

Nom du projet :

Réalisé par :

Date :

Version :

Vulnérabilités

Comment les changements globaux viennent-il impacter votre proposition de valeur ? En analysant le canevas, par quel type de menaces êtes-vous les plus concernés ? Votre modèle y est-il particulièrement sensible ? Exemple de questions à se poser pour évaluer la vulnérabilité :

- menaces environnementales : que se passe-t-il en cas de crise pétrolière ? De tension sur une matière première ? Comment le changement climatique impacte-t-il mon activité ?
- menaces technologiques : que se passe-t-il en cas de rupture électrique ? Puis-je fonctionner sans connexion internet ? Sans voiture ? Quelle est la réparabilité de mes équipements ?
- menaces socio-économiques : que se passe-t-il en cas de défaillance d'un des acteurs de mon écosystème ? Puis-je faire face à une crise économique ? Sanitaire ? Alimentaire ? Politique ?

Vecteurs de responsabilité et de résilience

Une fois le remplissage du Canevas terminé, commencez ici à identifier les pistes d'améliorations les plus crédibles : quels sont vos atouts pour améliorer votre impact global sur l'environnement et la société ? Quelles sont les forces de l'entreprise pour faire face aux crises ? Comment ses atouts /forces peuvent-ils être cultivés pour intégrer pleinement le modèle économique et le rendre plus sobre, plus durable, plus responsable, plus résilient ?

Externalités négatives et positives

Avez-vous défini une raison d'être pour l'entreprise ? Avez-vous une stratégie RSE ? Avez-vous obtenu des labellisations ou certifications ? Si oui, lesquelles ? Quels sont les différents impacts environnementaux, sociaux, territoriaux... identifiables dans le canevas et sur l'ensemble du cycle de vie lié à la proposition de valeur ?

- Exemples d'impacts environnementaux : émissions de gaz à effets de serre, pollution chimique de l'eau ou de l'air, atteintes à la biodiversité, destruction des sols, détérioration des cycles de l'azote et du phosphore, épuisement d'une ressource en tension...
- Exemples d'impacts sociaux et territoriaux : amélioration de la santé des personnes, l'amélioration de l'accès à l'éducation, promotion de l'égalité, soutien de l'économie locale, développement du vivre ensemble...

Activités clés

Quelles sont les activités / les process clés de l'entreprise pour produire la valeur ? Quels déchets sont produits par ces activités ? Que deviennent ces déchets ? Certaines ressources utilisées sont-elles issues du réemploi ou du recyclage ?

Ressources humaines

Quels sont les métiers-clés de votre activité ? Sont-ils en tension ? Les activités de l'entreprise génèrent-elles des conditions de travail difficiles ? Quelle est votre politique RH (QVCT, GPEC, recrutements...) ? Avez-vous recours à de l'interim ? du bénévolat ou du volontariat ?

Ethique de production de la valeur

Quelle est votre philosophie globale de production ? Que signifie pour vous produire de manière soutenable ? A quoi pensez-vous être particulièrement sensible ou attentif ? Quelles valeurs défendez-vous à l'amont du modèle ?

Proposition de valeur

La proposition de valeur est-elle différenciante ? A-t-elle un sens, est-elle soutenue par une affirmation forte sur la place que l'entreprise joue dans la société (mission / vision) ? Est-elle en lien avec la transition écologique ? Répond-elle à des besoins essentiels de la population et du territoire ?

Clients et bénéficiaires

Qui sont vos acheteurs ? Sont-ils également les usagers / bénéficiaires ? D'autres personnes sont-elles impactées positivement par la proposition de valeur (par exemple : des salariés en insertion) ?

Ethique de diffusion de la valeur

Quelle est votre philosophie de vente ? Que signifie pour vous vendre de manière responsable ? A quoi pensez-vous être particulièrement sensible ou attentif ? Quelles valeurs défendez-vous à l'externe ?

Ressources matérielles et immatérielles

Quelles sont vos ressources matière / énergie / eau ? Quelle est leur provenance ? Leur disponibilité ? Dans quelles conditions sociales et environnementales sont-elles produites ? Comment évoluent leurs consommations (tendance à la hausse ou à la baisse) ? Quelles sont les ressources numériques utilisées ? Sont-elles sobres et efficientes ?

Partenaires économiques

Qui sont vos partenaires économiques les plus stratégiques ? Qui sont vos investisseurs ? Vos fournisseurs ? Vos sous-traitants ? Ont-ils une politique RSE ? Connaissez-vous leurs propres externalités et vulnérabilités ? Sont-ils locaux et engagés sur le territoire ? Comment ? Quelle est votre banque ? Votre épargne est-elle responsable le cas échéant ?

Gouvernance

Quel statut ? Qui détient le pouvoir de décision ? Quelle place des salariés, bénéficiaires, partenaires ? Quel partage de la valeur ?

Partenaires territoriaux

Qui sont les acteurs du territoire concernés par votre entreprise ? Comment sont-ils associés au projet ? Comment l'entreprise coopère-t-elle avec le territoire ? Comment contribue-t-elle à la transition et à la résilience de son territoire ? Par quelles contribution directes ou indirectes ?

Structure des coûts

Quel est votre modèle de structure de coûts : modèle dirigé par les coûts bas ou pas la valeur produite pour les clients (le low-cost est généralement lié à des externalités négatives plus importantes) ? Quels sont les coûts fixes ? Les coûts variables ? Sont-ils soumis à des risques de fluctuation particuliers ? Avez-vous une politique d'achats responsables ?

Vecteurs de résistance économique

Comment est constitué votre capital social ? Les salariés y sont-ils associés ? Quels sont vos fonds propres, vos actifs ? Possédez-vous des bâtiments ?

Sources de revenus

Comment se structurent vos revenus ? Sont-ils diversifiés ? Votre modèle est-il basé sur le volume ou sur la qualité (les modèles basés sur la quantité sont générateurs de plus d'externalités négatives) ? Quel est votre degré d'autonomie vis-à-vis de ressources extérieures ? Avez-vous recours à l'emprunt ? Au financement participatif ?

Nom du projet :

Réalisé par :

Date :

Version :

Vulnérabilités**Vulnérabilités environnementales**

Dépendance au pétrole : raréfaction, augmentation des coûts, forte sensibilité aux enjeux de mobilité (clients, personnel, livraisons...). Apparaît à la fois comme une source d'impact négatif et comme une source de vulnérabilité, en faisant un enjeu central de l'équation écologique.

Vulnérabilités technologiques

Augmentation du coût de l'électricité, risques de rationnement et problèmes potentiels pour la réfrigération des produits, le confort thermique, le fonctionnement des logiciels + Dépendance aux outils numériques complexes sans avoir de prise sur la réparabilité

Vulnérabilités socio-économiques

Evolution de la réglementation, obligation de performance énergétique avec mise au normes obligatoire de l'entrepôt et des meubles froids + difficulté à stabiliser les équipes du fait des conditions de travail + peu de solidarité territoriale dans le modèle éco

Vecteurs de responsabilité et de résilience

A définir avec eux !

Externalités négatives et positives**Impacts négatifs**

On notera en particulier diverses sources d'émissions de GES liés à la mobilité des salariés et des clients, aux imports de produits exotiques et aux consommations d'énergie. Sur un plan social, on note des problématiques de QVCT pour les intérimaires.

Impacts positifs

Les différents labels sont sources de réduction des externalités négatives pour les consommateurs (bio) ou les producteurs (commerce équitable). Une autre externalité positive possible est la création de lien social via l'épicerie physique, mais elle a tendance à diminuer avec le e-commerce.

Activités clés

Les principaux « déchets » à identifier sont les émissions de Gaz à Effets de Serre (GES), qui constituent de fait un résidu de production. Il est également probable que l'entreprise doit composer avec une quantité importante d'emballages à réception des produits (tri sélectif). Si l'on remonte la chaîne, les produits vendus peuvent également générer eux-mêmes des déchets ou de la pollution lors de leur production.

Ressources humaines

Le modèle repose sur le fait de minimiser le recours à l'embauche pour ne pas avoir à gérer des RH. Dès lors, tout changement de stratégie peut s'avérer compliqué à transmettre à des personnes qui n'ont pas d'attachement particulier pour l'entreprise.

Ethique de production de la valeur

L'éthique de production semble peu présente : peu d'intérêt à travailler en direct avec des producteurs locaux, externalisation des enjeux RH, absence de réflexion sur la parité, l'inclusivité, la diversité, etc. C'est l'efficacité qui prime du côté de la production.

Partenaires économiques

Outre les achats de produits, le modèle utilise principalement des ressources énergétiques (importance de la mobilité pour les clients et salariés, bâtiment mal isolé, système de réfrigération ancien...) et numériques (ordinateurs, datacenter, minerais).

Proposition de valeur

« Bien manger » répond à un besoin essentiel, la proposition de valeur en elle-même est a priori en phase avec les enjeux de la transition écologique. Elle semble toutefois peu formalisée et pourrait être mieux affirmée en travaillant l'utilité sociétale du projet.

Gouvernance

Le sujet semble globalement absent : les décisions sont prises par les fondateurs avec un risque d'enfermement dans une vision qui peut s'avérer dangereuse en situation de crise.

Clients et bénéficiaires

Le client/acheteur et l'usager/bénéficiaire peuvent être différents, par exemple lorsque des parents font les courses pour leurs enfants. Dès lors, il peut être intéressant de questionner la manière dont le « bien manger » touche aussi cette cible plus jeune, et la manière dont on s'adresse aux parents pour atteindre cet objectif indirect.

Ethique de diffusion de la valeur

L'éthique de diffusion est plus marquée : les notions de qualité du produit et de proximité avec les clients sont importantes. Néanmoins, les valeurs de l'entreprise sont globalement peu ou mal posées, ce qui se traduit dans le désaccord actuel entre les associés.

Partenaires territoriaux

La proposition de valeur s'appuie plutôt sur des labels que sur une intégration réelle dans l'économie locale : peu de travail en circuits courts au bénéfice de labels qualités.

Canaux de communication et distribution

La localisation de l'épicerie, si elle est arrangeante pour les fondateurs, implique une mobilité peu durable de la part des acheteurs. On note aussi que la bascule vers le e-commerce est venu engendrer des enjeux supplémentaires liés au numérique (plateforme) et à la distribution des produits (véhicules motorisés).

Ressources matérielles et immatérielles

Le modèle repose sur le recours à des prestataires à plusieurs niveaux : négociants pour l'achat des produits et livraison sur le e-commerce. Les engagements des prestataires ne sont pas ou peu questionnés, le focus étant mis sur les produits eux-mêmes.

Structure des coûts

L'entreprise est particulièrement exposée à une augmentation des coûts de l'énergie, et indirectement à des fluctuations sur le coût des matières premières. Sa stratégie est en revanche dirigée par la qualité des produits achetés et non par les coûts bas (labels)

Vecteurs de résistance économique

Le cas d'étude semble montrer qu'ils sont propriétaires des locaux. Le capital social est a priori contrôlé par les fondateurs (structure familiale). Les fonds propres ne sont pas connus.

Sources de revenus

Le modèle est basé initialement sur la qualité mais il tend à évoluer notamment au travers du e-commerce, avec une logique plus quantitative en filigrane. Pascal semble accorder une place importante à la rentabilité au détriment de la diversité.