser les cercles habituels et de faire circuler les messages entre différentes sphères pour espérer une véritable massification.

Accompagner ces transformations suppose une montée en compétences économiques et une acculturation collective, un rôle moteur et assumé des directions, ainsi qu'un alignement entre la vision politique, le projet stratégique et le plan opérationnel.

Enfin, il est important de vérifier la maturité de l'organisation avant de s'engager, et de s'appuyer sur des alliés pour saisir les opportunités financières, techniques et opérationnelles liées à la transition.

## Retour sur les ateliers

Les participant-es se sont réparti-es en trois groupes sur les trois phases clés de l'accompagnement de projet.

### ● Création

Les groupes ont souligné la nécessité d'adopter une démarche progressive : avancer étape par étape, plutôt que chercher d'emblée de "grandes actions", permet d'explorer davantage de pistes et de construire une stratégie réaliste et n'implique donc pas d'agir sur tous les fronts simultanément. Intégrer les bénéficiaires dans la démarche et partir de leurs usages est également essentiel. Cela ouvre la possibilité de co-construire les réponses et d'identifier collectivement les enjeux prioritaires.

### ● Consolidation

La question du modèle économique a été largement discutée, notamment dans un contexte où l'équilibre financier dépend parfois de financeurs dont les valeurs sont éloignées de celles de l'ESS. Il est en effet important de préparer au préalable le terrain pour être progressivement en capacité de s'affranchir de certains partenariats. Cette consolidation suppose d'intégrer la transition écologique dans l'ensemble de l'activité : choix des partenaires, des fournisseurs ou des établissements bancaires, revisite de la chaîne de valeur, mutualisation des coopérations, renforcement de la gouvernance.

La priorisation repose sur quelques questions structurantes : à quel besoin répond-on vraiment ? ; quels sont les freins ? ; avec quels acteurs avancer ? ; comment faire évoluer les modes de collaboration ? L'outil PESTEL peut ici être mobilisé en y intégrant la dimension "impact". Cela permettra d'identifier rapidement les activités qu'il faudra atténuer ou adapter en priorité.

### ● Changement d'échelle

Avant d'opérer un changement, il convient au préalable de tester et d'expérimenter afin d'identifier ce qui fonctionne réellement, d'éviter les fausses bonnes idées et de limiter ainsi le gaspillage. Informer et associer les parties prenantes aux différentes étapes permet de faciliter l'adhésion et la mobilisation lors du passage à l'échelle. Ce changement ne doit pas être lu uniquement sous l'angle économique : la transition écologique peut devenir un levier au service de la performance globale. La démarche requiert une gestion de projet explicite (temps, moyens, risques), en tenant compte du sentiment d'incertitude que peuvent générer ces évolutions au sein des équipes.



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

La transition écologique demande de comprendre comment chaque activité s'inscrit dans une chaîne de valeur élargie et d'identifier les vulnérabilités qu'elle peut générer ou accentuer.

Ce processus implique parfois de renoncer à des pratiques non soutenables, mais de manière planifiée et progressive, lorsque l'organisation dispose encore des marges de manœuvre nécessaires. L'enjeu est de construire des modèles plus résilients, alignés avec les défis environnementaux, en anticipant les points de rupture plutôt qu'en subissant des adaptations brutales.

Cette journée de formation donne l'occasion d'appréhender plusieurs outils de diagnostic et d'aide à la décision permettant d'interroger les possibilités de transformation écologique des organisations. Elle permet à l'écosystème de l'accompagnement de tester l'intégration des enjeux écologiques dans leurs outils du quotidien afin de se sentir plus à l'aise pour aborder ces questions à l'occasion d'un prochain accompagnement.

