

CARTOGRAPHIE DES EFFETS



Réalisée par : Consortium EFC Québec
1^{er} juin 2023

OBJECTIFS DE L'EXERCICE

Objectifs pour le dirigeant d'entreprise

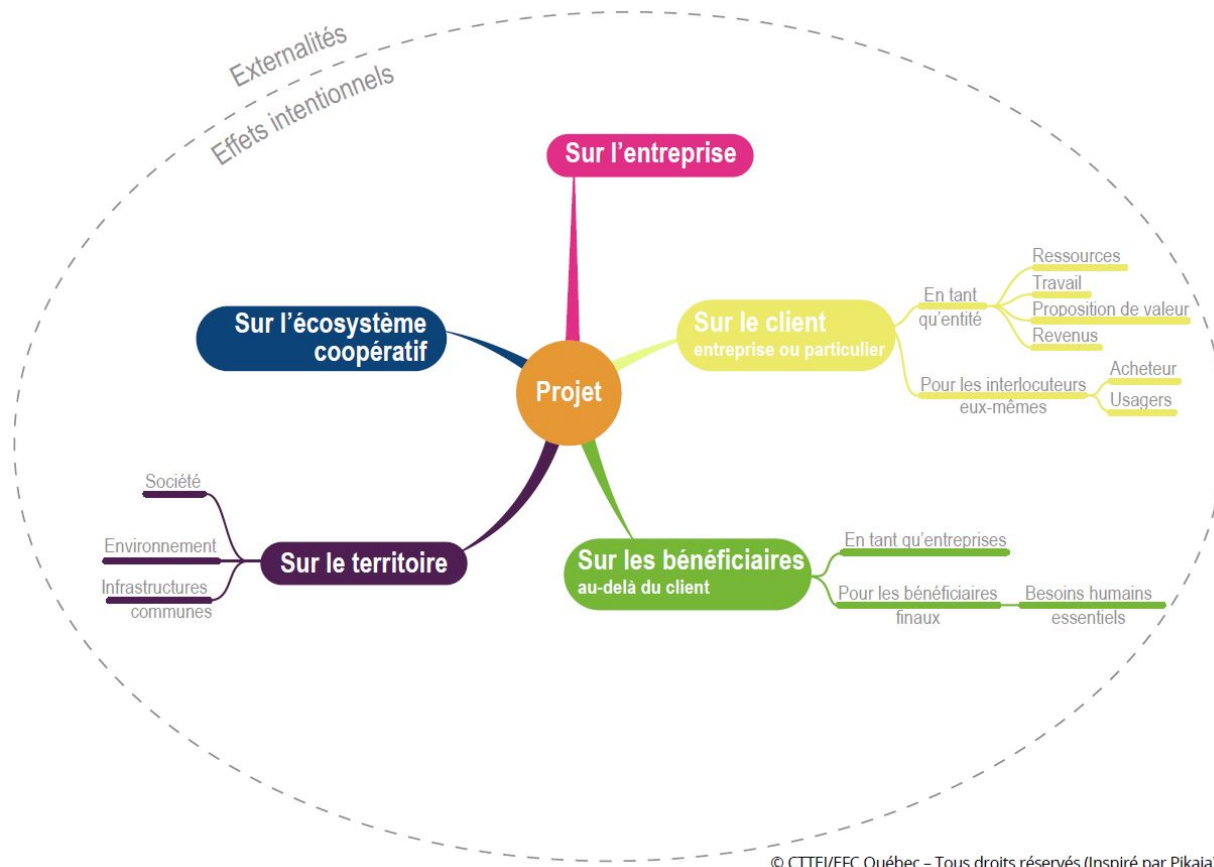
- Avoir une image plus complète des effets générés par les activités de son entreprise, ses produits/services non seulement chez son client, mais sur l'ensemble de son écosystème d'acteurs.
- Identifier les effets positifs afin d'accroître la valeur de l'offre commerciale.
- Comprendre la dégradation de la valeur lorsque l'offre commerciale génère des effets négatifs (intentionnels ou non) chez les clients ou les bénéficiaires indirects, sur la société et sur l'environnement.
- Reconnaître plus facilement les effets positifs et négatifs pour éventuellement les maîtriser. Autrement dit, s'assurer de reconnaître la valeur générée ou dégradée pour la mettre en discussion avec ses clients et collaborateurs, dans le but de la stabiliser et d'en réduire les externalités.

Objectifs pour l'accompagnateur

- Sensibiliser le dirigeant d'entreprise aux effets connus et inconnus générés par les activités de son entreprise.
- Porter une attention particulière au fait que, derrière ces effets (positifs ou négatifs), il existe des possibilités de générer de la valeur et de contribuer à la prospérité de son écosystème d'acteurs.

DESCRIPTION

Il s'agit d'une représentation graphique pour identifier les **effets** des activités de l'entreprise sur les différents acteurs de son écosystème.



Définition des effets

Il existe deux types d'effets : intentionnels et non intentionnels (aussi appelés externalités).

Effets intentionnels

Ce sont les effets que l'entreprise avait l'intention de produire chez ses clients, chez les bénéficiaires ou sur le territoire. Il s'agit d'effets positifs dans la très grande majorité des cas. Il est important de reconnaître ces effets, car l'entreprise a généralement investi (recherche et développement, formation, optimisation de procédés ou activités) pour qu'ils se produisent. L'entreprise s'attend donc à un retour sur investissement.

Effets non intentionnels ou externalités

Ce sont des effets issus des activités de production, de l'utilisation des produits ou des services sur toute leur durée de vie sans que l'entreprise ait eu l'intention qu'ils se produisent. Ils peuvent être positifs (valeur additionnelle) ou négatifs (valeur involontairement détruite) et ne donnent droit à aucune contrepartie financière, dans l'un ou l'autre cas.

Exemples d'effets

Ci-dessous, vous trouverez des exemples d'effets pouvant bénéficier ou nuire aux acteurs de l'écosystème d'acteurs d'un projet.

CHEZ LE CLIENT

Effets intentionnels

- Prolonger la durée de vie des biens consommés par notre client, ce qui a comme effet de réduire la consommation de ressources, diminuer son empreinte environnementale et possiblement augmenter sa rentabilité.
- Développer des indicateurs de performance plus précis et adéquats en fonction des nouvelles données collectées par l'acquisition d'informations.
- Réduire des pertes de temps dues aux arrêts de production grâce à une meilleure compréhension des procédés de production.

Effets non intentionnels

- Effet positif : fournir un bien avec des considérations d'écoconception pour alléger le poids du produit et ainsi diminuer les émissions de GES liées à son transport.
- Effet négatif (externalité) : offrir une nouvelle solution commerciale innovante peut parfois créer un nouveau déchet à gérer pour le client lors de sa fin de vie utile.

SUR L'ENTREPRISE

Effets intentionnels

- Augmenter la rentabilité grâce à une réduction de la consommation des matières premières.
- Réduire l'empreinte environnementale ou carbone des activités par l'implantation de technologies moins énergivores.
- Optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise en abandonnant des services qui ne créaient pas de valeur pour le client (ex. : soumission mensuelle d'un rapport de performance qui, dans les faits, n'était pas utile).

Effets non intentionnels

- Effet positif : adopter des pratiques écoresponsables permet à l'entreprise de renforcer le sentiment d'appartenance des employés envers leur employeur et de redonner du sens à leur travail, ce qui contribue à augmenter le taux de rétention et d'attraction du personnel.
- Effet négatif (externalité) : augmenter la production peut entraîner une hausse des émissions atmosphériques (particules totales) et poser des enjeux d'ordre légal (ex. : respect des certificats d'autorisation gouvernementaux).

CHEZ LES BÉNÉFICIAIRES

Effets intentionnels

- Diminuer le gaspillage de matières grâce à une meilleure gestion des stocks (ex. : dépliants publicitaires).
- Partager les coûts d'acquisition et permettre une meilleure utilisation d'un outil d'entreprise grâce à l'implantation d'un logiciel de partage pour des entreprises locales.
- Avoir accès en tout temps à de la nourriture saine et biologique.

Effets non intentionnels

- Effet positif : diminuer la consommation d'essence liée aux déplacements nécessaires pour l'achat d'un bien ou son entretien grâce à l'utilisation d'un service (ex. : entretien de pelouse en remplacement de l'achat d'une tondeuse).
- Effet négatif (externalité) : augmenter la chaleur ambiante extérieure aux abords d'un bâtiment à la suite de l'implantation d'un système de climatisation.

SUR LES TERRITOIRES

Effets intentionnels

- Créer des emplois valorisants avec de bonnes conditions salariales pour les résidents de la région.
- Diminuer les rejets de polluants dans l'environnement par l'implantation d'une nouvelle technologie d'usinage.

Effets non intentionnels

- Effet positif : minimiser la consommation d'énergie du réseau électrique lors des moments de forte demande (pics) par l'implantation de murs solaires avec une grande capacité de stockage.

CARTOGRAPHIE DES EFFETS



Réalisée par : Consortium EFC Québec
1^{er} juin 2023

- Effet négatif (externalité) : augmenter la consommation d'eau potable pour les besoins de la production.

SUR L'ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF

Effets intentionnels

- Développer une meilleure compréhension de nos produits/services grâce à des outils de suivi de la performance en temps réel.
- Diminuer les coûts de transport des matières premières grâce à une plus grande proximité géographique entre les partenaires.
- Créer un nouveau lien avec un acteur donc les activités sont complémentaires aux nôtres afin d'acquérir des connaissances et de créer de la valeur en lien avec notre produit/service.

Effets non intentionnels

- Effets positifs : partager le fardeau de la prise de décision avec un plus grand nombre d'acteurs et ainsi réduire le risque lors du développement d'un nouveau produit/service. Autre effet : être mis en relation avec de nouveaux clients potentiels par l'entremise de partenaires de notre écosystème coopératif.
- Effet négatif (externalité) : complexifier la prise de décision étant donné le plus grand nombre de parties prenantes aux décisions.

DIRECTIVES

Directives pour le dirigeant d'entreprise

1. Étape préalable :
 - Réaliser la cartographie de l'écosystème d'acteurs, en lien avec le projet pour lequel vous voulez évaluer la question des effets.
2. Pour chacun des acteurs identifiés dans la cartographie de l'écosystème d'acteurs, répertorier l'activité effectuée par l'entreprise, identifier les effets et indiquer s'ils sont positifs ou négatifs pour l'acteur.
3. Identifier clairement les effets :
 - Intentionnels
 - Non intentionnels positifs
 - Non intentionnels négatifs (externalités)

EXEMPLE D'APPLICATION

Moment de l'exercice : au tout début du parcours d'EFC

Objectif : identifier les effets de l'entreprise sur l'écosystème d'acteurs

Exemple illustré avec : un installateur de système de chauffage et eau chaude sanitaire dans un immeuble de condos

- 1) Prendre un contrat que vous avez réellement réalisé pour un client.
- 2) Identifier les principales parties prenantes avec lesquelles vous avez été en interaction sur la carte de l'écosystème d'acteurs et les reporter sur la carte des effets.
- 3) Pour les fins de l'exercice, prenons le **syndic de copropriété** comme partie prenante. Sur la carte des effets, dessiner un lien entre le syndic de copropriété et votre entreprise et indiquer quelle a été la nature de votre relation, ce que vous avez fait pour elle, ce que vous lui avez apporté. Pour le syndic de copropriété, il peut s'agir d'un service (ici : une étude de travaux, la conception-réalisation de l'installation, son entretien) ou d'une information (des scénarios prospectifs sur le prix de l'énergie, des informations alternatives sur les coûts de différentes solutions de chauffage). Puis, en phase de fonctionnement, il peut s'agir d'un suivi de la performance de l'installation, des données à transmettre aux habitants pour optimiser leur consommation, des suivis de consommation, des prévisionnels de travaux, etc.

Écrire ces activités en bleu foncé du côté de votre entreprise.

- 4) À proximité de la partie prenante, indiquer :
 - a. En vert : les effets positifs reconnus dans le cadre de votre échange. (Ici : image de professionnalisme et expertise du syndic, fiabilité des données pour préparer l'assemblée générale et les appels de charge, contribution à la réduction des charges pour les habitants, etc.)
 - b. En rouge : les externalités négatives identifiées du fait de difficultés rencontrées par rapport au service. (Ici : défaut de réglage => température non atteinte => nombreux appels de résidents mécontents)

Vous pouvez enrichir la carte de la manière suivante :

- 5) À proximité de la partie prenante, indiquer ses enjeux stratégiques en lien avec votre activité, ce qu'elle doit absolument réussir ou obtenir comme résultat (ici : permettre aux résidents d'avoir le meilleur compromis coût/énergie, maintenir la valeur du patrimoine immobilier) et ses irritants, les problèmes qu'elle a généralement du mal à résoudre (ici : ne pas perdre de temps avec des appels intempestifs, ne pas avoir à organiser une assemblée générale extraordinaire du fait de dépenses imprévues).

Lorsque vous aurez réalisé cet exercice pour deux clients différents (prenez des activités ou profils de clients différents), vous pourrez en déduire des éléments génériques sur la valeur créée ou détruite par vos activités, vos liens d'interdépendance avec votre écosystème (financement, mais aussi bénéfices réciproques reconnus), etc.

Recommandations

- Réaliser cet exercice au tout début du parcours d'EFC pour identifier les effets actuels des activités de l'entreprise ou dans la phase de conception d'un projet.
- Exécuter ce schéma pour plusieurs projets, surtout s'ils comportent des différences substantielles, car les acteurs pouvant subir les effets ou en bénéficier varient d'un projet à l'autre.

Points de vigilance pour l'accompagnateur

- L'exercice doit obligatoirement être précédé de la cartographie de l'écosystème d'acteurs.
- Lors du parcours de formation sur l'EFC, l'accompagnateur est appelé à présenter tôt dans l'accompagnement, en détail, la dimension des effets, car ils sont une source essentielle de création de valeur.
- Réaliser cet exercice au début de l'accompagnement aide le dirigeant d'entreprise à prendre conscience des effets que génère son entreprise, particulièrement les impacts sociétaux et environnementaux.
- Ce schéma devrait être exécuté pour autant de projets que nécessaire, afin de permettre au dirigeant d'entreprise de visualiser la portée des effets créés. Ainsi, la réalisation d'un exercice exhaustif lui permettra de mieux évaluer non seulement la valeur du projet, mais aussi les coûts des externalités.

Sujets préalables ou complémentaires

- Théorie de la dimension des effets
- Cartographie de l'écosystème d'acteurs

DOCUMENTS LIÉS

- [Schéma de la cartographie des effets](#)
- [Cartographie de l'écosystème d'acteurs](#)
- [Schéma de la cartographie de l'écosystème d'acteurs](#)