

INTÉGRER LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DANS LE DIAGNOSTIC DES STRUCTURES BÉNÉFICIAIRES DU DLA

EXPERIMENTATION DE LA MATRICE C.O.E.U.R.



Cette formation proposait aux chargé-es de mission DLA d'expérimenter le diagnostic d'une structure au regard des enjeux environnementaux, à partir d'un outil, la matrice C.O.E.U.R. (adaptation du Business Model Canva).

Il s'agissait d'accompagner les participant-es à analyser de façon plus spécifique, pour chaque bloc de la matrice, l'activité de la structure au regard des enjeux de transformation écologique.

OBJECTIFS

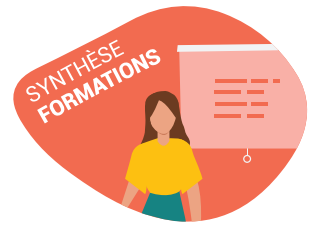
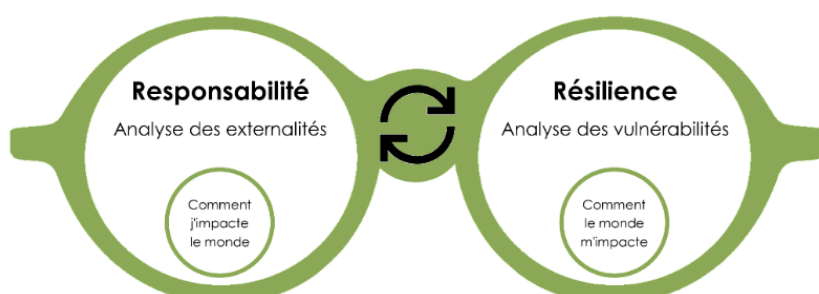
Donner des clés pour intégrer ensuite, dans l'analyse des structures bénéficiaires du DLA, les enjeux de transformation écologique de façon plus systémique, et ce quelle que soit la méthode de diagnostic utilisée.

PÉRIMÈTRE DE LA FORMATION ET DÉFINITION DES CONCEPTS-CLÉS

LES LUNETTES DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

La question écologique est principalement traitée dans les entreprises, y compris celles de l'économie sociale et solidaire (ESS), sous l'angle de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et, plus récemment, responsabilité territoriale des entreprises (RTE), c'est-à-dire de la contribution de l'entreprise aux grands défis environnementaux, sociétaux ou territoriaux, tels que le changement climatique.

Cette vision est partielle car elle n'intègre pas le fait que ces changements peuvent en retour avoir des conséquences sur le fonctionnement des entreprises : le changement climatique, par exemple, vient impacter l'organisation du travail et, parfois, remettre en question les modèles économiques eux-mêmes. Dès lors, c'est la question de la résilience des entreprises qui se pose.



INTERVENANT

* **Guillaume MICHEL**, consultant associé et gérant de la **Scop Du vert dans les rouages**.

Du vert dans les rouages est une Scop dédiée à l'accompagnement des projets de transition écologique, à l'échelle des territoires et des organisations. Elle porte notamment le programme d'innovation sociale « Entreprendre en Commun[s] » sur la résilience et la responsabilité territoriale des entreprises.



En savoir plus



Pour avoir un regard complet, il convient d'analyser conjointement ces deux dimensions, responsabilité ET résilience : comment l'entreprise impacte le monde ET comment le monde impacte l'entreprise.

Ainsi, les enjeux considérés lorsque l'on met ces lunettes de la transition écologique peuvent être porteurs à la fois d'externalités et de vulnérabilités, comme les deux facettes d'une même pièce. Par exemple, un véhicule thermique porte à la fois des externalités négatives liées au rejet de gaz à effet de serre, et des vulnérabilités liées à la raréfaction de la ressource en pétrole. Ces deux notions seront explicitées dans le « bloc 5 » pages 5 et 6.

ENJEUX THÉMATIQUES ET TRANSVERSAUX

La plupart des organisations sont traversées par des enjeux communs dans leur fonctionnement quotidien : projet stratégique, gestion des ressources humaines, lien au territoire, mobilités, bâti, usage du numérique, etc. L'ensemble de ces enjeux peuvent être analysés avec les lunettes de la transformation écologique.



Des enjeux transversaux

- * **Stratégie intégrée** : ici, on peut se demander comment la prise en considération de tous les enjeux thématiques est intégrée ou non à la stratégie de la structure (dans le projet associatif par exemple).
- * **Impact sur la fonction RH** : ici, on s'intéresse surtout à la manière dont la transition écologique impacte potentiellement les conditions de travail, et à la manière dont les salarié-es sont associé-es aux politiques de transition.
- * **Connexion au territoire** : ici, on s'intéresse surtout à la manière dont la structure associe les acteurs au projet, voire à sa gouvernance, et inscrit son action au service de la résilience de son territoire en alignant ses ambitions écologiques avec les politiques territoriales existantes.



Des enjeux thématiques

- * **Enjeux de mobilité** : il s'agit ici de questionner la mobilité des salarié-es, celle des bénéficiaires ou encore celle des fournisseurs, prestataires, sous-traitants, que ce soit concernant les types de véhicules utilisés, le nombre de kilomètres parcourus, etc. Si dans les territoires ruraux, les marges de manœuvre sont parfois plus limitées, la mobilité peut être questionnée dans l'ensemble des structures.
- * **Enjeux liés aux achats** : on peut s'intéresser à la fois aux achats courants pour le fonctionnement quotidien et aux approvisionnements qui alimentent la chaîne de production. Existe-t-il des critères d'achats (prix, qualité) ? La notion de responsabilité sociale et environnementale est-elle considérée ?
- * **Enjeux liés aux bâtiments** : ici, on s'intéresse essentiellement au fonctionnement des bâtiments (ex : consommations de fluides, isolation thermique, etc.) pour identifier des enjeux, notamment énergétiques (ex : la dépendance énergétique est-elle forte ? Quel impact sur la structure en cas de crise énergétique ?).
- * **Enjeux liés au numérique** : il s'agit surtout d'étudier le matériel informatique/numérique et l'utilisation d'internet et d'outils numériques spécifiques. Si les politiques publiques ont largement poussé à la transformation numérique, le numérique est également porteur de beaucoup d'impacts cachés, et de grandes vulnérabilités en cas de panne ou de ruptures d'alimentation.

L'OUTIL CŒUR POUR ANALYSER UN MODÈLE

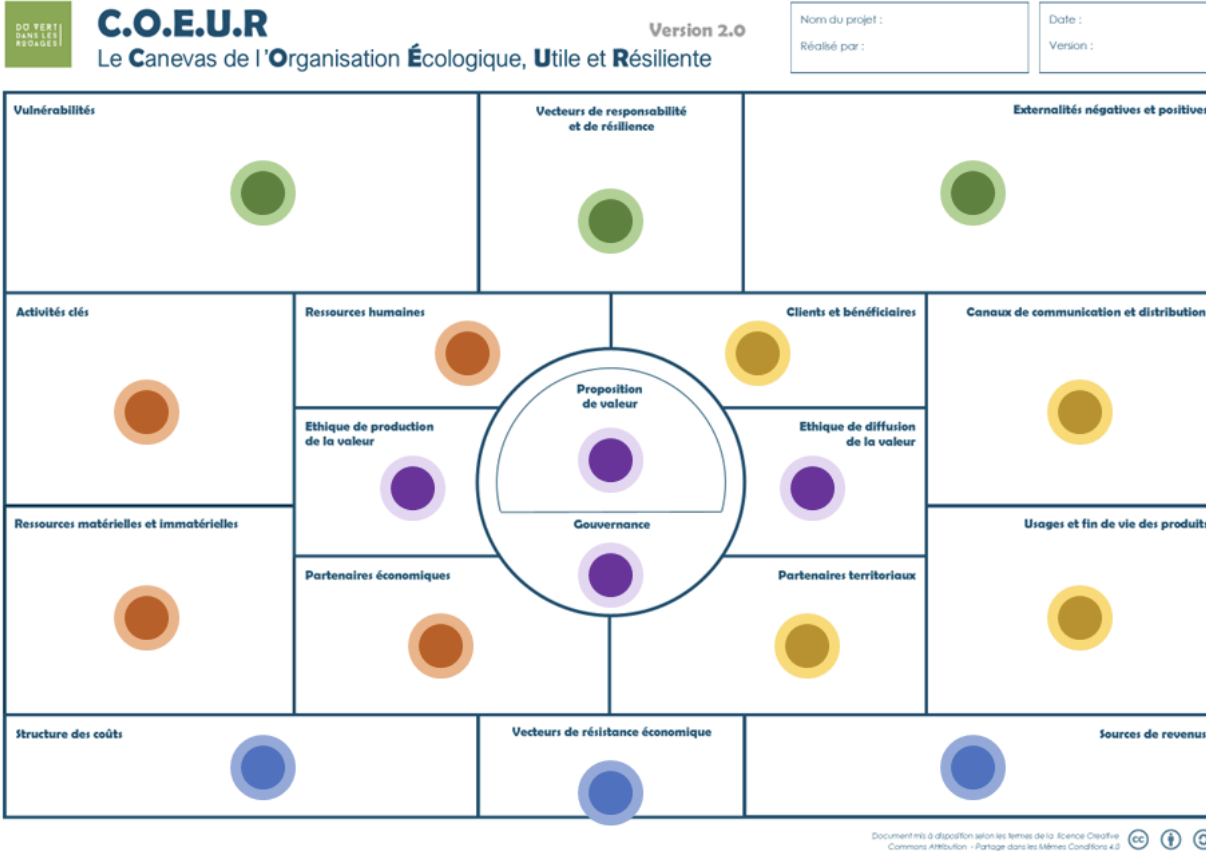
Pour faciliter une analyse globale des modèles et éviter de rater des enjeux-clés pour l'entreprise diagnostiquée, il est possible de s'appuyer sur l'outil C.O.E.U.R (Canevas de l'Organisation Ecologique, Utile et Résiliente). Cet outil s'inspire du Business Model Canva et peut être utilisé en situation de diagnostic pour « décortiquer » le modèle de l'entreprise, identifier les enjeux écologiques du modèle, et caractériser ses externalités et vulnérabilités.



Il est souvent conseillé de revenir au sens pour questionner des enjeux transversaux : la proposition de valeur fait-elle toujours sens au regard de l'évolution du territoire ? Des besoins ? Des enjeux qui traversent la société ?



LES GRANDS BLOCS D'ANALYSE DU MODÈLE



Bloc 1 : le cœur de la valeur

Le bloc 1 est l'expression de la proposition de valeur de la structure, et permet de vérifier la place éventuelle des enjeux écologiques dans cette proposition elle-même. Il s'agit également d'enquêter pour comprendre si l'écologie prend une place dans l'éthique (les valeurs) de la structure, que ce soit dans sa manière de produire (à l'interne = case de gauche) ou dans sa manière de vendre / diffuser (à l'externe = case de droite). Enfin, on s'intéressera ici à la gouvernance et au partage de la valeur.



La proposition de valeur d'une structure de l'ESS cherche quasiment toujours à répondre aux besoins des habitant·es du territoire.

Quelques questions exploratoires pour questionner la transformation écologique dans le bloc 1 :

- * Votre proposition de valeur inclue-t-elle une réponse à des besoins environnementaux, sociaux, sociétaux ?
- * Quelles valeurs défendez-vous dans votre fonctionnement ? Y a-t-il des engagements pris ou des points d'attention particuliers qui sont relevés au plan environnemental ou social dans la manière de produire, de travailler, etc. ? Et dans la manière de s'adresser à vos bénéficiaires et de répondre à leurs besoins ?
- * Votre gouvernance est-elle démocratique ? À quel point est-elle ouverte ? Y a-t-il des outils ou dispositifs en place pour partager la valeur créée ?



Bloc 2 : la production de la valeur

Le bloc 2 explore la manière dont la structure produit sa valeur, en s'intéressant aux ressources naturelles mais aussi aux ressources technologiques et aux ressources immatérielles qui sont mobilisées. On s'intéresse aussi aux activités-clés et aux personnes qui font fonctionner la structure pour questionner la prise en considération des enjeux écologiques sur ces différentes composantes.



Dans ce bloc, la notion de déchets est entendue de façon large, on peut notamment y inclure la production de gaz à effet de serre qui concerne toute structure. C'est une porte d'entrée potentielle sur le bloc 2 pour aborder les externalités environnementales de la structure.

Quelques questions exploratoires pour questionner la transformation écologique dans le bloc 2 :

- * Comment évolue votre consommation d'eau ?
Votre consommation d'énergie ? Quel type d'énergie est utilisé ? Connaissez-vous la part d'énergie renouvelable ? Quelles activités consomment le plus de ressources ?
- * Vos machines ou appareils, y compris informatiques, sont-ils économes en énergie ? Certains sont-ils issus du réemploi ou du recyclage ? Quel usage d'internet avez-vous ?
- * Produisez-vous des déchets ? Comment sont-ils pris en charge ? Connaissez-vous vos obligations ?
- * Les conditions de travail peuvent-elle être parfois rendues difficiles par des situations climatiques extrêmes ? Vos bâtiments sont-ils bien isolés thermiquement ? Sont-ils adaptés aux grands froids ? Aux canicules ?
- * Connaissez-vous la politique environnementale et sociale de vos fournisseurs et prestataires ?

Bloc 3 : la diffusion de la valeur

Le bloc 3 permet d'identifier des enjeux écologiques du côté de la communication, de la logistique, et de tout ce qui permet à la proposition de valeur d'arriver jusqu'à son bénéficiaire.



Dans la « diffusion de la valeur », on pourra particulièrement s'intéresser aux enjeux numériques et de mobilité. En termes de mobilités par exemple, globalement, plus l'échelle géographique de diffusion de valeur est petite, plus le modèle est vertueux.

Quelques questions exploratoires pour questionner la transformation écologique dans le bloc 3 :

- * Qui est impacté par votre activité au-delà de vos bénéficiaires, positivement et négativement ?
- * Vos bénéficiaires doivent-ils se déplacer pour accéder à votre proposition de valeur ? Vos locaux sont-ils accessibles en transports en commun ? à vélo ?
- * Vos modes de communication sont-ils sobres ? Vos outils numériques réparables ?
- * La logistique est-elle optimisée (en termes de transports, d'emballages, etc.) ? Vos modes de transport sont-ils doux ?

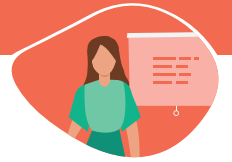


FOCUS SUR LES PARTENAIRES FINANCIERS (BLOCS 2 ET 3)

À retenir : les blocs 2 et 3 sont liés au bloc 4 sur l'équation économique. Dans ce cadre, les cases de gauche du canevas, dont celle sur les « partenaires économiques », portent plutôt sur les coûts/charges pour la structure et la partie droite, dont celle sur les « partenaires territoriaux », sur les recettes.

Le cas des partenaires financiers : dans les structures de l'ESS, celui qui paie n'est pas toujours celui qui bénéficie

du service (ex. : des collectivités paient pour fournir des services aux habitant·es du territoire). On placera donc les collectivités plutôt dans les « partenaires territoriaux » et les « clients/bénéficiaires », et moins dans les partenaires économiques. Les banques par exemple seront, quant à elles, plutôt renseignées dans l'encart des partenaires économiques car elles financent la réalisation du service et/ou l'outil de production.



Bloc 4 : l'équation économique

Le bloc 4 s'intéresse aux enjeux strictement économiques de la structure. La question écologique y est généralement moins présente ou visible, mais quelques questions peuvent être posées sur le caractère vertueux par nature du modèle économique. Par exemple, un modèle low-cost pousse à la surconsommation et peut donc être considéré comme peu responsable.



Un modèle basé sur la qualité sera globalement plus vertueux qu'un modèle basé sur la quantité.

Quelques questions exploratoires pour questionner la transformation écologique dans le bloc 4 :

- * Votre activité est-elle particulièrement sensible à la fluctuation des prix sur certains marchés ?
- * Vos achats sont-ils faits en analysant des critères sociaux et environnementaux ?
- * Votre modèle est-il basé sur la quantité ou sur la qualité ?

Bloc 5 : l'équation écologique

Le bloc 5 est principalement utile pour regrouper l'ensemble des éléments issus de l'investigation des 4 autres blocs, et approfondir l'analyse des enjeux sociaux et écologiques. Dans l'analyse d'un modèle, la prise en considération de ces deux dimensions « responsabilité » et « résilience » (cf. page 1) se traduit par un double diagnostic : celui des externalités et celui des vulnérabilités.

Les externalités

Externalité est le mot technique pour désigner les impacts de l'entreprise sur le monde (social/sociétal et environnemental). L'externalité peut être positive ou négative (coût ou bénéfice) et les lunettes de la transition écologique invitent à ne pas déconnecter les impacts environnementaux (généralement négatifs) des impacts sociaux (positifs ou négatifs). Les externalités sont interconnectées : par exemple, l'amélioration de l'impact social du projet (ex. : amélioration d'un service apporté aux habitant·es) peut parfois engendrer un impact environnemental négatif, à considérer.



Les vulnérabilités

Analyser la vulnérabilité d'une organisation, c'est identifier les liens de dépendance de ses activités aux parties prenantes et aux ressources du territoire. C'est aussi, en particulier, regarder comment elle peut être impactée par des menaces extérieures qu'elle ne contrôle pas. Autrement dit, pour surmonter les différentes vulnérabilités de leurs activités, les organisations doivent faire preuve de résilience pour garantir la durabilité de leur modèle. Lorsque l'on étudie les menaces qui pèsent sur une organisation, il faut avoir en tête que :

- * La menace peut être de nature environnementale, technologique ou socio-économique.
- * La menace peut être ponctuelle (choc) ou chronique (stress). Par exemple : le changement climatique est un stress chronique, alors qu'une canicule est un choc ponctuel. Un des enjeux est donc d'identifier en particulier les situations de menaces chroniques qui rendent la structure vulnérable sur le temps long. Si un événement climatique (choc) demande plutôt une adaptation ponctuelle (annuler une activité), le changement climatique (chronique) induit quant à lui de revoir son modèle et ses activités en profondeur (ex : une terre qui n'est plus cultivable, des activités qui ne peuvent plus avoir lieu en plein air l'été, etc.).

>>>



Bloc 5 : l'équation écologique

	Menaces potentielles	
	Ponctuelles	Chroniques
Environnementales	Inondations, tempête, incendie, séisme, éruption volcanique, pénurie sur une ressource naturelle, sécheresse...	Changement climatique, érosion de la biodiversité, pollution, raréfaction des ressources...
Technologiques	Problème sur une infrastructure (internet, électricité, téléphone, routes, réseau ferroviaire...) Risque d'explosion, d'irradiation...	Complexification des systèmes socio-techniques (internet, électricité...) et des machines (ordinateurs, voitures...), automatisation croissante...
Socio-économiques	Crise sanitaire, maladie, grève, rupture des chaînes d'approvisionnement, rationnement, inflation, situation de blocage politique ou institutionnel...	Baisse des aides publiques, poids des normes, évolution de la réglementation, variabilité des marchés, inflation, baisse d'attrait du secteur, augmentation du prix des assurances...

Liste (non exhaustive) de menaces

Questionner les vulnérabilités d'une structure : l'analyse de la vulnérabilité passe par l'identification des relations de dépendance de la structure à des acteurs, des ressources, des outils, etc. À ce titre, la prise de conscience de ses vulnérabilités peut se faire à travers des « scénarios de crise » qui permettent à la fois de visibiliser ses dépenses, les vulnérabilités de la structure et de laisser place à la créativité au sein de la structure.

- * Que se passe-t-il aujourd'hui si vous êtes plongés dans une panne d'électricité ? D'internet ?
- * Si la canicule durait pendant 4 mois l'été, comment vos activités seraient-elles impactées ? Comment pourriez-vous vous adapter ?



Si dans le diagnostic des structures, le/la chargé-e de mission DLA a l'habitude de réaliser une analyse des opportunités et menaces de la structure, il sera également possible de combiner cette analyse à la matrice C.O.E.U.R. En effet, sur les enjeux de transformation écologique, les opportunités pourront figurer parmi les « externalités positives » et les menaces parmi les « vulnérabilités ».

Vecteurs de responsabilité et de résilience

La case « vecteurs de responsabilité et de résilience » est à mobiliser pour questionner la structure de façon ouverte sur ce qu'elle a déjà engagé ou qu'elle aimerait engager à court ou moyen terme pour améliorer son bilan d'externalités (= sa responsabilité) ou réduire ses vulnérabilités (= améliorer sa résilience).

Dans le cadre d'un diagnostic DLA, les « vecteurs de responsabilité et de résilience » peuvent être également un bon moyen d'identifier s'il existe un besoin ou une opportunité d'accompagnement spécifique à la transformation écologique de la structure. Dans ce cas, la mise en œuvre d'un accompagnement spécifique à la transformation écologique pourrait être explorée avec les prestataires d'accompagnement pour un second temps.



COMMENT INTÉGRER CES ÉLÉMENTS AU DLA ET POURQUOI ?

Intégrer des « questions exploratoires sur la transformation écologique » dans son diagnostic : l'intégration des questions-clés à un diagnostic DLA permet d'obtenir une vision globale de la situation réelle de l'entreprise en ne se limitant pas à des enjeux économiques ou organisationnels (intégration des enjeux environnementaux, mais également sociaux). Elle ne nécessite pas de devenir expert-es des sujets écologiques, mais simplement d'élargir le périmètre d'analyse à quelques questions simples sur les modes de déplacements, les consommations de fluides, etc.

Cette analyse peut permettre de faire ressortir :

- * Un **besoin de diagnostic complémentaire** : dans ce cas le diagnostic peut mettre en lumière un enjeu insuffisamment documenté, et inviter l'entreprise à le creuser.
- * Un **besoin d'accompagnement** nécessitant d'**intégrer la prise en compte des enjeux écologiques en seconde ligne** derrière un sujet économique, de gouvernance, de RH, etc.
- * Un **besoin d'accompagnement centré sur la transformation écologique** :
 - **besoin spécifique ou thématique** (un problème de mobilité par exemple) ;
 - **besoin d'évolution globale du modèle** : dans ce cas, le DLA pourra ouvrir sur d'autres besoins d'accompagnement qui viendront soutenir la stratégie de transformation écologique ; les enjeux économiques, de gouvernance ou de RH seront alors en seconde ligne de l'accompagnement.



Utiliser l'outil C.O.E.U.R dans le diagnostic DLA

La matrice C.O.E.U.R. peut être utilisée de différentes manières par les chargés-es de mission DLA (voire par la structure elle-même) :

- * **Comme un business model canva « classique »**, adapté aux structures de l'ESS, qui intégrerait dans le bloc « équation écologique », des enjeux en lien avec la transformation écologique qui découleraient de l'analyse globale de la structure ;
- * **Comme un outil d'analyse complémentaire** axé sur les enjeux écologiques : en étudiant, bloc par bloc, les liens spécifiques entre le modèle de la structure et les enjeux écologiques (ce qui a été fait pendant la formation) ;
- * **Comme un outil d'amélioration continue** d'une démarche interne de transformation écologique du modèle de la structure, permettant d'évaluer, bloc par bloc, les progrès réalisés et les marges de progression actualisées.



POUR ALLER PLUS LOIN



Le lien de téléchargement
de l'outil C.O.E.U.R



Lien de téléchargement
des questions
exploratoires