

AUTONOMIE ET SOLIDARITÉ



BÂTIMENT ET INDUSTRIE



MOBILITÉ ET TRANSPORT



ÉNERGIE ET CLIMAT



AGRICULTURE ET ALIMENTATION



FINANCEMENT ET STRATÉGIE

RESSOURCES ET COMMUNS



NUMÉRIQUE



FAIRE ENSEMBLE

# Guide

VILLE DE BORDEAUX

ÉDITION 2021

# de redirection écologique des entreprises



cress

Chambre Régionale  
de l'Économie Sociale  
et Solidaire Nouvelle-Aquitaine

# ÉDITOS



## PIERRE HURMIC

*Maire de la Ville de Bordeaux*

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est la norme souhaitable de l'économie de demain. Recherchant un développement humain soutenable, elle transforme déjà les modèles socio-économiques et de gouvernance de l'entreprise face à l'urgence climatique. Son ancrage à Bordeaux offre des exemples et des ressources pour engager votre entreprise ou votre association dans la transition écologique. Nous avons souhaité diffuser ce guide pour vous sensibiliser à ces enjeux ainsi qu'aux solutions disponibles et vous accompagner dans le repositionnement de votre structure, ses activités et son fonctionnement.



## STÉPHANE MONTUZET

*Président de la CRESS Nouvelle-Aquitaine*

Pour faire face aux bouleversements écologiques qui sont à l'œuvre, il convient que collectivement, nous agissions à de multiples niveaux, auprès des personnes, des organisations (publiques et privées) mais aussi au niveau des territoires.

Les actions actuelles ne sont pas suffisantes et ne nous permettent pas de répondre aux enjeux tels qu'ils se présentent aujourd'hui, notamment sur la préservation de la biodiversité et des écosystèmes, ou de la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Nous souhaitons, par ce guide, interpeller les entreprises et les organisations afin d'amener les dirigeant-es à questionner leurs activités au regard des limites planétaires qui s'imposent à nous, et les accompagner vers une redirection écologique de leurs activités.

Si l'Économie Sociale et Solidaire, du fait de ses spécificités (ancrage territorial, implication des parties prenantes, gouvernance démocratique...), donne à voir de nombreuses actions inspirantes, il existe bien sûr également des sources d'inspiration dans l'économie conventionnelle, et ce guide est aussi une invitation à coopérer.

Prendre ce virage ensemble, c'est aussi se redonner l'opportunité de créer des activités et des emplois importants dans ces secteurs en transition, où de nouveaux métiers sont à penser.

Les transformations de notre modèle de consommation et de production doivent devenir la priorité de nos organisations, qu'elles relèvent de l'ESS ou de l'économie conventionnelle.

Ce guide vous propose, à travers de nombreux exemples, différentes typologies d'actions que chaque dirigeant-es peut mettre en œuvre au sein de sa structure, mais également comment s'appuyer sur l'Économie Sociale et Solidaire, aussi bien dans la démonstration de ce qui peut se faire qu'en imaginant des coopérations avec celle-ci.

La CRESS Nouvelle-Aquitaine a mis au cœur de son projet politique la volonté d'engager la transition sociale, solidaire et écologique à travers ses membres ; à ce titre, elle souhaite accompagner la Ville de Bordeaux dans sa volonté de faire évoluer le monde économique en ce sens.

Bonne lecture.

# SOMMAIRE

P 4	<b>Introduction</b>
P 6	<b>L'Économie Sociale et Solidaire</b>
P 8	<b>La redirection écologique</b>
P 10	<b>Fiches thématiques</b>
P 12	<b>Énergie et climat</b>
P 14	<b>Faire ensemble</b>
P 16	<b>Autonomie et solidarité</b>
P 18	<b>Mobilité et transport</b>
P 20	<b>Transversalité numérique</b>
P 22	<b>Ressources et communs</b>
P 24	<b>Agriculture et alimentation</b>
P 26	<b>Bâtiment et industrie</b>
P 28	<b>Stratégie et financement</b>
P 30	<b>À chaque besoin son acteur local de l'ESS</b>
P 32	<b>Boîte à outils</b>
P 34	Le canvas de l'entreprise écologique et résiliente
P 36	La fresque du renoncement
P 38	Les domaines d'activité stratégiques
P 40	<b>Méthodologie</b>
P 41	<b>Ressources</b>
P 42	<b>La CRESS Nouvelle-Aquitaine</b>

Avec le soutien de



# Introduction

## Un guide à l'attention des porteurs et porteuses de projets et responsables d'entreprises

Les constats scientifiques sont inédits et unanimes, la nécessité n'est pas celle d'une transition, mais bien d'une transformation de nos sociétés. En effet, les données du **GIEC** (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) et de l'**IPBES** (Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques) sont bien plus que des « données scientifiques ». Elles résultent :

- 1 **Des convergences incontestables des études scientifiques de toutes spécialités ;**
- 2 **De négociations entre États afin que chaque terme des rapports soit dûment choisi de manière consensuelle, par le résultat d'un compromis.**

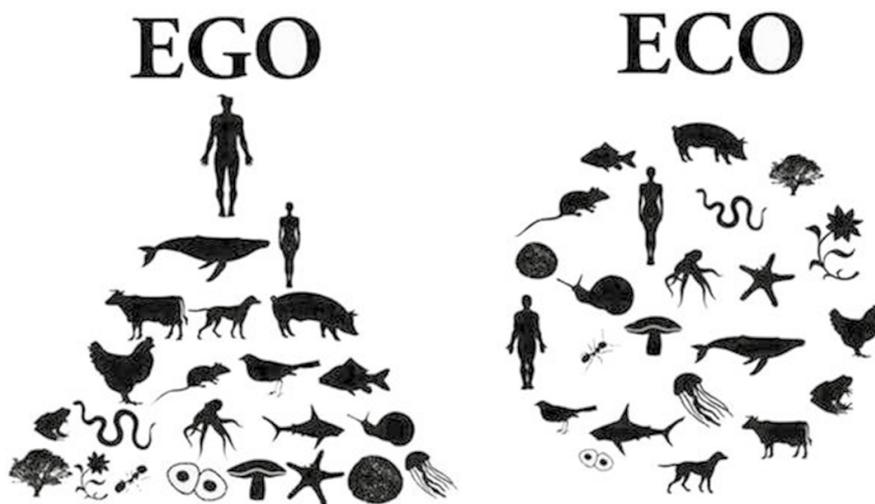
À l'initiative de la Mairie de Bordeaux et avec l'appui de la CRESS (Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire en Nouvelle-Aquitaine), ce guide place l'**Économie Sociale et Solidaire** (ESS) en éclairceuse, du fait de sa proximité avec l'humain au sein des territoires. Pour autant, ce guide se présente comme un outil pour l'ensemble des acteurs économiques et, par extension, pour les collectivités. La transformation dont il est question prendra corps par l'initiative et l'intervention de toutes les organisations.

Dans ces enjeux de transformation, il s'agit de **porter un regard objectif et clairvoyant** sur nos propres activités et leurs dépendances (matières premières, ressources non renouvelables) et ainsi, éclairer celles qui peuvent avoir une pérennité et celles qui n'en auraient pas. C'est là qu'intervient la **redirection écologique**. Elle vient interpeller la stratégie des entreprises quant à la capacité de recours à des solutions alternatives pour rediriger certaines activités ou domaines, voire y renoncer. Cette stratégie globale tend à se donner les moyens d'une plus grande souveraineté des territoires (du national au local) et des organisations qui les composent.

Ces constats peuvent paraître inquiétants voire effrayants pour un-e entrepreneur-euse, notamment quand il s'agit de parler des activités et de l'emploi des entreprises. Pourtant, comme le montre l'étude emploi du scénario négaWatt (un scénario de transition énergétique basé sur la sobriété et l'efficacité énergétiques ainsi que sur les énergies renouvelables) par le **laboratoire CNRS/Cired**, l'adaptation de la production de biens et de services dans un modèle de transformation sociétale est un générateur net d'emplois.



Il s'agit de repenser l'articulation des services, la réaffectation des compétences en fonction des impératifs qui sont communs à la bonne habitabilité du monde par et pour l'humain. Cette posture vient donc interroger notre place vis-à-vis de la Nature - de laquelle nous nous sommes considérablement détachés depuis Descartes - et plus globalement questionner notre rapport au vivant (humains et non humains). Autrement dit, passer de l'égo-logie où l'humain se voit en domination face à une Nature considérée comme une ressource à sa disposition à l'éco-logie où l'humanité tend à prendre sa place, équilibrée et juste, dans des écosystèmes, en équivalence avec les autres espèces vivantes.



L'urgence d'agir vite et fort est à l'origine de la rédaction de ce guide. Il est destiné à stimuler l'initiative, l'invention et à assurer une pérennité des activités par la résilience de nos organisations. Pour vous guider et vous accompagner, vous y trouverez :

- ▶ des fiches thématiques pour vous apporter des éclairages et pour vous montrer, par des exemples précis, les réponses d'ores et déjà fournies par l'Économie Sociale et Solidaire ;
- ▶ des fiches outils pour vous permettre d'amorcer des réflexions en vue de transformer vos organisations ;
- ▶ une infographie qui reprend la majorité des besoins d'une entreprise et qui permet, en un coup d'oeil, d'identifier les acteurs de l'ESS pertinents pour y répondre.

# L'Économie Sociale et Solidaire (ESS)

*Forte de 200 ans d'existence, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) propose plusieurs alternatives aux modèles économiques conventionnels. L'ESS promeut un modèle de développement résilient, fondé sur la vitalité citoyenne, et dont la création de richesse sert la durabilité de l'entreprise et le développement des territoires. Sa volonté de répondre au mieux aux besoins des citoyen-nes et des territoires conduit à l'innovation et à la transformation sociale.*

*Aujourd'hui plus que jamais, l'ESS est une économie animée par ce qu'elle porte plutôt que par ce qu'elle rapporte. À l'heure des grands enjeux de notre époque, les acteurs de l'ESS privilégient une organisation de la société et de son activité basée sur la coopération, la solidarité, la prise en compte des questions environnementales et la juste distribution des richesses. Ils poursuivent la construction d'un modèle de société pour lequel la rétribution du capital et le modèle consumériste ne sont pas la priorité.*

## L'ESS, QU'EST-CE QUE C'EST ?

### ➤ Un modèle de société

L'ESS est un modèle de société porteur de **solutions concrètes** à l'échelle des **territoires**, au service de **l'intérêt général** et des **besoins collectifs** :

- **Du pouvoir d'agir** pour les habitant-es de tous nos territoires ;
- **De l'activité, des emplois** proches et utiles au sein d'entreprises « à portée » de nos lieux de vie ;
- **Des solutions prometteuses**, innovantes, qui gagnent à être connues, reconnues et déployées en réponse aux besoins d'aujourd'hui et de demain ;
- **Un ancrage territorial**, un caractère non délocalisable des activités et des emplois.

### ➤ Une pluralité d'actrices et d'acteurs

Nous sommes des **femmes et des hommes** qui travaillons pour les initiatives de développement local, l'emploi, l'alimentation, la culture, les loisirs, la lutte contre l'exclusion, la protection de l'environnement, la santé, le sport, la réinsertion, le tourisme, la solidarité internationale... De l'action sociale aux activités financières et d'assurance, nous intervenons dans presque tous les secteurs économiques. Nous avons des activités, des parcours, des dimensionnements, des statuts et des projets très variés. Nous sommes autant de personnes mobilisées. L'ESS est avant tout riche de la différence et de la diversité des personnes qui composent ses organisations.

### **Tout le monde bénéficie collectivement et quotidiennement des services et des produits issus du secteur de l'ESS.**

Service aux personnes et aux entreprises, médico-social, agriculture, énergie, transport, bâtiment, industrie... toutes les activités humaines y sont représentées :

- Les mutuelles de santé et d'assurances ;
- Les associations culturelles, sociales... ;
- Les entreprises d'insertion ;
- Les entreprises commerciales ;
- Les clubs de sport ;
- Les coopératives agricoles ;
- Les banques coopératives ;
- Les coopératives de salarié-es ;
- Les fondations du médico-social...

## ➤ Des valeurs communes

Notre modèle de société constitue notre engagement commun. **Nos intentions** sont pleinement intégrées dans la vie de nos organisations :

- L'adhésion aux projets est ouverte à toutes et tous ;
- La gouvernance est démocratique ;
- Les individus et l'intention sociale priment sur le capital ;
- La répartition des excédents est juste et ne peut donner lieu à une lucrativité individuelle ;
- L'utilité des projets est collective ou sociale, et la démarche est participative (pas dans l'intérêt individuel).

## ➤ Un cadre juridique adapté à tous les domaines de l'activité humaine

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est un mode d'entreprendre et de développement économique qui rassemble les entreprises cherchant à concilier coopération, performances économiques, sociales et environnementales.

Nous sommes des sociétés de personnes et non de capitaux, qui ont un fonctionnement collectif et démocratique et qui privilégient le territoire local (coopération, démocratie d'entreprise, absence d'actionnaire...). Notre objectif n'est pas lucratif (association loi 1901) ou à lucrativité limitée (SCIC, SCOP, SCESS ...).

### ➤ L'ESS en Nouvelle-Aquitaine : la performance au service des compétences

En Nouvelle-Aquitaine comme sur l'ensemble des territoires, nos associations, coopératives, mutuelles, fondations et entreprises commerciales de l'ESS concilient performance et utilité sociale.

**21 143 établissements**

*(soit 9,8 % des établissements publics et privés)*

**219 186 salarié-es**

*(soit 11,5 % de l'emploi public et privé)*

**1,3 million de bénévoles**

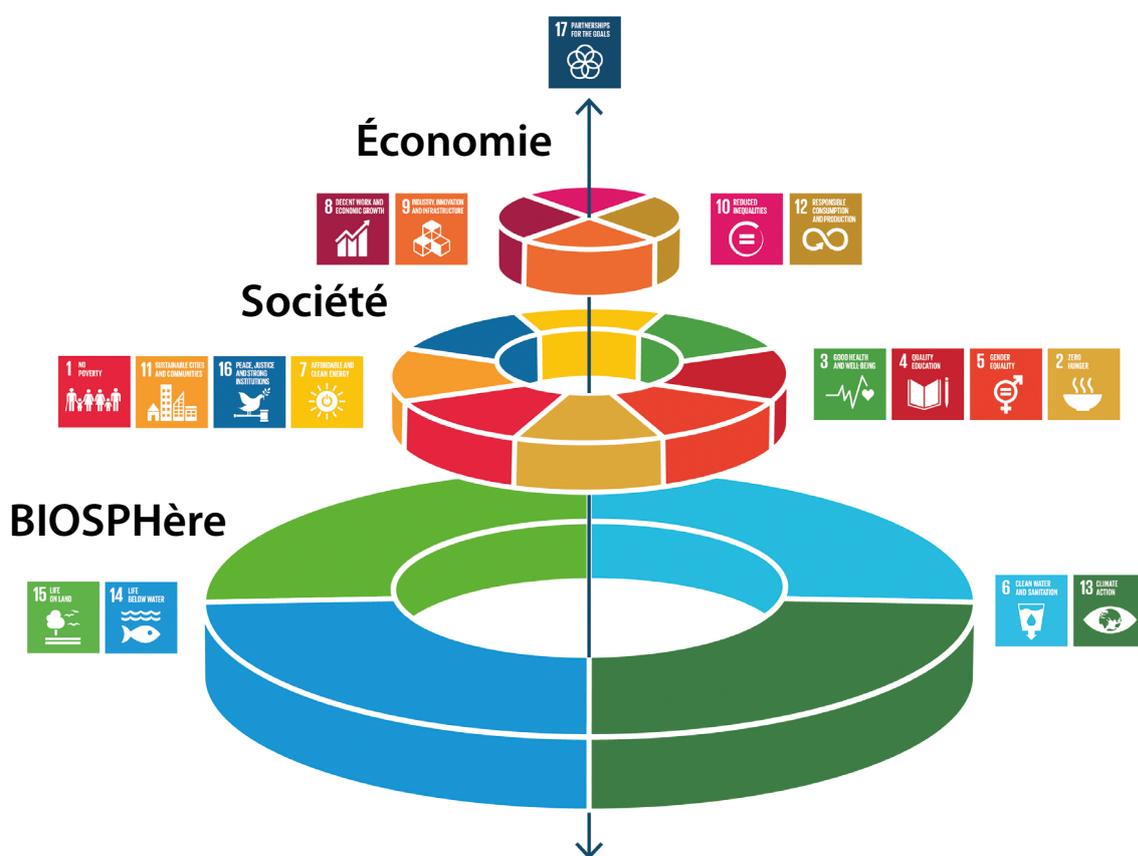
*(source : le Mouvement Associatif de Nouvelle-Aquitaine)*

**6,2 milliards d'euros de masse salariale brute**

*(source : Flores, 2018)*

# La redirection écologique

*Parce que le monde humain n'est pas un monde déconnecté de la nature et du vivant, il est essentiel que nos activités reprennent lien avec les limites planétaires qui nous sont imposées. Notre existence dépend entièrement des écosystèmes, de leur diversité, de leur adaptabilité, de leur vitalité... et des équilibres planétaires que nous supposons stables. Ce précieux ordinaire nous permet, ou plutôt nous a permis, d'ignorer que cet « environnement » naturel n'était pas acquis.*



Le concept de transition écologique, tout comme ceux de développement durable ou de responsabilité sociétale des entreprises, renferment trop d'implicites et d'imprécisions empêchant la mise en place de stratégies à la hauteur des enjeux climatiques et écologiques de notre temps.

Chaque entreprise, qu'elle relève ou non de l'ESS, entend répondre à un besoin et porte de ce fait un objet social. Or, pour maintenir cette action et remplir leur mission, les organisations se doivent de porter un regard à moyen et long terme. Les limites planétaires s'imposent et s'imposeront à nous et auront des impacts sur nos activités, sur nos vies. L'anticipation demeure la meilleure façon d'assurer la pérennité de ces activités, et donc la réalisation

de ces missions. Pour autant, les limites physiques et les objectifs à atteindre en termes d'impacts environnementaux (émission de GES, consommation de matières premières) et sociaux (répartition des richesses, satisfaction des besoins essentiels, conditions de vie décentes) feront que toutes les activités ne trouveront pas la pérennité nécessaire à leur survie. Aussi, il faudra savoir renoncer à certaines d'entre elles.

La notion de redirection écologique amène à poser un cadre tant conceptuel qu'opérationnel pour les entreprises, et de facto pour les territoires.

Elle a pour ambition de clarifier la planification et les orientations stratégiques, les besoins techniques et méthodologiques ainsi que les processus politiques et démocratiques permettant de mettre en place une transformation écologique de nos modes de subsistance.

D'un point de vue opérationnel, la redirection écologique amène à porter un regard sur les vulnérabilités des activités ainsi que les dépendances de celles-ci à des ressources ou processus non-pérennes. En identifiant le recours à des alternatives ou leur développement peuvent permettre l'innovation et la créativité.

Cependant, la redirection écologique ne peut s'inscrire dans une logique de haute technologie qui, d'une manière générale, repose sur une consommation d'énergie et de matières premières incompatible avec les limites planétaires et un accès équitable à ces ressources. Pour autant, la redirection écologique n'est pas incompatible avec l'innovation si celle-ci est low tech (ou basse énergie : faible demande en ressources et en énergie pour sa fabrication et son fonctionnement) et qu'elle répond à des besoins essentiels. La redirection écologique propose ainsi un accompagnement à la définition d'alternatives qui permettront à nos activités de trouver une pérennité.

L'analyse de ces **vulnérabilités et dépendances** amène donc les organisations à porter un regard objectif, honnête et clairvoyant sur leurs activités. Et il est évident que nombre de nos activités ne trouveront pas de pérennité à moyen terme. Surtout, il n'est pas souhaitable de les maintenir car elles participent, de près ou de loin, à la destruction des conditions de vie sur Terre.

La redirection écologique porte aussi ici l'ambition d'accompagner au renoncement. Le renoncement est difficile quand nous cherchons encore aujourd'hui à répondre aux enjeux cités ci-dessus par des solutions technologiques, qui ne font qu'accroître les dépendances. Mais qui dit renoncement sous-entend aussi réaffectation, car en effet, l'organisation renonçant à une activité analysée comme non-pérenne dispose de nouveaux moyens (financiers, humains, compétences, techniques) qu'elle peut réaffecter au développement de solutions venant répondre à des besoins contemporains.

La redirection écologique amène à une pensée globale, à la prise en compte des interactions qui sous-tendent nos sociétés et notamment à la coopération. Et c'est un alignement des organisations publiques et privées sur les limites que l'anthropocène met en évidence (limites climatiques, géologiques, planétaires, mais aussi zones critiques, situations écologiques territoriales, agencements ontologiques, politiques territoriales, etc.). Cet alignement se fera par une prise de responsabilité individuelle et collective et par des choix.



# Fiches thématiques

*Les transformations nécessaires pour préserver le vivant et nos conditions de vie sont systémiques. La diversité des thématiques traitant de la systémie nous a amenés à en prioriser certaines dans ce guide et à les traiter de manière segmentée et regroupée.*

## Vous trouverez la redirection écologique traitée sous l'angle de 9 thématiques :

### Énergie et climat

Accompagner et sensibiliser les collectivités locales et les organisations à la sobriété et l'efficacité énergétiques tout en accompagnant le développement des énergies renouvelables, si possible citoyennes.

### Faire ensemble

Développer la coopération, la gouvernance démocratique sur les territoires et dans les organisations et diffuser les outils de l'intelligence collective.

### Autonomie et solidarité

Accompagner les territoires, les organisations et les personnes vers plus d'autonomie, de solidarité par le lien social, la formation et la sensibilisation.

### Mobilité et transport

Développer les infrastructures et les pratiques soutenables au sein des entreprises dans l'exercice de leurs activités (comportement, carburateur, sobriété, organisation...).

### Transversalité numérique

Réduire les impacts environnementaux et sociaux par une réflexion sur les usages, les équipements, leur approvisionnement, l'inclusion et l'éthique (données personnelles, outils libres...).

### Ressources et communs

Analyser et rationaliser nos besoins en ressources renouvelables et non renouvelables, apprendre à gérer collectivement les communs « positifs » et « négatifs ».

### Agriculture et alimentation

Produire une alimentation saine avec des pratiques durables voire régénératrices des sols ; déployer des pratiques culinaires saines et durables.

### Bâtiment et industrie

Apporter sobriété et efficacité (en énergie et en matériaux) dans ces secteurs tout en repensant les approvisionnements et les productions.

### Stratégie et financement

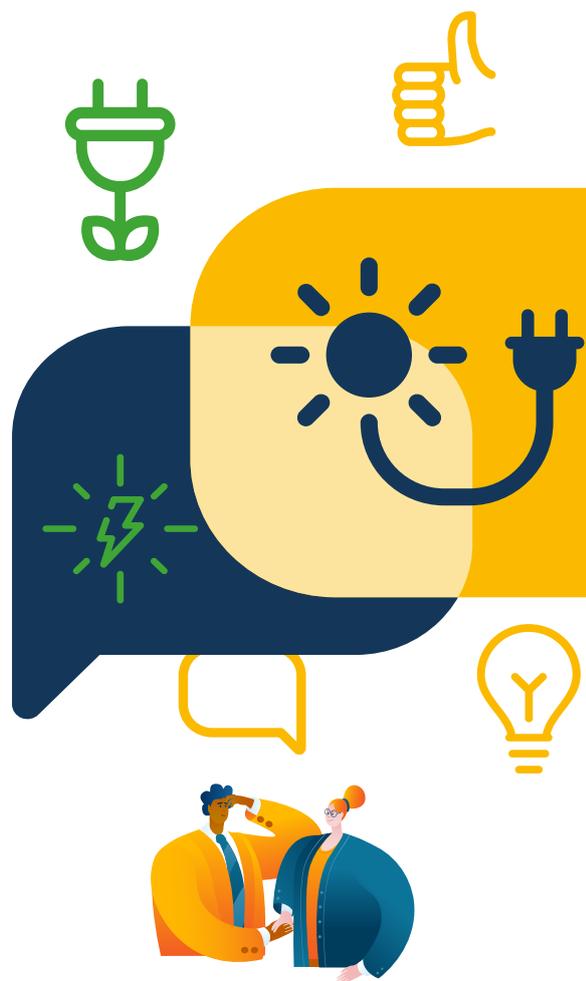
Accompagner les territoires et les organisations dans leurs redirections écologiques et stratégiques et financer ces transformations.

**À quelques exceptions près, les organisations sont directement ou indirectement en lien avec l'ensemble de ces thématiques. Chaque thématique est traitée selon le même format :**

- Poser les enjeux et objectifs,
- Faire part des constats,
- Montrer le positionnement de l'Économie Sociale et Solidaire avec des exemples et des liens,
- Compléter l'apport d'informations par des ressources complémentaires.

## CONCILIER LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES, SOCIAUX ET L'AUTONOMIE ÉNERGÉTIQUE

- Réduire les consommations d'énergies par la sobriété et l'efficacité énergétiques
- Participer au développement des énergies renouvelables, si possible citoyennes, qui assureront un approvisionnement pérenne
- Être moteur d'un secteur stratégique, aux enjeux économiques importants
- Agir pour la préservation et régénération des écosystèmes et de la biodiversité
- Améliorer la justice sociale et réduire l'iniquité pour l'accès aux ressources et les victimes du réchauffement climatique



# Énergie et climat

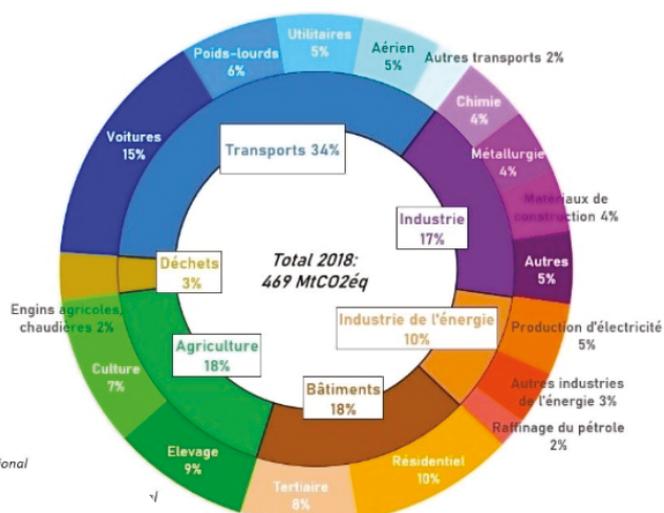
## LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION DE NOTRE MODÈLE ÉNERGÉTIQUE

Le lien entre énergie et climat est prégnant dans la mesure où 80 % de l'énergie consommée sur terre (même proportion au niveau de la France) est issue des énergies fossiles (gaz, pétrole, charbon).

En 2018, l'Agence internationale de l'énergie (AIE) estimait que **47 % des émissions de CO<sup>2</sup> provenaient du secteur de l'énergie**, découlant principalement de l'usage des combustibles fossiles dans les secteurs de l'industrie et des transports, ainsi que pour alimenter les réseaux d'énergie pour le chauffage et l'électricité. Responsables du réchauffement climatique, ces émissions génèrent alors de nombreuses conséquences environnementales dont les effets sont déjà sensibles dans notre quotidien : fonte des glaces telluriques et montée du niveau des eaux, phénomènes météorologiques extrêmes (tempêtes, sécheresses, etc.), diminution des réserves d'eau douce, déclin de la biodiversité et déséquilibre des écosystèmes naturels notamment.

Face à l'urgence climatique, la **transformation du modèle énergétique actuel** est, pour l'ensemble des pays du monde, une nécessité absolue. Pour autant, engager une transition énergétique c'est aussi, pour chaque pays, **faire le choix d'un modèle qui irrigue l'ensemble de ses activités** et participe ainsi d'un véritable choix de société, dont, en France comme à l'international, la société civile se revendique aujourd'hui partie prenante.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre en France en 2018 (approche territoriale)



Données: Citepa (maritime et aérien vers l'international compris)

## L'ESS : ENGAGÉE ET DÉFRICHEUSE



**Les acteurs de l'ESS occupent une place toute particulière en matière de transition énergétique et plus largement de transition écologique.**

L'association **n é g a W a t t** porte depuis 20 ans un scénario de transition énergétique ambitieux pour la France, très récemment actualisé dans sa 5<sup>ème</sup> version, basé sur le fameux triptyque Sobriété, Efficacité, Renouvelables. Son ambition est d'amener la France, et bientôt un scénario européen, à un niveau d'émission de gaz à effet de serre (GES) compatible avec un réchauffement climatique inférieur à 2°C.

Pour rendre accessible et réaliste une telle ambition, vous pouvez opter pour un fournisseur coopératif d'énergie 100 % renouvelable avec Enercoop Nouvelle Aquitaine. Ce réseau de coopératives porte depuis sa création une

vision citoyenne du développement des énergies renouvelables. L'association et le fonds Energie Partagée ont ainsi été créés pour accompagner, fédérer, former et financer ces projets. Localement, vous pouvez compter sur le réseau CIRENA, qui fédère et accompagne des associations et sociétés citoyennes locales comme Solevent (labellisé Énergie Partagée) sur le territoire bordelais. Cette société porte, développe et finance des projets locaux et citoyens d'énergie renouvelable, très souvent en partenariat avec les collectivités locales.

Pour vous accompagner dans vos réflexions et choix sur la rénovation énergétique, la maîtrise de l'énergie et les énergies renouvelables, en tant que particulier, vous pouvez faire appel aux Espaces Info Énergies (EIE) portés localement par des associations comme le CREAQ (qui porte également des actions de lutte contre la précarité énergétique) ou encore SOLIHA (liste des EIE de la Métropole). En tant que collectivité, entreprise ou copropriété, vous pouvez vous tourner vers l'Agence Locale de L'Énergie et du Climat de Bordeaux Métropole et de Gironde.

Vous pouvez aussi vous rapprocher ou soutenir l'association TACA qui mène des actions pour la réduction des émissions de GES et la mise en place d'une Taxe Carbone.



©Association négaWatt - www.negawatt.org

### POUR ALLER PLUS LOIN

Changement climatique : causes, effets et enjeux



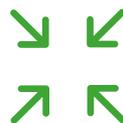
Le dernier rapport du GIEC



Du lien entre biodiversité et climat



## Comment développer la coopération, la gouvernance démocratique sur les territoires et dans les organisations et comment diffuser les outils de l'intelligence collective ?



### PASSER DE LA COMPÉTITION ET LA CONCURRENCE À LA COLLABORATION ET LA COOPÉRATION

- Développer la culture de la coopération, la gouvernance démocratique et l'intelligence collective sur les territoires et dans les organisations
- Promouvoir les rapports de coopération dans les relations économiques plutôt que la concurrence et la compétition, valoriser la coopération et les solidarités économiques
- Favoriser le bien-être et la reconnaissance au sein de l'entreprise : moins d'absentéisme, de « burn-out », une négociation facilitée, une meilleure veille des besoins pour l'organisation et son environnement



## Faire ensemble

### TENDRE VERS DES PRATIQUES QUI RENFORCENT LA SOUVERAINETÉ DES INDIVIDUS

La recherche de performance, essentiellement économique, a amené les managers vers des pratiques déshumanisantes envers leurs collègues (ignorance, harcèlement, ridiculisation publique, critique, moqueries...). Certaines situations dramatiques ont fait la une des médias, notamment dans des grands groupes.

Pourtant, travailler la qualité de vie au travail, la souveraineté et la responsabilisation des collaborateurs tend à améliorer l'efficacité des organisations.

Depuis plusieurs années, l'économie tend à se reterritorialiser et les entreprises sont invitées à s'ancrer durablement sur leur territoire. Les coopérations économiques entre différentes typologies d'acteurs permettent d'amplifier ce phénomène et représentent une vraie plus-value pour les territoires.

## VERS UNE MATURITÉ COOPÉRATIVE ?

Étymologiquement, coopération vient du latin « co » : (ensemble) et « opera » (œuvre) : coopérer, c'est être co-auteur d'une œuvre commune. La coopération s'appuie sur des dynamiques d'intelligence collective et des modes de gouvernance démocratiques.

**Le faire-ensemble repose sur 7 principes qui s'appliquent autant dans les coopérations inter ou intra-structures :**

- Le collectif prime sur les individualités
- Des valeurs et des finalités partagées
- Le facteur humain : écoute, confiance, ouverture d'esprit, humilité, honnêteté
- Le temps de travail
- Une méthode et des documents « cadre »
- Une mixité des profils et des expériences
- Une animation régulière

**Se structurer, adhérer à des réseaux :** les réseaux, fédérations, syndicats professionnels sectoriels permettent de développer les coopérations, de répondre ensemble aux défis écologiques et d'établir des mécanismes de solidarités économiques pour faire face aux crises successives (ex : la Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine élabore des stratégies régionales de filières avec ses adhérents, engage les coopératives dans la transition agroécologique et développe les filières BIO).

« **Faire territoire ensemble** » : la Fabrique Pola, à Bordeaux a misé sur les processus de coopération, impulsés et animés par l'équipe de la Fabrique, au cœur

de toutes ses activités. Créée par et pour les communautés d'artistes du territoire, elle est autant un équipement culturel dédié aux publics, qu'un espace consacré à la structuration professionnelle de la filière des arts visuels. Elle est également un PTCE (Pôle Territorial de Coopération Économique) qui est un groupement d'acteurs, ancré sur son territoire, visant à développer ensemble des projets économiques par une stratégie de coopération et de mutualisation.

**Miser sur la gouvernance partagée :** la gouvernance partagée est un exemple de coopération qui autonomise les acteurs. Le partage des pouvoirs et de la prise de décision fluidifient le fonctionnement de la structure et redistribuent la charge mentale du projet. La SCIC AccESS est une coopérative étudiante créée par des étudiant·es du Master ESS et Innovation Sociale de Sciences Po Bordeaux et dont l'un des enjeux est d'offrir un espace pédagogique complémentaire au Master afin d'appréhender les questions de gouvernance partagée, de faire ensemble et de partage de la valeur créée au sein de projets communs.

**Impliquer les citoyens dans l'économie de l'entreprise et du territoire :** la Monnaie d'Intérêt Économique Local, (MIEL), la monnaie complémentaire de Gironde (hors bassin d'Arcachon qui a la sienne, l'Ostrea) reterritorialise l'acte d'achat et (re)donne à celle-ci plus qu'une simple fonction « d'utilité » pour opérer des transactions, elle est également un bien historique, social et politique.

**Réussir les processus de coopération, développer sa maturité coopérative.** Cette notion a été développée par l'Institut des Territoires Coopératifs qui la définit comme la capacité d'une personne, d'un collectif ou d'un territoire à développer des aptitudes coopératives durables. Développer sa maturité coopérative est un moyen de faire émerger, développer et renouveler des dynamiques coopératives.



### POUR ALLER PLUS LOIN

Vers une gouvernance partagée, L'Avise



Le labo de l'ESS sur l'intelligence collective



L'Institut des Territoires Coopératifs (InsTerCoop)



est un centre d'action-recherche-transmission au service du développement de la coopération. Il propose des ressources pour croître en maturité coopérative et faire de la coopération un levier de développement, de résilience et d'innovation au service des personnes, des organisations et des territoires.

## Comment accompagner les territoires, les organisations et les personnes vers plus d'autonomie et de solidarité ?

### PAR LE LIEN SOCIAL, LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION

- Faciliter l'inclusion des personnes en situation de handicap
- Faciliter l'insertion des personnes éloignées de l'emploi
- Lutter contre les inégalités
- Former et renouveler les talents de l'entreprise (jeunes et seniors)
- Sécuriser les parcours : travail précaire, professionnalisation tout au long de la vie



## Autonomie et solidarité

### VERS UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ?

Selon l'Observatoire des inégalités 5,5 millions de personnes vivent avec moins de 885 € par mois, 14.7 % de la population vit sous le seuil de pauvreté et les écarts de richesse se creusent.

Depuis 2020, la crise sanitaire a profondément mis en lumière la vulnérabilité des populations les plus fragiles (demandeurs d'emploi, auto-entrepreneurs, personnes handicapées, jeunes, retraités, etc.).

Dans ce contexte, en tant qu'actrices des territoires, les entreprises et organisations ont un rôle social et sociétal à jouer.

Ainsi, pour assurer leur mission sociale mais aussi leur pérennité, toute structure se doit d'agir en responsabilité pour favoriser le bien-être des personnes (citoyens, salariés, consommateurs, etc.). Cela se traduit par :

- L'inclusion de toutes et tous quels que soient leurs origines, leur situation personnelle, leur genre, etc.
- La lutte contre les inégalités (territoriales, sociales, générationnelles, etc.)

## PENSER LA SITUATION DES PERSONNES ET DES TERRITOIRES

**Inclure les personnes éloignées de l'emploi** : sur le territoire métropolitain, des entreprises d'insertion et des entreprises adaptées œuvrent dans différents secteurs. Élise Atlantique traite et recycle les déchets de bureau, Marie Curry, Entr'autres et la Table de Cana utilisent les métiers de bouche pour réinsérer des personnes éloignées de l'emploi ou demandeuses d'asile, la Conciergerie Solidaire propose des services de conciergerie... Depuis 2001, avec plusieurs évolutions, les acheteurs publics ont la possibilité d'inscrire des clauses sociales dans leurs marchés publics qui obligent les candidats répondant à inclure un nombre d'heures pour des personnes éloignées de l'emploi.

**Sécuriser les parcours des entrepreneurs** : depuis plus de 10 ans, la France voit une augmentation dans la création de microentreprises (+ 22 000 en 2020). Le statut d'auto-entrepreneur peut entraîner certaines dérives et

un isolement. Face à ce constat, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) offrent un cadre permettant de concilier liberté de l'entrepreneur et sécurité du statut (cotisations chômage, retraite, etc.). La Nouvelle-Aquitaine compte 14 CAE telles que Co actions, Coop et Bat et Coop Alpha qui œuvrent notamment sur la métropole bordelaise.

**Insérer les jeunes pour garantir l'avenir** : facilité par des aides d'Etat et favorisant l'engagement citoyen, le recours à l'apprentissage permet d'insérer des jeunes dans l'entreprise tout en faisant d'eux de probables futurs collaborateurs. Par ailleurs, la Coopérative Jeunesse de Service (CJS) est un outil novateur qui permet à des jeunes de participer et de travailler dans une entreprise saisonnière réelle. Les CJS permettent de développer l'autonomie, la prise d'initiatives et la solidarité.

**Sécuriser le parcours des salariés** : en France, 30 % des 6 millions de personnes travaillant à temps partiel souhaiteraient travailler plus. A cet égard, les groupements d'employeurs proposent aux entreprises des offres correspondant à leurs besoins tout en sécurisant les salariés avec des temps pleins ou à temps partiel choisis. Bordeaux compte de nombreux groupements d'employeurs, souvent sectoriels, qui sont fédérés par le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CRGE).

### POUR ALLER PLUS LOIN

Observatoire  
des inégalités



Le travail du Réseau  
Geseat



La formation  
en alternance



La hausse du nombre  
d'auto-entrepreneurs



Optimiser les achats  
de son entreprise



L'Union Nationale des  
Entreprises Adaptées  
(UNEA)



Les Coopératives  
Jeunesse de Services



L'emploi en temps  
partiel plafonné



L'insertion par l'activité  
économique



Les coopératives  
d'activité et d'emploi



## Comment développer les infrastructures et les pratiques soutenables au sein des entreprises dans l'exercice de leurs activités (comportement, carburation, sobriété, organisation...)?



### DÉVELOPPER LES INFRASTRUCTURES ET SOUTENIR LES PRATIQUES DURABLES

- Réduire le transport de marchandises : relocalisation et circuits courts
- Repenser la mobilité des personnes : se déplacer moins et mieux, développer le télétravail, enrichir les services de proximité
- Développer les infrastructures et une offre accessible de transport en commun et de mobilité douce
- Repenser les normes et l'usage de la voiture : carburation, partage/possession...
- Renforcer les contraintes fiscales pour le transport routier au profit du rail, du fluvial et de la mobilité active



## Mobilité et transport

### DÉPENDANCES ET ACCÈS À L'ÉCHELLE DES TERRITOIRES

Il est difficile aujourd'hui d'imaginer notre quotidien sans la facilité et la rapidité de déplacement (des biens et des personnes) que nous connaissons <sup>1</sup>. Pourtant, ces aisances ne sont permises qu'à travers l'accès facile à une énergie et à des ressources abondantes et bon marché.

Cette facilité se traduit, malgré une prise de conscience de la problématique climatique, par une augmentation constante des kilomètres parcourus par les voyageurs (source INSEE) comme pour les marchandises (source INSEE). Le secteur des transports est responsable de 34 % des émissions de GES (cf. fiche Énergie et climat).

Malgré l'émergence de véhicules (voitures et camions) électriques, hybrides ou fonctionnant avec des carburants tels que le gaz renouvelable (très en retard en France) ou les agro-carburants, la problématique des ressources (batteries, surfaces agricoles...) va nécessiter des transformations profondes dans notre rapport à la mobilité et l'accès aux biens de consommation pour rester dans les limites planétaires.

Par ailleurs l'urbanisme et les politiques d'aménagement tiennent des rôles prépondérants. Alors que l'étalement urbain a pour conséquence des besoins en mobilité accrus (travail, loisirs, cultures...), les jeunes, les personnes âgées ou à mobilité réduite, les personnes en insertion, les personnes habitant dans les zones rurales sont les plus touchés par les problèmes de mobilité.

1. Le transport est un point tellement majeur dans le fonctionnement de notre société et de notre économie qu'il faut l'envisager en relation étroite avec les fiches : *Énergie et climat*, *Transversalité numérique* et *Bâtiment et industrie*



## DES SOLUTIONS SOBRES, INCLUSIVES ET BASÉES SUR L'USAGE ET L'AUTONOMIE

**En premier lieu, il s'agit de trouver les complémentarités entre les transports en commun publics et les solutions « privées » à toutes les échelles (rurale, urbaine, périurbaine).**

L'ESS apporte aujourd'hui des solutions en matière de mutualisation **via des outils tels que l'auto-partage avec Citiz Bordeaux, le covoiturage avec Mobicoop**, susceptibles d'assurer une complémentarité aux transports publics.

Par ailleurs, des solutions d'autonomisation et solidaires sont à la portée de tous-tes en matière d'entretien et de réparation des voitures :

- Le Garage Moderne à Bordeaux est un garage associatif bordelais proposant à tous-tes ses adhérent-es, quels que soient leurs revenus, de réparer leur voiture, vélo ou deux-roues motorisés à moindre coût (en autonomie ou classiquement par un-e mécanicien-ne de l'association dont certain-es en insertion).
- APREVA est une association girondine qui propose des actions d'aide à la mobilité (location et garage social) à destination des publics fragiles.

Le vélo regagne et aura une place prépondérante dans la mobilité des prochaines décennies, moyennant le développement d'infrastructures adaptées, en milieu urbain comme en milieu rural. Les ateliers vélo sont là pour remettre en circulation des vélos non-fonctionnels mais aussi pour autonomiser les cyclistes dans l'entretien, la réparation de leur destrier par des conseils et une mutualisation des outils. Sur Bordeaux, vous pouvez vous tourner vers les associations L'atelier l'Étincelle ou Récup'R et sur la métropole vers l'Atelier Rustine et camboûis à Blanquefort, l'atelier Cycles et Manivelles à Bègles. Toutes les informations [ici](#).

**Le transport de marchandises constitue un levier important pour tendre vers cette transformation.** Aussi, des alternatives coopératives et associatives se développent sur le rail avec Railcoop qui propose d'ores et déjà une solution de fret, et courant 2022 du transport de voyageurs entre Bordeaux et Lyon. On retrouve d'autres initiatives également pour la livraison à domicile de repas ou la logistique du « dernier kilomètre » : Les coursiers bordelais, La fumainerie, Récup, l'Atelier Remuménage.



POUR ALLER PLUS LOIN

Les Français en faveur  
de plus d'action climatique



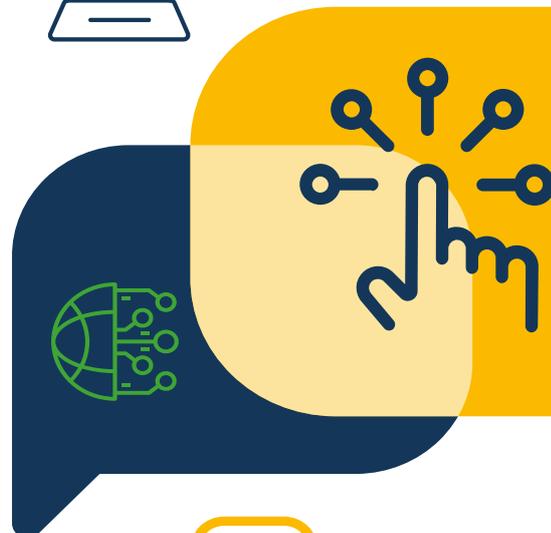
[transportdufutur.ademe.fr](https://transportdufutur.ademe.fr)



Réduire les impacts environnementaux et sociaux par une réflexion sur les usages, les équipements, leur sourcing, l'inclusion et l'éthique (données personnelles, outils libres...).

#### VERS PLUS DE PARTAGE ET DE SOBRIÉTÉ

- Réduire les impacts environnementaux par une réflexion sur les usages, les équipements, leurs approvisionnements
- Réduire l'illectronisme en favorisant l'inclusion numérique
- Développer la sobriété numérique pour limiter la consommation de ressources et d'énergie
- Équilibrer les dépendances stratégiques (systèmes, bases de données, matériel)
- Limiter le tout numérique
- Protéger les données personnelles
- Tendre vers l'open data, l'open source et le libre
- Lutter contre l'obsolescence programmée en améliorant la réparabilité et le réemploi



## Transversalité numérique

### LE NUMÉRIQUE, SON UTILITÉ ET SON IMPACT

Internet et le développement du numérique ont amélioré l'accessibilité et le partage de la connaissance et des informations utiles. Cependant, ce secteur vit un paradoxe d'insoutenabilité : d'un côté il n'est pas **accessible à tous** (fracture numérique et illectronisme) et de l'autre il montre une explosion des usages, de la consommation d'énergie et de ressources (terminaux, data center, réseaux). Alors que les terminaux (smartphones, tablettes, ordinateurs) représentent 80 % de l'impact environnemental du numérique (émission de GES, énergie nécessaire à leur fabrication, extraction de matières premières, etc.), leur réparabilité et la capacité des fabricants à allonger leur durée de vie sont négligées par la plupart d'entre eux.

Les acteurs d'Internet sont actuellement concentrés autour d'un petit nombre d'entreprises (GAFAM). Cette concentration nous expose à des quasi-monopoles qui peuvent avoir des limites tant en termes de **libertés et de protection de la vie privée des utilisateurs** (modèle économique basé sur la revente des données personnelles) qu'en termes de **freins à l'innovation numérique et à la diversité de l'offre**.

De plus, les concepteurs **des algorithmes** qui régissent les réseaux sociaux et les applications d'une manière générale connaissent **les mécanismes neuropsychologiques** qui amènent à des dépendances et des addictions (réf Le Bug Humain). Le temps passé devant les écrans explose notamment pour les plus jeunes qui deviennent victimes de cette économie de l'attention.

## COMMUNIQUER MOINS ET MIEUX !

### Rendre accessible à toutes et tous votre offre

Les acteurs de l'ESS sont aux avant-postes en matière de lutte contre l'illectronisme et l'inclusion numérique. Le territoire bordelais peut compter sur des actions comme celles de :

- [Simplon.co](#), pour la formation aux métiers du numérique et en faveur de l'inclusion numérique,
- [APTIC](#), une coopérative qui propose un pass (à l'image des titres-restaurant) permettant de financer des services de médiation numérique sur le territoire national,
- [Hubik](#), qui est un « hub territorial pour un numérique inclusif » né d'une coopération de l'association [ATIS](#) et de la [SCIC Médias-cité](#), qui accompagne et crée des solutions pour l'inclusion numérique de toutes et tous.

### Penser vos innovations et usages numériques comme écologiquement soutenables

Les politiques d'innovation de l'entreprise doivent donner une place centrale aux questions écologiques. Ainsi, il convient de **poser comme préalable à tout développement technologique qu'il ait un réel bénéfice social et/ou sociétal (et savoir y renoncer si tel n'est pas le cas) et se soucier de son empreinte environnementale en général**. Cette posture semble non seulement compatible avec la recherche de performance mais aussi stratégique pour assurer la pérennité du service.

#### Pour ce faire il y a :

##### La voie du libre

En matière de logiciel libre, Framasoft est un réseau d'éducation populaire qui n'utilise que des logiciels au code source « libre », qui s'engage à ne pas exploiter les données des utilisateurs de ses services et à promouvoir un web ouvert et équitable. Sur le volet données et cartographies il y a bien sûr [Open Street Map](#) avec des solutions cartographiques déployées par [Territorio](#) à Bordeaux.

##### La voie du réemploi

Côté constructeur vous pouvez améliorer la réparabilité, lutter contre l'obsolescence logicielle.

Côté acheteur vous pouvez avoir recours à du matériel reconditionné tout en sachant questionner ses usages.

Localement, il est possible se tourner vers [Eco Micro](#) et [Envie Gironde](#), au niveau régional [Les Ateliers du Bocage](#) et au niveau national [Commown](#).

##### La voie de la sobriété

En première approche vous pouvez analyser l'empreinte environnementale de votre/vos sites web ([Website FootPrint](#), [Website Carbon](#), [GreenIT-Analysis](#)) tout en diffusant les bonnes pratiques pour réduire l'impact de nos usages numériques. Enfin, vous pouvez coder ou faire coder intelligemment vos logiciels, sites web ou applications en green code pour réduire leur impact. Et puis vous pouvez également opter pour un opérateur de téléphonie mobile coopératif : [Télécoop](#) propose une offre permettant la responsabilisation de leurs clients sur leur consommation de données ou pour lutter contre l'obsolescence de leur matériel.

## PRÉSERVER LA POSSIBILITÉ DE SE PASSER DU NUMÉRIQUE

Parce que le secteur du numérique présente des dépendances à certaines ressources et des vulnérabilités systémiques (piratage, exposition des réseaux, dépendance à l'électricité...), il semble essentiel que les entreprises comme les collectivités, pour leur résilience, ne misent pas sur le tout-numérique. Toute défaillance impacterait les plus vulnérables. Il peut donc être stratégique de préserver des espaces d'échanges et de stockage non numériques, que ce soit dans une relation professionnelle, bénévole, de clientèle ou de bénéficiaires.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

Gauthier ROUSSILHE



**Communauté Green IT** initiée et animée par Frédéric Bordage auteur de 2 livres « Sobriété numérique, les clés pour agir » 2019, publié chez Buchet-Chatel et « Tendre vers la sobriété numérique, je passe à l'acte » 2021, publié chez Actes Sud.

Au sujet du numérique solidaire



Informations générales et données



La sobriété numérique



Analyser et rationaliser nos besoins en ressources renouvelables et non renouvelables, apprendre à gérer collectivement des communs « positifs » et « négatifs ».

### UNE ORGANISATION COLLECTIVE POUR GÉRER NOS RESSOURCES ET NOS COMMUNS

- Développer une culture commune autour des ressources et des communs
- Appuyer nos prélèvements de ressources uniquement sur la capacité de renouvellement des écosystèmes
- Mettre en place à tous les niveaux (national, régional, départemental et local) des instances de gouvernance et de gestion de nos communs, dont nos communs négatifs



## Ressources et communs

### LES COMMUNS ?

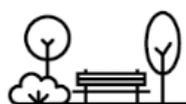
La théorie des communs qui inspire la gouvernance de nombreux collectifs d'acteurs économiques et sociaux en France a été théorisée par Elinor Ostrom en réaction à la "Tragédie des Communs" de Garrett Hardin, un paradoxe qui montre qu'il ne peut exister que deux solutions pour la gestion d'une ressource : une gestion étatique ou une gestion par propriété privée individuelle.

La chercheuse répond en affirmant qu'il existe des modes de gouvernance collectifs d'une ressource qui permettent à celle-ci de perdurer dans le temps. **Un commun est une ressource gouvernée et gérée collectivement par la communauté des usagers elle-même.**

Il existe différentes catégorisations de communs dont on peut citer quelques exemples :

- Des **communs fonciers/naturels** qui concernent des ressources naturelles physiques comme des systèmes d'irrigation, des forêts communales ou des nappes phréatiques et risquent l'épuisement si les prélèvements sont trop importants. On appelle aussi parfois « biens communs globaux/mondiaux » ce type de communs qui renvoie à des ressources d'échelle planétaire comme la qualité de l'air ou l'état des océans.

#### Communs urbains



parcs, jardins



friches



théâtres, cinémas



places



patrimoine



bibliothèques



services urbains, données



logements sociaux



déchets ?

- **La foncière Terre de Liens** crée et gère collectivement des communs en achetant des terres agricoles et en assurant l'installation d'agriculteurs-rices par la mutualisation des ressources financières et l'épargne citoyenne.

- Des **communs informationnels/numériques** qui concernent des ressources immatérielles, principalement dans le domaine du numérique. C'est dans ce type de communs que les thématiques des logiciels libres, des licences libres (Licences Creative Commons) ou des plateformes collaboratives sont développées. Parmi eux, des **communs de la connaissance** qui concernent plus particulièrement les espaces d'accès aux savoirs et les ressources de diffusion de la connaissance comme Wikipedia, des communs scientifiques (open science) ou encore des communs culturels qui s'attachent à rendre ouverte et accessible la culture en s'intéressant particulièrement à la question de la propriété intellectuelle.

- **Low-Tech Bordeaux** est une association dont la mission est de promouvoir et diffuser la culture low-tech sur la métropole de Bordeaux. La low-tech comprend des technologies de basse énergie qui se veulent utiles, accessibles et durables dans une logique de transmission, de libre partage, de formation et d'autonomisation.

- Des **communs territoriaux** généralement gérés et préservés par des citoyens, parmi lesquels des communs urbains qui abordent par exemple les questions de logements, d'agencement et de gestion d'un quartier ou d'éléments de ce quartier sous forme de gestion collective voire de propriété collective.
- Les **communs négatifs** désignent des « ressources », matérielles ou immatérielles, « négatives » telles que les déchets, les centrales nucléaires, les sols pollués ou encore certains héritages culturels (le droit d'un colonisateur, le patriarcat, etc.) qu'il est important de ne pas nier ou oublier pour les assumer et les gérer collectivement voire en prendre soin, à défaut de pouvoir faire table rase de ces réalités.

## QUEL INTÉRÊT POUR UNE ENTREPRISE DE SE QUESTIONNER SUR LES RESSOURCES ET COMMUNS QUI L'ENTOURENT ?

- Expérimenter des modes de gestion des ressources du territoire multi-acteurs (publics, entreprises, habitants) dans une perspective de long-terme.
- Identifier les ressources et communs dont l'entreprise bénéficie pour mener à bien son activité, et contribuer à leur préservation.
- Identifier les ressources et communs que l'entreprise produit (matériels ou immatériels) et évaluer l'opportunité de leur partage (creative commons)
  - Les travaux du groupe de travail « Comptabilité et communs » de la **Coop des Communs** amènent par exemple les entreprises participantes à s'interroger sur la nature et son capital naturel, l'extra monétaire, le bénévolat...



POUR ALLER PLUS LOIN

**Les communs : Des jardins partagés à Wikipédia**

de Jean Benoît Zimmermann



**Le portail des Communs**



**En savoir plus sur les communs négatifs**



**Le low-tech lab**



Comment produire une alimentation saine avec des pratiques durables, voire régénératrices des sols ?  
Comment déployer des pratiques culinaires saines et durables ?

**DE LA FOURCHE À L'ASSIETTE :  
VERS DES PRATIQUES SAINES ET DURABLES**

- Favoriser les pratiques agricoles qui permettent la conservation voire la régénération des sols
- Produire une alimentation saine avec des pratiques durables tout en limitant le gaspillage alimentaire
- Favoriser les approvisionnements locaux, limiter les transports
- Favoriser les coopérations territoriales entre acteurs pour assurer une meilleure résilience
- Favoriser l'installation « hors cadre familial » de nouveaux agriculteurs et agricultrices



## Agriculture et alimentation

### UN MODÈLE AGRICOLE ET ALIMENTAIRE DANS L'IMPASSE

D'après l'INSEE, 50 % des agriculteur·rices partiront à la retraite dans les 10 prochaines années. Nous sommes passés de 1,6 million d'agriculteurs·rices en 1982 à une estimation de 300 000 en 2030 : 100 à 200 fermes disparaissent chaque semaine. Or ces disparitions se font actuellement au profit de l'agrandissement des exploitations, donc d'une mécanisation grandissante.

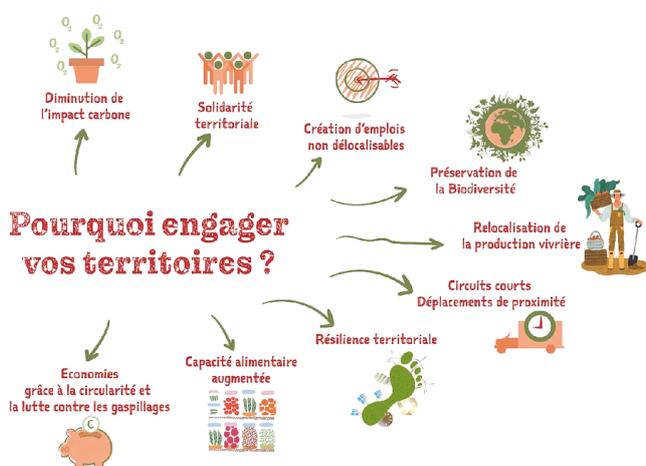
L'heure est à la transformation du modèle productiviste hérité de l'après-guerre, qui fut une réponse à une demande sociale et politique de l'époque. De nombreuses recherches démontrent combien il participe à l'épuisement des sols et à la destruction de la biodiversité, nuit à la santé humaine et à la diversité des végétaux en culture. Selon Les Greniers d'Abondance, « sur 6 000 espèces végétales ayant été cultivées par l'humanité, seules 9 assurent aujourd'hui les 2/3 de la production mondiale ». De plus, ce modèle souffre de dépendances aux ressources fossiles et à des ressources minérales non soutenables telles que le phosphore ou l'azote.

Notre alimentation est responsable de près de 40 % de notre empreinte écologique (Global footprint network, 2010). Il convient donc de faire évoluer tant les pratiques agricoles que le contenu de nos assiettes en réduisant la part des produits animaux (viandes, poissons...) ou issus d'animaux (lait, laitages, œufs...) qui ont l'empreinte environnementale la plus significative.

## LA TEE DANS NOS ASSIETTES : REDIRIGER OU REDIGÉRER LE CONTENU DE NOS ASSIETTES

Deux outils émanent du constat de ces impasses et pensent des solutions à court, moyen et long termes. L'association Les Greniers d'Abondance a produit un guide remarquable sur la résilience alimentaire, et l'association Solagro propose un scénario agricole, diététique et énergétique équilibré : Afertes 2050.

Localement, à l'initiative de l'association bordelaise Le Bocal local, qui œuvre contre le gaspillage alimentaire, une vingtaine d'associations girondines ont lancé un plaidoyer pour une alimentation durable de proximité pendant la crise covid et résumé les effets positifs d'un engagement des territoires et des entreprises qui le composent sur les questions alimentaires (cf. ci contre).



Les moyens d'actions pour une entreprise pour participer à relever les défis posés par une agriculture et une alimentation plus durables sont aussi essentiels que divers :

- Participer à la **lutte contre le gaspillage alimentaire, au compostage des déchets organiques et un meilleur accès à l'alimentation pour toutes et tous** avec entre autres Phenix Bordeaux, Les Détritivores, CREPAQ, Bicycompost, Bocal Local...
- **Adapter sa politique d'achats alimentaires aux enjeux** (petits-déjeuners, thés, cafés, cantine, traiteurs...)
  - Faire appel à des entreprises d'insertion par l'activité pour des prestations traiteurs cohérentes avec les enjeux environnementaux : La Table de Cana Bordeaux, Entr-Autres.
  - **Favoriser l'achat de produits issus du commerce équitable**, pour les denrées non produites en France : la coopérative Café Michel – Terra Etica, torréfacteur artisanal basé à Pessac de depuis 1981, ou Artisans du Monde Bordeaux.
  - **Tendre vers le Zéro-déchet** lors des repas : à Bordeaux, l'association Ekologeek se propose d'accompagner les professionnels à intégrer des « éco-gestes » adaptés à leurs pratiques avec un défi zéro déchet des Pro.
  - **Sensibiliser vos salariées en faisant appel à une des structures d'éducation à l'environnement et au développement durable** du réseau Graine Nouvelle-Aquitaine.
  - Mettre en place un système de **panier de légumes en circuit court issus de l'agriculture biologique et qui font de l'insertion par l'activité** : La P'tite Ferme.
- Investir une partie de ses bénéfices dans la foncière Terre de Liens afin d'acheter des fermes et terrains agricoles en vue de **favoriser l'installation de nouveaux agriculteurs et nouvelles agricultrices** « hors cadre familial » notamment, pour qui l'accès à la terre est très complexe. Une antenne aquitaine basée à Bordeaux : l'association Terre de Liens Aquitaine.

### POUR ALLER PLUS LOIN

L'ouvrage : *Refonder l'agriculture à l'heure de l'anthropocène*

de Bertrand Valiorgue

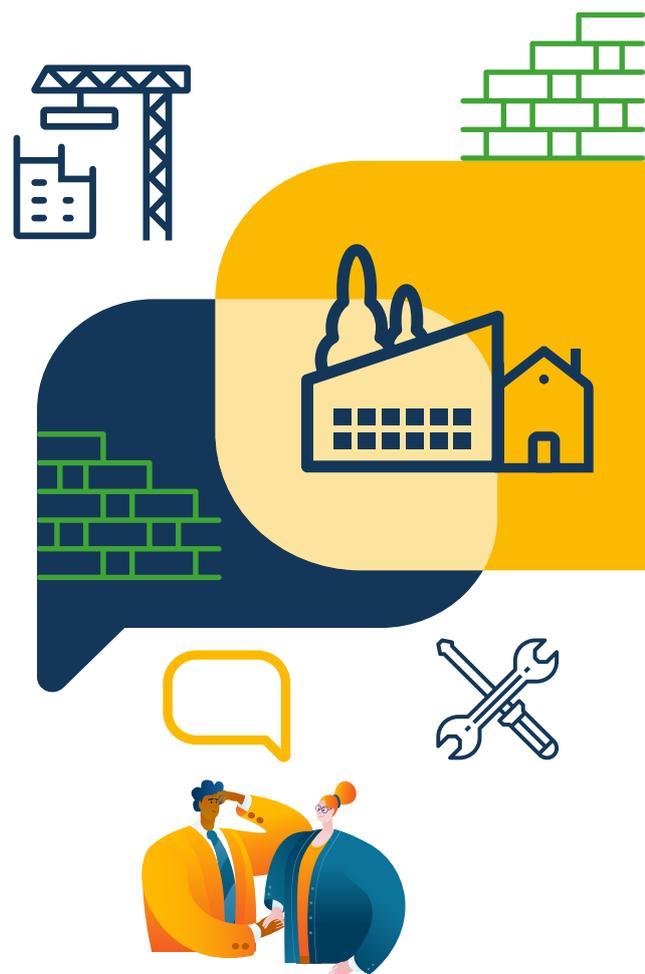
*Alimentation durable, Avise « Concilier respect des écosystèmes naturels et accès à l'alimentation »*



## Comment apporter sobriété et efficacité en énergie et en matériaux ?

### REPENSER LES APPROVISIONNEMENTS ET LES PRODUCTIONS POUR LA CONSTRUCTION DES BÂTIMENTS ET LA PRODUCTION INDUSTRIELLE

- Préserver les ressources et les écosystèmes, donc produire, aménager et construire en conscience des enjeux sur la biodiversité et le climat
- Limiter l'artificialisation des sols en accord avec la loi Hulot et les objectifs fixés par le gouvernement
- Inclure les piliers de l'économie circulaire en base de tout projet de construction et dans la production industrielle
- Accompagner l'industrie (et sa relocalisation) vers une redirection de la production qui prenne en compte les limites planétaire et tournée vers l'essentiel



## Bâtiment et industrie

### DES SECTEURS QUI CONSOMMENT DES RESSOURCES ET GÈNÈRENT DES DÉCHETS

En France, entre 20 000 et 30 000 hectares sont artificialisés chaque année (habitations, bâtiments tertiaires, zones commerciales, artisanales et industrielles, infrastructures...). Cette artificialisation augmente presque 4 fois plus vite que la population. Cette réduction d'espace naturel est préjudiciable à la biodiversité, au climat et à la vie terrestre en général.

Le secteur du bâtiment produit chaque année en France 46 millions de tonnes de déchets (à titre de comparaison, chaque année, environ 30 millions de tonnes de déchets ménagers sont produits). Des contraintes réglementaires imposent de plus en plus un réemploi ou un recyclage des matériaux issus de la démolition, de la réhabilitation ou de la construction neuve.

Les secteurs industriel et du bâtiment nécessitent l'extraction de ressources non renouvelables (entre 800 et 900 millions de tonnes/an en France). Les matières mobilisées (matières premières issues du territoire national ou importées, moins les exportations), en 2018 en



France pour la consommation intérieure représentent 787 millions de tonnes. Ce sont principalement des matériaux de construction (49 %), des produits agricoles et dérivés (30 %), des combustibles fossiles (18 %) et les minéraux métalliques et autres (3 %).

Au-delà des dépendances de l'industrie à des ressources non renouvelables ou en voie d'épuisement, les délocalisations successives font qu'aujourd'hui plus de 30 % des biens de consommation achetés en France sont produits hors du territoire, parfois dans des conditions sociales et environnementales déplorables.

## DES TERRITOIRES, DES ENTREPRISES ET DES PROJETS QUI REPENSENT LEUR FAÇON DE FAIRE

La filière construction durable repense l'acte de construire et d'habiter dans sa globalité en promouvant un habitat différent, économe en énergie et respectueux des ressources et de l'environnement, tout en prenant en compte la notion de confort de l'usager.

Penser la construction durablement, comme y travaille Le collectif Cancan, permet donc de répondre au double défi de la transition énergétique et écologique. Elle soulève différentes questions, comme l'efficacité environnementale et énergétique, l'innovation, l'économie circulaire dans le secteur des BTP (bâtiments et travaux publics).

Sur la métropole bordelaise, plusieurs projets d'habitats participatifs démontrent qu'il est possible d'habiter autrement et de mutualiser certains espaces pour réduire les besoins en ressources et créer du lien social.

Certains de ses projets, tels que H'Nord ou Boboyaka, se développent sous le statut de coopérative d'habitants, statut qui a été rendu possible notamment par le travail de la fédération Habicoop et une structure membre à Bordeaux : ATCOOP.

Sur la Gironde, Habitat des Possibles, dans la même logique, propose aux retraités le développement de projets d'habitats partagés et inclusifs au cœur des villages.

Sur le territoire régional, Odéys, le cluster aménagement et construction durables, fédère nombre d'acteurs dont des acteurs de l'ESS tels que Coop & bat, Habitat éco-action, les Compagnons Bâisseurs.

L'économie circulaire porte également des innovations au niveau industriel. D'un côté des innovations « individuelles » comme Circouleur qui collecte, revalorise et reformule des peintures usagées en peintures réemployables. Et de l'autre, des innovations collectives avec les démarches d'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT), l'un des 7 piliers de l'économie circulaire, qui recouvre les démarches collectives et volontaires, menées par les acteurs publics et privés d'un territoire, en vue d'économiser les ressources ou d'en améliorer la productivité. Sur l'aire métropolitaine, les projets d'EIT sont : EIT GPV Rive Droite, Semoctom, Nouvel' R (Smicval), ZIRI de Bordeaux Technowest ou encore la Communauté de Communes de Montesquieu.



### POUR ALLER PLUS LOIN

Quels sont les déchets du bâtiment ?



Les acteurs de l'Écologie Industrielle et Territoriale en Nouvelle-Aquitaine



S'engager sur l'Écologie Industrielle Territoriale



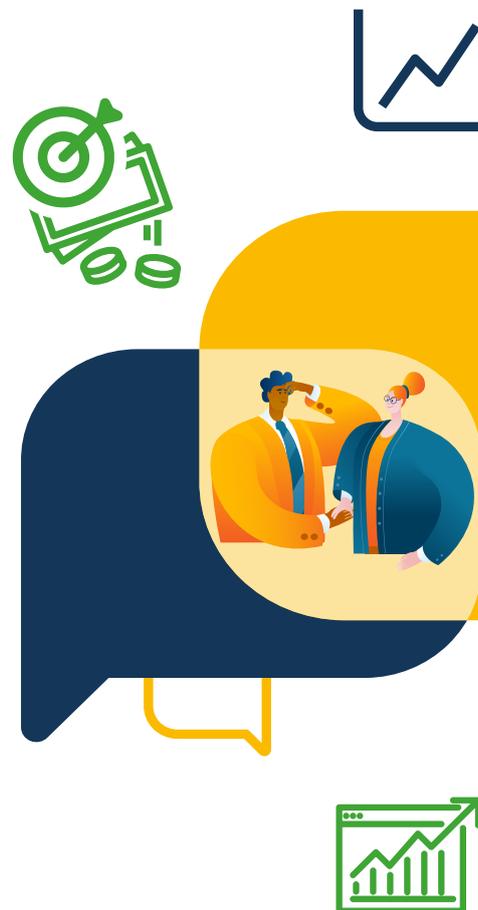
La construction durable en Nouvelle-Aquitaine



## Comment accompagner les territoires et les organisations dans leurs redirections écologiques et stratégiques ?

### FINANCER CES TRANSFORMATIONS

- Investir en s'appuyant sur une finance éthique et solidaire
- Faire que les financements influent sur les stratégies des organisations
- Trouver les financements en adéquation avec ses ambitions et valeurs pour opérer les changements stratégiques
- Encadrer les investissements des banques et gestionnaires d'actifs vers des projets compatibles avec les enjeux environnementaux et sociaux



## Stratégie et financement

### ÉTAT DES LIEUX

La finance est un levier important tant pour le développement des structures que dans la lutte contre le changement climatique. Par exemple, en 2019, les 4 plus grandes banques multinationales françaises orientaient encore 70 % de leurs financements énergétiques vers les énergies fossiles. Or, comme le souligne l'association Reclaim Finance « Les acteurs financiers qui s'engagent à aligner leurs activités sur un objectif 1,5°C et à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 ne pourront y parvenir que de deux manières : ne plus soutenir les entreprises qui ne sont pas en voie de s'aligner ou les pousser à se transformer vite pour finalement s'aligner sur ces objectifs ».

La logique de croissance, considérée par la majorité des économistes comme infinie, omet la finitude de notre monde et des ressources. Or, la croissance pensée comme elle l'est aujourd'hui amène à toujours plus d'extraction, d'artificialisation des sols, de pollution, de déforestation ... Plus de la moitié du produit intérieur brut mondial serait modérément ou hautement dépendant de la biodiversité selon le forum économique mondial (2020). Pour autant, les conséquences des investissements sur la nature ne sont pas bien connues. Il n'existe pas encore d'indicateur comme pour l'impact climatique.

Le développement des cryptomonnaies bouleverse la finance. Mais le processus de production - le minage - de ces cryptomonnaies nécessite énormément d'énergie. La BBC rapporte que le Bitcoin consomme actuellement 121 TWh/an en soit l'équivalent du 29<sup>ème</sup> pays le plus consommateur d'énergie au monde avec une croissance exponentielle (x 233 entre janvier 2016 et juin 2021).



## CADRE ESS

L'Économie Sociale et Solidaire a développé nombre de solutions, ancrées dans l'économie réelle, pour avoir recours à des financements en accord avec les valeurs d'éthique et de solidarité.

Sur le territoire bordelais, en tant que professionnel, vous pourrez faire appel au Crédit Coopératif (également accessible aux particuliers), à la Caisse d'Épargne ou La Nef (les particuliers ne peuvent pour l'instant qu'y déposer leur épargne).

Il existe également des fonds citoyens et/ou solidaires : France Active Nouvelle Aquitaine, Terres de liens, Energie partagée, l'association Bordeaux mécènes solidaires qui gère un fonds de dotation.

Moins connus, les Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire (CIGALES Nouvelle-Aquitaine) permettent la mise en commun d'une épargne dans des collectifs qui soutiennent financièrement les projets de leur choix.

Il y a également les fondations qui sont nombreuses et viennent aider les projets tant dans les phases d'amorçage que dans le développement ou le changement d'échelle.

Enfin, il y a la possibilité d'investir dans des parts sociales de Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif pour soutenir des projets de transformation sociétale répondant aux besoins du quotidien comme le collectif Les Licoernes composé du réseau Enercoop (fourniture d'électricité 100 % renouvelable), Railcoop (offre fret et transport passagers sur le rail), Télécoop (opérateur de téléphonie), Mobicoop (plateforme de covoiturage), Commown (offre de location de matériel informatique et de téléphonie sans option d'achat), Coop Circuits (plateforme de producteurs en circuits-courts), La Nef (coopérative bancaire déjà présentée plus haut), Citiz (offre d'autopartage) et Label Emmaüs (plateforme e-commerce militante).

Pour s'assurer d'aller vers des investissements ou des solutions en accord avec votre éthique, vous pouvez rechercher les structures bénéficiant du label Finansol porté par FAIR.



### POUR ALLER PLUS LOIN

La finance et l'environnement  
en infographie



Quel est l'impact environnemental  
des cryptomonnaies ?



La colossale empreinte carbone  
des banques : une affaire d'État



La finance s'empare  
du défi de la biodiversité



# À chaque besoin son acteur local de l'ESS

En Nouvelle-Aquitaine et à l'échelle de la métropole bordelaise, les entreprises de l'ESS produisent des biens et des services dans l'ensemble des secteurs. En tant qu'acteur du territoire, vous pouvez donc faire appel à des prestataires locaux de l'ESS pour l'ensemble de vos besoins. Vous en doutez encore ? En voici la preuve illustrée !

## S'assurer et avoir une protection sociale

- Les mutuelles
- Les assurances
- Les mutuelles de santé
- \* Les mutuelles
- \* Les assurances
- \* Les mutuelles de santé

Plus de ressources par ici !



## Payer ses salarié·es

- Monnaie Locale – La GEMME (ex MIEL)
- \* Réseau SOL

## Proposer un espace de co-working (télétravail)

- Coopérative des Tiers-Lieux

Plus de ressources par ici !



## Proposer des services à mes salarié·es

- Conciergerie solidaire
- #APTIC
- Les Balades Alternatives
- \* Chèques Déjeuner
- \* Réseau Cézam

## Acheter des fournitures

- UNADERE
- Apogees

## Se financer

- La Nef
- Aquifisol
- \* France active
- \* ADIE
- \* Les Cigales

Plus de ressources par ici !



## Acheter du matériel d'occasion (réutilisé, sous garantie, recyclage D3E)

- Envie Gironde
- Réseau Renaître
- Emmaüs
- HOP (Halte à l'Obsolescence Programmée)
- EcoMicro

## Construire et rénover

- Compagnons Bâisseurs
- DOREMI
- Coop & Bat
- Collectif CanCan
- AGI-H
- \* Habitat éco-action
- \* Habitats des possibles

## Gérer les déchets

- Actes - Elise Atlantiques
- Les Détritivores
- Phenix
- Bicycompost
- Box Eaty
- La Fumainerie
- Servi en local
- Zéro Waste Bordeaux
- La Plastiquerie
- La Consigne Bordelaise

### Légende :

- Sur Bordeaux Métropole
- \* En Nouvelle-Aquitaine ou en France

Au regard de la pluralité des projets et des acteurs de l'ESS, cette liste n'est pas exhaustive.

## Déployer des outils numériques et informatiques collaboratifs

- Médias-Cité
- Simplon
- HUBIK
- Num&Lib
- \* Solidatech
- \* Framasoft
- \* SCIC Commown

## Investir dans la redirection écologique à long terme

- Solevent
- Terre de Liens
- Ciréna
- \* Energie Partagée

## Se chauffer et s'alimenter en énergie

- Enercoop NA

## Se fournir pour le thé/café

- SCOP Café Michel
- Supercoop
- Artisans du Monde
- \* SCOP ETHIQUABLE

## Se fournir pour la cantine (ou faire appel à un traiteur)

- La Table de Cana
- Envol 33
- Entr'autres
- Marie Curry
- CREPAQ
- \* Coop Circuits

## Se former, être accompagné, ingénierie

- Du Vert dans les Rouages
- Ekolo[Geek]
- eGraine

Plus de ressources par ici ! 

## Se déplacer

- Citiz
- Garage moderne
- Récup'R
- Vélo cité
- Reine cargo
- BAM
- Cycles et Manivelles
- \* Mobicoop
- \* Railcoop

## Recruter, faire appel à des prestations

- Groupements d'employeurs
- Coopératives d'activité et d'emploi
- Entreprises d'insertion par l'activité économique
- Etablissements ou Services d'Aide
- Ethypik par le Travail (ESAT)

## Livrer

- Atelier Remuménages
- Les coursiers bordelais

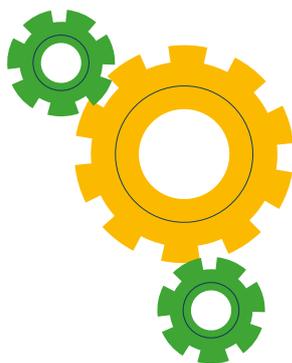
## Communiquer et téléphoner

- O tempora
- Equitacom
- \* Télécoop
- \* La Belle Verte



# Boîte à outils

*Il existe une grande diversité  
d'outils et de méthodes  
pour poser des diagnostics,  
analyser son activité et  
penser les stratégies.*



**Un choix a été posé vers ceux que vous allez retrouver dans cette boîte à outils du fait de leur spécificité, leur originalité et/ou la preuve de leur pertinence par l'expérience et la pratique.**

**Ces 3 outils ont été pensés dans leur complémentarité, dans une logique chronologique d'application et dans la possibilité de les travailler en autonomie avec les ressources proposées :**

**1**

Le modèle canvas résilient : poser un bilan et une réflexion sur des questionnements spécifiques tels que « quelles sont mes vulnérabilités ? », « quelles sont mes externalités ? » ou « où se trouvent mes dépendances ? ».

**2**

La fresque du renoncement vient aider à la mise en lumière de problématiques liées à ses activités et à la prise de décision quant à d'éventuels bifurcations d'activités ou renoncements à celles-ci.

**3**

L'analyse par domaine d'activité stratégique permet, une fois que vous avez repositionné vos activités au regard des limites planétaires, d'établir les stratégies pour chacune des activités de la structure.

**Le travail sur les outils proposés gagnera en efficacité et en pertinence en étant envisagé collectivement, en équipe, voire avec vos parties prenantes.**



## Fiche outil

# Canvas de l'entreprise écologique et résiliente



### PLACE DANS LA BOÎTE À OUTILS

Le canvas de l'entreprise écologique et résiliente est le premier outil de cette boîte à outils. Il vient poser factuellement les éléments qui font votre structure et vos activités, tout en vous amenant à tisser les liens entre eux.

## DESCRIPTION

Le modèle canvas est un grand classique des matrices d'analyse du fonctionnement des organisations ou de création de modèle d'affaire. Il donne notamment des indications sur : le financement de l'entreprise, la proposition de valeur, le segment de clientèle visé, la structure des coûts... et tend à répondre aux 3 dimensions suivantes :

- › l'architecture de la valeur (l'interne),
- › la diffusion de la valeur (l'externe),
- › l'équation économique.

Le canvas de l'entreprise écologique et résiliente qui vous est proposé ici est un outil qui a été adapté par Du Vert Dans Les Rouages dans le cadre de leurs activités liées à la résilience des organisations. Aussi, de nouvelles rubriques ont été ajoutées ou adaptées telles que « les vulnérabilités et externalités », « les ressources naturelles » nécessaires à vos activités et « la gouvernance » de votre structure ainsi que « le dialogue avec les parties prenantes »...

Il vise ainsi à intégrer à votre modèle cette double problématique « comment on impacte le monde » mais aussi « comment le monde nous impacte ? »

## POURQUOI UN TEL OUTIL ?

Parce que nous n'allons pas, demain, cesser d'échanger des biens et des services essentiels. En revanche, les modèles économiques classiques ne sont pas en phase avec l'enjeu de résilience, en particulier parce qu'ils ne parviennent pas à intégrer les enjeux écologiques de manière structurelle.

Cet outil a donc été conçu pour les entrepreneurs et les dirigeants d'entreprise soucieux de se mettre en cohérence avec ce nouveau paradigme qui s'impose désormais à tous. Il reprend la plupart des codes du modèle Canvas d'origine, pour mieux les détourner.

### RESSOURCES

[Le modèle canvas résilient à remplir](#)

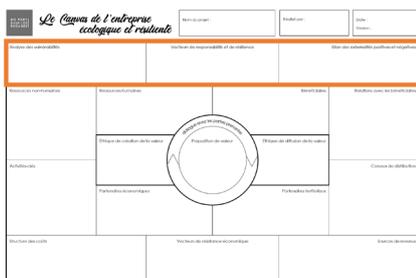


Pour être accompagné dans ce travail, vous pouvez contacter :

[Du Vert Dans Les Rouages](#)



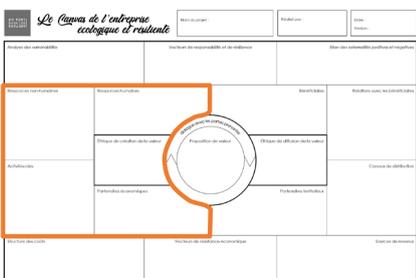
DU VERT  
DANS LES  
ROUAGES



### L'équation écologique

Dans ce module, faites le bilan de vos externalités, c'est-à-dire de vos impacts sociaux et environnementaux (positifs comme négatifs), et analysez vos vulnérabilités, c'est-à-dire la manière dont votre modèle peut être impacté par les changements globaux.

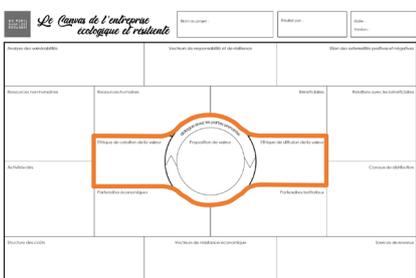
Externalités et vulnérabilités constituent les deux piliers à comprendre et analyser pour travailler vos leviers de responsabilité et de résilience (case du milieu), en vue de consolider le modèle et de le faire évoluer sur le long terme.



### La création de la valeur

Sur la partie gauche, ce module vous invite à réfléchir aux activités, ressources et partenaires nécessaires à votre modèle pour produire la valeur.

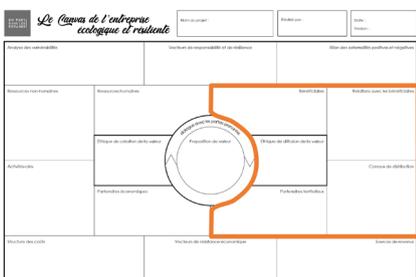
Recherchez ici la cohérence des différentes cases avec votre éthique de la valeur, en interrogeant par exemple la place accordée aux enjeux liés au travail et aux modes de production, mais aussi la dépendance de votre modèle vis-à-vis de ressources instables ou en voie d'épuisement (naturelles, technologiques, économiques, sociales...).



### L'éthique de la valeur

Centré sur le besoin auquel vous cherchez à apporter une réponse, ce module vous invite à mettre en cohérence votre proposition de valeur avec votre intention écologique, en réfléchissant à votre philosophie, votre éthique, pour produire la valeur (à gauche) comme pour la diffuser (à droite).

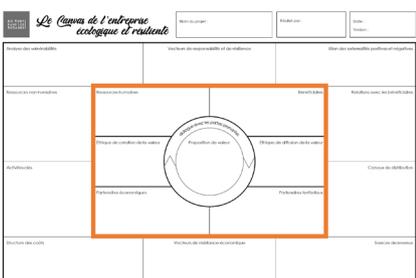
À l'interface, le dialogue avec les parties prenantes vient connecter votre éthique de production et votre éthique de vente en structurant une vision écologique globale, cohérente et partagée.



### La diffusion de la valeur

Sur la partie droite, ce module vous invite à réfléchir aux modalités de diffusion de la valeur (quels sont vos bénéficiaires, vos modes de communication, de distribution, etc.).

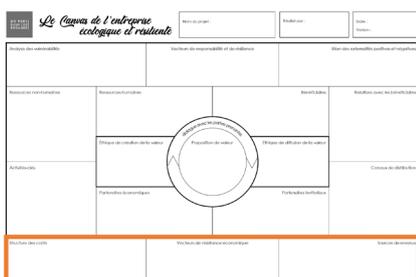
Ici aussi, recherchez la cohérence des cases avec votre éthique de la valeur en questionnant l'impact et la vulnérabilité éventuelle de vos choix (segmentation des bénéficiaires, aire géographique de distribution, modes de transport, etc.).



### La gouvernance

Face à la complexité des enjeux, responsabilité et résilience sont affaire de conduite du changement dans l'entreprise. Elles reposent sur une concertation permanente et participative.

Ce module vous permet de lister vos parties prenantes de manière élargie, en intégrant notamment les acteurs territoriaux, pour mieux envisager le mode d'organisation qui facilitera la coopération contractuelle entre tous ces acteurs.



### L'équation économique

Classiquement présente dans le Business Model Canvas, l'équation économique vise à analyser la structure de vos coûts face à celle de vos revenus. Ici, une case supplémentaire (au milieu) vous invite à réfléchir à la manière dont vous allez sécuriser à la fois vos coûts et vos revenus en contexte de crise ou d'incertitude, pour assurer le fonctionnement de l'entreprise en mode dégradé si nécessaire.

3

## Fiche outil

Fresque  
du renoncement

## PLACE DANS LA BOÎTE À OUTILS

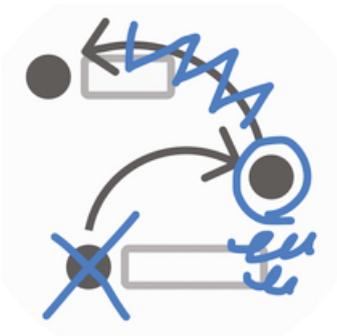
Cet outil permet de clarifier les dépendances et vulnérabilités des activités d'une structure, d'essayer de trouver des alternatives pérennes et soutenables, de planifier la redirection écologique ou le renoncement de certaines activités.

## DESCRIPTION

La fresque du renoncement est un atelier qui permet à des collectifs de personnes de débattre et d'imaginer à quelles activités nous pourrions renoncer pour respecter les limites planétaires.

Nous en proposons ici une approche dédiée à l'entreprise qui, en soit, est un collectif de personnes.

En décrivant une activité de différentes manières, les participant-es découvrent la complexité d'un processus de renoncement. À la fin, ils conçoivent ensemble une stratégie pour renoncer à l'activité ou à certains de ses aspects.



## POURQUOI UN TEL OUTIL ?

Les signaux sont de plus en plus clairs : nos modes de production, de consommation et d'organisation ne sont pas viables sur le long terme. De plus, le progrès technique seul ne résoudra pas les crises écologiques. Nous allons devoir abandonner ou diminuer certaines activités si l'on veut conserver des territoires habitables pour tous. Quelles sont les activités, les secteurs, les infrastructures que l'on conserve et celles auxquelles on renonce ? Par où commencer et comment faire ? Comment anticiper au mieux les risques pour l'entreprise ?

## RESSOURCES

Licence publique de La fresque du renoncement



Site web de La fresque du renoncement



L'œuvre de La Fresque du renoncement



Auteurs : Victor Ecrement et Diego Landivar, ainsi que le laboratoire Origens Media Lab

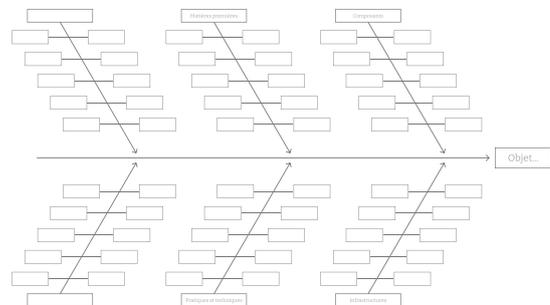


# UN PROCESSUS EN 5 ÉTAPES

- 1 Les participant-es choisissent ensemble un sujet à traiter en lien avec les activités de l'entreprise.
- 2 Pour comprendre la complexité qu'un renoncement implique, les participant-es décrivent l'activité sous différents angles :

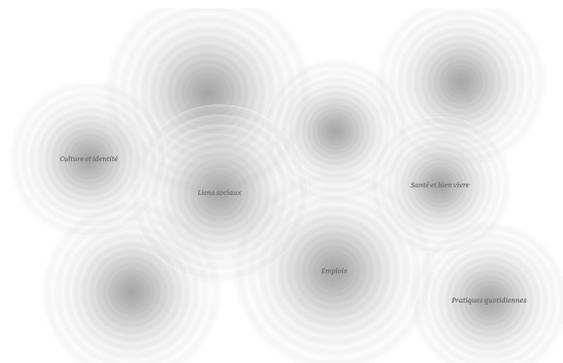
## Technique

Détailler avec précision l'ensemble des dépendances (matières, ressources...) pour la production du bien ou du service



## Économique et logistique

D'où viennent mes matières premières, mes composants, mon matériel ?

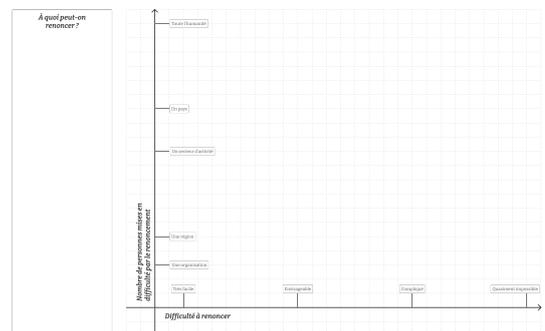


## Social et de valeur d'usage

Quels sont les publics ou les secteurs impactés par mon activité ?

- 3 Les participant-es listent les personnes qui dépendent le plus de l'activité, et qui sont donc susceptibles d'être affecté-es par des renoncements. Chacun-e choisit un groupe à représenter.

- 4 Ils listent des renoncements possibles et débattent de leur difficulté de mise en œuvre. Le travail de description est utilisé pour imaginer des renoncements : peut-on renoncer à un usage ? une étape de la chaîne d'approvisionnement ? un composant technique ?



- 5 En essayant de faire converger les positions des groupes représentés, les participant-es conçoivent ensemble une stratégie pour renoncer à l'activité ou certains de ses aspects.

Le fonctionnement optimal de cet outil passe par la négociation collective au sein de l'organisation. À l'issue de ce processus, c'est un argumentaire étayé qui pourra être aisément déployé pour défendre ou infirmer le postulat de départ. La négociation collective pourra être prolongée et appuyée par des recherches complémentaires afin de pleinement documenter les choix.

2

## Fiche outil

## Domaines d'Activité Stratégiques (DAS)



## PLACE DANS LA BOÎTE À OUTILS

Cet outil vient concrétiser l'identification des vulnérabilités, voire des renoncements nécessaires par la définition de stratégies propres à chacune de vos activités (ou Domaines d'Activité Stratégiques).

## DESCRIPTION

Un Domaine d'Activité Stratégique (DAS) est une activité portée par une structure qui se définit par la plus petite activité en capacité de vivre par elle-même. Par exemple, vous avez une activité commerciale de vente d'un produit qui est autant à destination des particuliers, des professionnels que des collectivités, il s'agira alors de créer 3 DAS liés à la commercialisation de ce produit car les stratégies qui lui seront liées seront différentes en fonction du public cible. Cet outil a pour double objectif d'analyser l'équilibre de vos activités et d'identifier les actions à mettre en place pour assurer une cohérence globale pour la pérennité de la structure et de définir la stratégie pour chacun de vos DAS en posant un état des lieux avec les activités en présence à date et la projection que vous en faites à court, moyen ou long terme. L'outil s'appuie sur 2 matrices et se déploie en 5 temps.

## TEMPS 1 QUALIFICATION DES DAS

	A	B	C	D
DAS				
Poids %				
ATOUS de l'entreprise				
ATTRACTIVITÉ du domaine				

*Utiliser des notations d'atouts / attraits simples (par exemple ++/-) et peser les DAS avec des unités significatives (CA, marge..)*

A

Identifier ses DAS : aller dans le niveau de segmentation le plus fin possible.

B

Le poids du DAS en question s'entend par une approche globale de l'activité dans la structure, qui peut prendre en compte le Chiffre d'Affaires que l'activité génère, le nombre de salarié-es rattaché-es à ce DAS, la notoriété qu'apporte cette activité à la structure, le niveau d'investissement que cette activité exige, etc.

C

Les atouts de l'entreprise sur l'activité en question représentent les forces de celle-ci, les compétences et savoir-faire qu'elle possède déjà, la notoriété de l'entreprise en lien avec l'activité en question, etc.

D

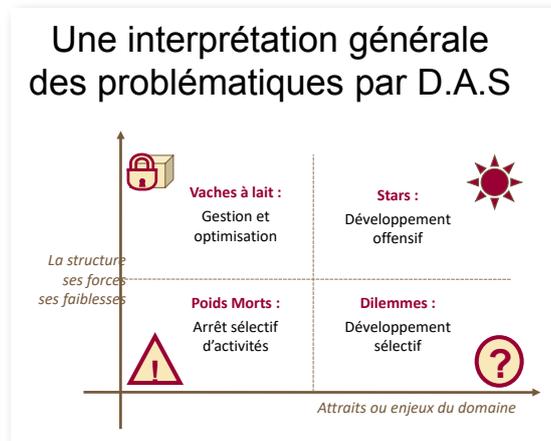
L'attractivité/l'attrait représente le degré d'attente du marché pour une telle offre, êtes-vous seul à proposer cette offre ou au contraire y a-t-il une concurrence importante ? Voyez-vous dans cette offre une réponse à un signal faible qu'il faut investir pour se positionner dans un marché embryonnaire ?

## TEMPS 2 MATÉRIALISATION GRAPHIQUE DES DAS

Une fois les DAS définis et qualifiés, il s'agit de venir les placer, sous forme de cercles, dont la surface est proportionnelle (approximativement) au % identifié dans l'outil précédent, dans la matrice suivante : atout/attrait.

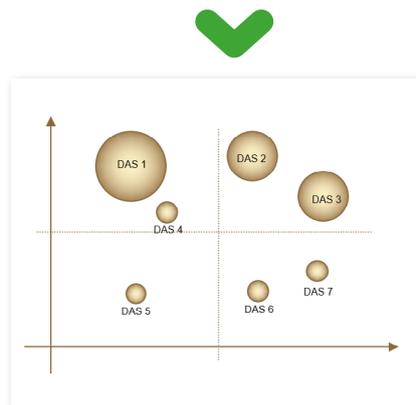
On définit un **DAS en Vache à lait** quand celui-ci vous apporte une renommée, que vous avez une expérience notoire et que votre clientèle est en grande partie acquise. Votre activité tourne bien, presque d'elle-même, sans trop d'effort ni d'investissement pour l'y maintenir. Cette activité génère du cash qui, dans un souci d'équilibre des activités, d'innovation et de réponse à de nouveaux besoins non satisfaits, devrait vous amener à réinvestir dans les pépites de l'espace Dilemmes pour les faire émerger.

Enfin on définit un **DAS en Poids mort** lorsque celui-ci ne correspond plus à un besoin identifié ou que la concurrence vous a surpassé, en plus d'avoir perdu le savoir-faire et les compétences nécessaires pour cette activité. Il est nécessaire de repenser intégralement la stratégie autour des DAS de cette zone, voire de renoncer à ces activités.



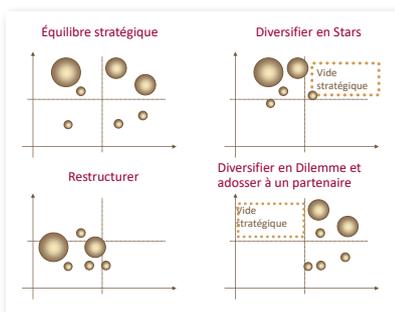
On définit un **DAS en Star** quand cette activité fait de votre structure une référence dans le domaine, voire que vous êtes seul sur ce marché parce que vous avez su identifier un signal faible qui a permis de faire émerger une innovation ou une réponse à un besoin jusque-là non satisfait. Votre activité est florissante mais elle nécessite des investissements pour se maintenir à ce stade et maintenir votre différenciation des autres offres du marché qui émergent.

On définit un **DAS en Dilemme** quand celui-ci peut être associé à une idée avancée, une pépite dont on sait que le marché est présent mais que nous n'avons pas l'ensemble des compétences pour le faire émerger. Les DAS présents dans cet espace sont des projets en maturation et en devenir et vont nécessiter des investissements pour émerger. Cet espace-là de la matrice est une sorte de pouponnière.



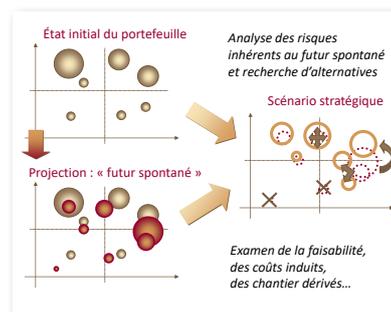
## TEMPS 3 ANALYSE DES ÉQUILIBRES DU PORTEFEUILLE STRATÉGIQUE

La vision globale du positionnement des DAS permet d'analyser la situation et d'orienter les actions à mettre en œuvre (cf. figure ci-contre). Les vides stratégiques doivent être comblés, voire les activités dans leur ensemble doivent être restructurées.



## TEMPS 4 PROJECTIONS ET SCÉNARIOS

Pour chaque DAS, il s'agira de se projeter dans un « futur spontané » (comment je vois mon activité à l'échéance posée). Tout en allant vers un équilibre des activités, il conviendra de décrire le chemin, les actions, la vision pour chaque DAS entre l'état initial et la projection à moyen/long terme. C'est ainsi qu'émergeront de nouvelles activités, tout autant que certains renoncements pourront également intervenir.



# MÉTHODOLOGIE

Ce guide est le fruit de la coopération des membres de la CRESS Nouvelle-Aquitaine, avec une coordination et une rédaction principale faites par Frédéric PASCAL et Yohann DIDIER. Ce document a été commandé par la Ville de Bordeaux et a vu le jour grâce à l'implication de deux élus, Stéphane PFEIFFER et Jean-Baptiste THONY et de technicien-nes des services, notamment Fabienne ORE-COURREGELONGUE en charge du service ESS.

Ce guide est nourri de parcours en recherche, de démarches entrepreneuriales dans l'économie classique et l'Économie Sociale et Solidaire sur des sujets proches de l'énergie, du vivant, de l'humain, du handicap, de la mobilité.

**Nous avons mobilisé des ressources diverses faisant appel aux expériences des contributeur-rices et sous le patronage de plusieurs structures dont :**

- › le Master of Sciences Strategy and Design for the Anthropocene, notamment à travers son directeur, Alexandre MONNIN, et l'implication de Frédéric PASCAL, stagiaire de ce Master au sein de la CRESS Nouvelle-Aquitaine,
- › Du Vert Dans Les Rouages, par la contribution de son directeur Guillaume MICHEL en proposant le canvas résilient présent dans la boîte à outils,
- › De nombreuses ressources et informations données par des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire en région Nouvelle-Aquitaine et sur l'ensemble de la France.

Ce guide s'appuie sur des résultats de recherches récentes et des ressources ou rapports reconnus voire officiels pour les constats et enjeux qui y sont décrits.

Il a été rédigé de juin 2021 à janvier 2022 et s'appuie sur des données ou informations disponibles à date. Aussi, des mises à jour sont envisagées pour faire de ce document un élément reflétant au mieux la réalité que nous percevons là où nous sommes.

Bien entendu, la non exhaustivité des références ne retire en rien l'engagement déjà efficient d'une multitude d'entreprises de l'ESS dans la redirection écologique.

Le choix d'inscrire son contenu sous licence CC by CA doit servir l'appropriation, le partage et l'amélioration de son contenu ou de sa structuration.

# RESSOURCES

## LIVRES

- L'Âge des low-tech. Vers une civilisation techniquement soutenable** • Philippe BIHOUIX, 2014
- Recyclage : le grand enfumage. Comment l'économie circulaire est devenue l'alibi du jetable** • Flore BERLINGEN, 2020
- Héritage et fermeture, une écologie du démantèlement** • Emmanuel BONNET, Diego LANDIVAR, Alexandre MONNIN, 2021
- Devant l'effondrement. Essai de collapsologie** • Yves COCHET • *Les liens qui libèrent*, 2019
- Une autre fin du monde est possible** • Pablo SERVIGNE, Raphaël STEVENS, Gauthier CHAPELLE • *Seuil*, 2018
- Pourquoi tout va s'effondrer** • Julien WOSNITZA • *Les liens qui libèrent*, 2018
- Petit manuel de résistance contemporaine** • Cyril DION • *Actes Sud*, 2018
- Les limites de la croissance (dans un monde fini)** • Dennis MEADOWS, Donella MEADOWS, Jorgen RANDERS • *Rue de l'Échiquier*, 2017
- La grande adaptation climat, capitalisme et catastrophe** • Romain FELLI • *Seuil*, 2016
- Comment tout peut s'effondrer ? Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes** • Pablo SERVIGNE, Raphaël STEVENS • *Seuil*, 2015
- Ils changent le monde !** • Rob HOPKINS • *Seuil*, 2014
- Manuel de transition de la dépendance au pétrole à la résilience locale** • Rob HOPKINS • *Écosociété*, 2010
- Effondrement** • Jared DIAMOND • *Gallimard*, 2009
- Réconcilier Nature et agriculture, champs de recherche** • Vincent BRETAGNOLLE • *CNRS Editions*, 2021
- La banlieue du Turfu** • Makan FOFANA • *Tana Editions*, 2021
- Utopies locales. Les solutions écologiques et solidaires de demain** • Timothée DUVERGER • *Editions Les Petits Matins*, 2021
- La transition écologique de l'économie : la contribution des coopératives et de l'économie solidaire** • Louis FAVREAU et Mario HÉBERT • *Presses de l'université du Québec, coll. « Initiatives »*, 2012

## SITE

ESS FRANCE



## PODCASTS

- Présages** • Alexia Soyeux
- Des idées pour demain** • Valère Corréard
- Impact Positif** • Julien Laurent et Sylvia Amicone
- Sismique** • Julien Devaureix
- Bienvenue dans l'anthropocène !**  
France Culture, Tao Favre
- Atterrissage** • Damien Detcherry

## (WEB)SÉRIES, VIDÉOS ET DOCUMENTAIRES

Next



Le J-Terre



Partager, c'est sympa



Après l'effondrement



Thinkerview



L'effondrement



## Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire en Nouvelle-Aquitaine

*Consciente des enjeux de l'Économie Sociale et Solidaire, la CRESS se positionne comme le moteur des transitions nécessaires à notre société et à notre économie.*

*En fédérant 250 réseaux et organisations locales de l'ESS, la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Nouvelle-Aquitaine est un levier majeur de l'Économie Sociale et Solidaire. D'intérêt général et dans le respect du principe de subsidiarité, elle a vocation à défendre, promouvoir, développer, fédérer et outiller efficacement l'ESS sur notre territoire.*

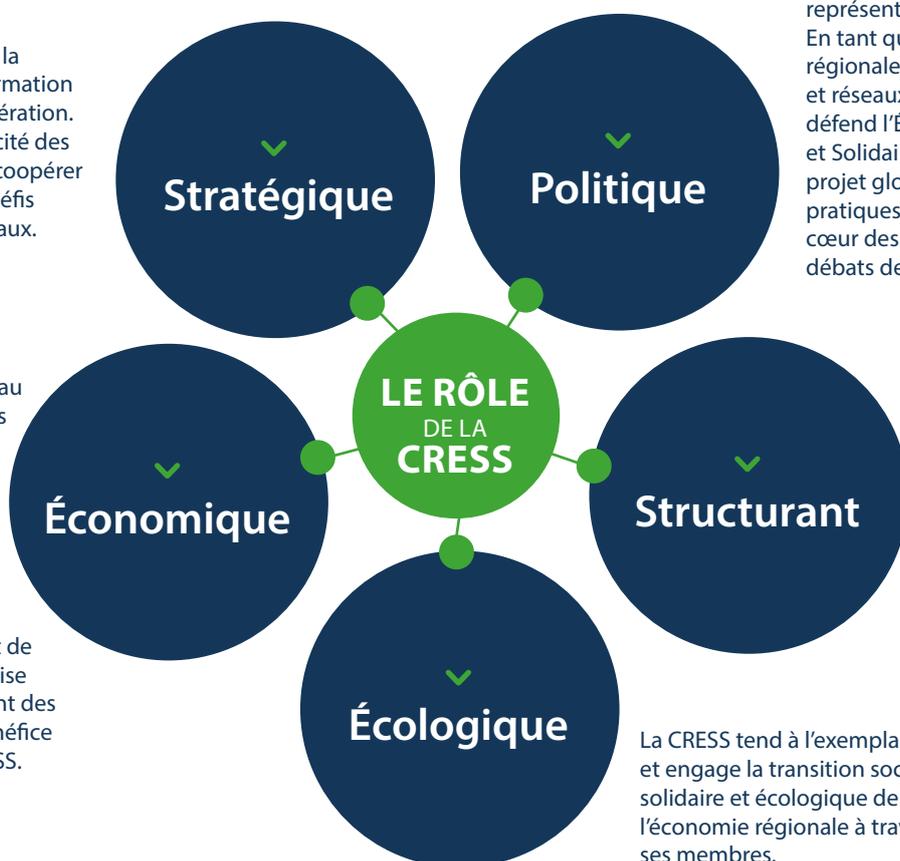
## UNE RECONNAISSANCE NATIONALE

La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire est une association loi 1901 dont la vocation est de développer l'ESS en région. En France, 18 CRESS tirent leur légitimité de la loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS, qui reconnaît leur rôle et leurs missions. Elles siègent toutes à ESS France.

### ► Le rôle de la CRESS est :

La CRESS développe la culture de la transformation sociale et de la coopération. Elle renforce la capacité des organisations ESS à coopérer pour répondre aux défis sociétaux et territoriaux.

La CRESS est un réseau aidant les entreprises et les acteurs de l'ESS à dynamiser leurs projets. Elle veille à la pluralité des expériences, des dynamiques, à la diversité des dispositifs d'appui et de leurs portages. Elle vise aussi au renforcement des financements au bénéfice des structures de l'ESS.



La CRESS est l'instance de représentation de l'ESS. En tant qu'Assemblée régionale des organisations et réseaux de l'ESS, elle défend l'Économie Sociale et Solidaire comme un projet global qui par ses pratiques et valeurs est au cœur des grands enjeux et débats de société.

La CRESS renforce l'exemplarité de l'ESS et sa capacité à porter de nouveaux droits et devoirs.

La CRESS tend à l'exemplarité et engage la transition sociale, solidaire et écologique de l'économie régionale à travers ses membres.

## UN ANCRAGE TERRITORIAL

En tant que premier échelon de l'organisation territoriale de l'ESS, la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) Nouvelle-Aquitaine assure les missions de représentation, de promotion, de développement et d'observation de l'ESS au niveau régional.

La CRESS Nouvelle-Aquitaine compte 260 adhérents en Nouvelle-Aquitaine. Elle s'appuie sur un conseil d'administration composé de 43 membres et sur une équipe de 16 salariées basées à Bordeaux, Limoges et Poitiers.

## LES MISSIONS DE LA CRESS NOUVELLE-AQUITAINE

### **La CRESS Nouvelle-Aquitaine est l'Assemblée régionale de tous les acteur·rices de l'ESS :**

- › Elle valorise l'ESS en Nouvelle-Aquitaine, s'appuie sur les organisations de l'ESS, leurs expériences et leurs expertises ;
- › Elle veille à la pluralité des expériences, des dynamiques, à la diversité des dispositifs d'appui et de leurs portages ;
- › En s'appuyant sur ses membres, elle consolide ses moyens d'action en matière d'animation territoriale et thématique, de transfert et de valorisation ;
- › Elle soutient les actions en matière d'observation du territoire, de diagnostic et d'analyse des dynamiques locales de l'Économie Sociale et Solidaire. Elle favorise une économie de la coopération ;
- › Elle assure une représentation politique auprès des collectivités territoriales, des acteurs publics et privés en Nouvelle-Aquitaine.

### **La CRESS développe la culture de la transformation sociale et la capacité des acteur·rices de l'ESS à coopérer pour répondre aux défis sociétaux et territoriaux :**

- › Elle mutualise et transfère les connaissances et les expertises ;
- › Elle sensibilise et diffuse les valeurs et principes de l'ESS ;
- › Elle vise au renforcement des financements au bénéfice des structures de l'ESS.

### **La CRESS renforce l'exemplarité de l'ESS et sa capacité à porter de nouveaux droits et devoirs :**

- › Elle identifie de nouveaux droits pour les salariées et structures de l'ESS ;
- › Elle engage la responsabilité sociétale des organisations de l'ESS ;
- › Elle appuie les structures de l'ESS pour renforcer leur contribution sociétale.

### **La CRESS engage la transition sociale, solidaire et écologique de l'économie régionale à travers ses membres :**

- › Elle incite à l'innovation et favorise des démarches d'expérimentation avec les structures de l'économie conventionnelle ;
- › Elle pilote, coordonne et appuie les démarches des organisations vers l'ESS et la transition écologique ;
- › Elle mobilise et accompagne les collectivités engagées dans ces processus.



[www.cress-na.org](http://www.cress-na.org)



**cress** Nouvelle-Aquitaine

