

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.



Auvergne-Rhône-Alpes



Cible de la formation : structures de l'accompagnement



Typologies des participant-es : directions, responsables RSE, chargé-es de mission, accompagnateur-ices de projets, chargé-es de mission DLA, 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 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

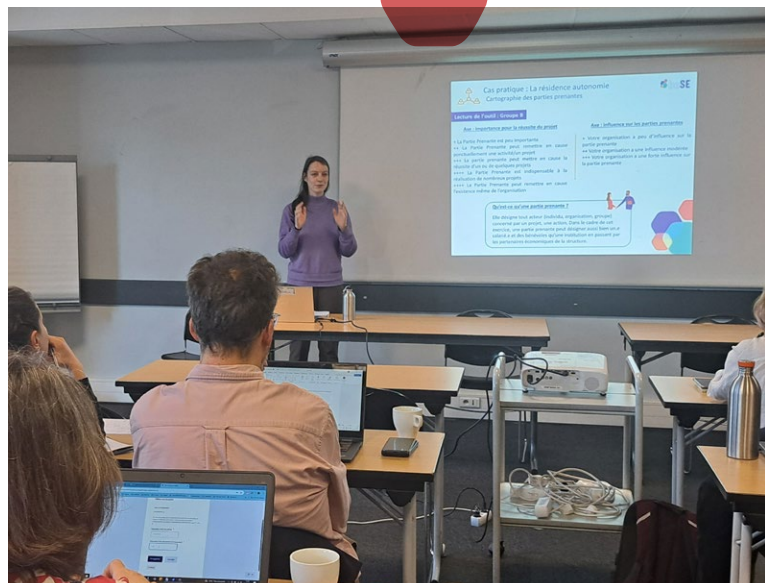
La posture d'accompagnement à la transformation écologique des organisations de l'ESS

STRUCTURE FORMATRICE SPÉCIALISÉE SOLLICITÉE

DO VERT
DANS LES
ROUAGES

Déroulé du focus de formation

- **Introduction** sur les enjeux de posture dans l'accompagnement à la transition écologique
- **Présentation de la matrice C.O.E.U.R.** et de ses principaux blocs pour analyser un modèle socio-économique
- **Atelier en sous-groupes** : identifier les questions pertinentes à poser en situation d'accompagnement pour interroger les enjeux de transformation écologique de la structure accompagnée, selon différents niveaux de maturité des structures
- **Mise en commun et échanges** sur les questions formulées et la posture d'accompagnement adaptée



Les enseignements théoriques

Posture d'accompagnement à la transformation écologique

Accompagner la transformation écologique ne nécessite pas d'être expert·e. Le rôle de l'accompagnateur·rice est avant tout d'aider les organisations à se poser les bonnes questions, plutôt que d'apporter des réponses. Des outils comme la matrice C.O.E.U.R. permettent de structurer la réflexion autour du modèle socio-économique et de ses impacts.

L'entrée dans ces sujets doit rester progressive. Il est préférable d'éviter une approche trop radicale centrée immédiatement sur le renoncement et de partir plutôt de ce que les personnes comprennent déjà de la transition écologique. L'objectif est d'embarquer les organisations là où elles en sont, y compris dans des secteurs particulièrement exposés aux transformations.

Une approche efficace consiste à partir de la création et de la répartition de la valeur, puis à questionner progressivement les dimensions sociales et environnementales. L'analyse des ressources mobilisées et des rejets produits (déchets, émissions de gaz à effet de serre, pollutions, etc.) permet notamment d'aborder concrètement les enjeux écologiques.



Les “lunettes” de la transformation écologique

Pour interroger les liens d'une structure aux enjeux de transition écologique, deux grandes grilles de lecture peuvent être mobilisées. La première est celle de la **responsabilité**, qui consiste à analyser les impacts et externalités générés par l'activité sur les écosystèmes. La seconde est celle de la **résilience**, qui interroge les risques et vulnérabilités auxquels l'organisation est exposée face à la crise écologique.

Certains sujets constituent des portes d'entrée opérationnelles : mobilité, achats, bâtiments ou numérique. D'autres dimensions sont transversales, comme l'intégration de ces enjeux dans la stratégie de la structure, les impacts sur les ressources humaines ou encore la relation de l'organisation à son territoire.

La matrice C.O.E.U.R. : analyse du modèle socio-économique

La matrice C.O.E.U.R. permet d'analyser un modèle socio-économique à travers cinq dimensions, afin d'identifier ses impacts, ses dépendances et ses marges d'évolution.

Le cœur de la valeur interroge la raison d'être de l'organisation : la proposition de valeur, les valeurs qui orientent l'activité et la gouvernance.

La production de la valeur analyse les conditions de réalisation de l'activité : ressources mobilisées, activités clés, ressources humaines et partenaires économiques.

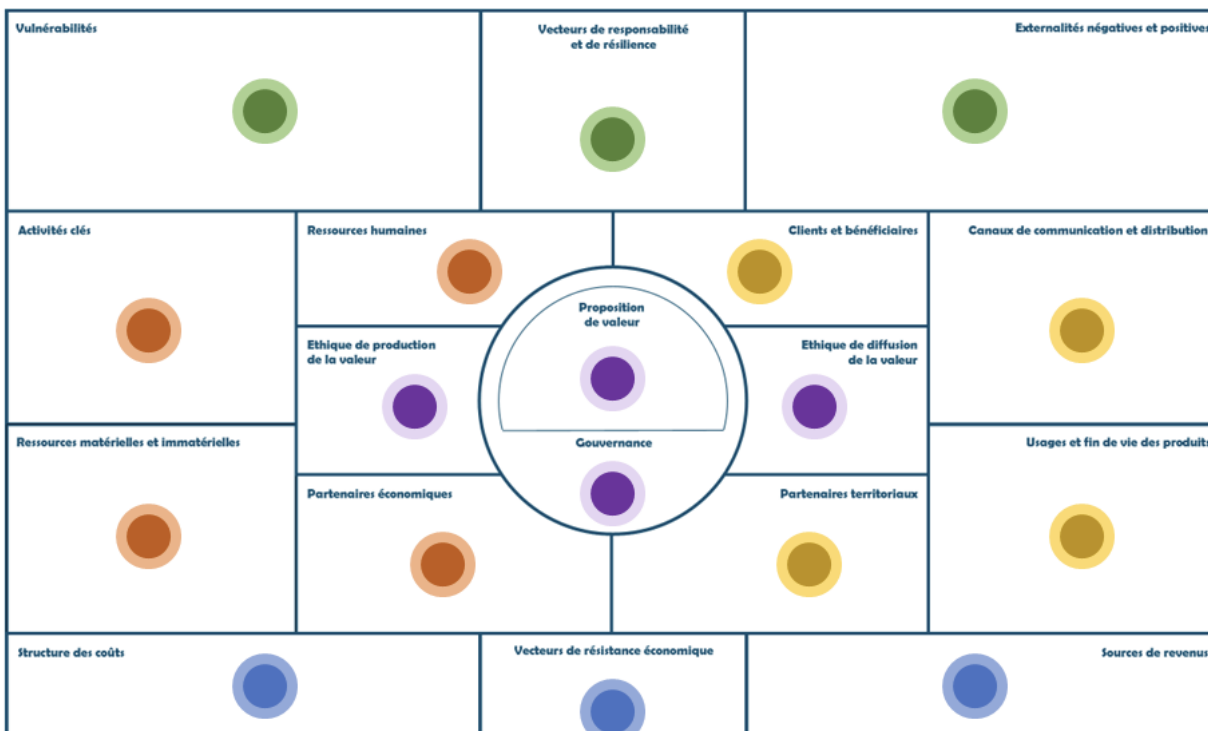
La diffusion de la valeur concerne la manière dont l'offre est transmise aux publics : clients et bénéficiaires, canaux de communication, usages et fin de vie des produits, ainsi que l'ancrage territorial.

L'équation économique examine la structure des coûts et des revenus, ainsi que la capacité de l'organisation à résister aux crises.

L'équation écologique vise enfin à identifier les externalités positives ou négatives et les vulnérabilités de l'organisation face aux transformations écologiques, technologiques ou socio-économiques.

C.O.E.U.R Version 2.0
Le Canevas de l'Organisation Écologique, Utile et Résiliente

Nom du projet : _____ Date : _____
Réalisé par : _____ Version : _____



- Le cœur de la valeur
- La production de la valeur
- La diffusion de la valeur
- L'équation économique
- L'équation écologique

Retour sur l'atelier

Exploration de la matrice C.O.E.U.R. : Identifier les questions pertinentes à poser en situation d'accompagnement

● Retours généraux sur l'exercice

Les participant-es ont souligné qu'il était souvent plus facile de formuler des réponses que de poser les bonnes questions. L'exercice demande une posture spécifique : éviter de projeter ses propres valeurs, ne pas culpabiliser les structures et ne pas orienter les réponses. L'enjeu est plutôt de rejoindre les organisations là où elles en sont et d'ouvrir la réflexion progressivement.

La dynamique dépend également beaucoup des personnes présentes autour de la table. Réunir les bonnes parties prenantes et poser d'abord des questions larges permet d'approfondir progressivement les sujets, en fonction du niveau de maturité des organisations. L'approche gagne à être présentée sous un angle positif, en mettant en avant les opportunités de développement et d'engagement des équipes, plutôt qu'en abordant uniquement les contraintes.

L'outil a été perçu comme utile pour éviter d'opposer impact social et impact écologique, en montrant au contraire les liens entre ces deux dimensions et en facilitant une lecture globale du modèle d'activité.

● Points de vigilance et besoins identifiés

Le principal frein identifié est le manque de temps pour des structures déjà mobilisées sur de nombreuses priorités. Par ailleurs, les organisations attendent souvent des solutions concrètes, alors que ce type d'outil vise d'abord à poser un diagnostic et à clarifier les besoins avant d'identifier des pistes d'actions opérationnelles.

L'appropriation de la notion de transformation écologique reste également un enjeu culturel. Il s'agit de reconnaître que ce temps de réflexion constitue un levier d'amélioration continue et de transformation stratégique. Des outils d'appui peuvent faciliter cette démarche, comme par exemple le dispositif Néo Terra Score développé en Nouvelle-Aquitaine, qui permet de croiser analyses des impacts et des vulnérabilités.



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

À l'issue de la session, plusieurs perspectives se dégagent pour prolonger la dynamique engagée. La mise en réseau des acteurs apparaît comme un levier essentiel pour renforcer l'impact des différentes démarches engagées et pour porter collectivement les enjeux de transformation écologique au sein de l'ESS. Cette mobilisation collective repose toutefois d'abord sur une prise de conscience individuelle et une évolution des pratiques à l'échelle de chacun-e. Dans cette optique, la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes pourrait proposer de poursuivre les échanges et les apprentissages à travers des formats dédiés, tels que des ateliers de co-développement ou d'autres espaces de travail collectif entre pairs.

