



Boîte à outils du développement durable

## **Proposition d'accompagnement de France Nature Environnement sur:** **- La réorganisation des ressources humaines de l'association** **- la mise en place d'une démarche RSE**

### **Notre proposition contient**

- une présentation de la SCOP PALANCA
- Les CV des intervenants

### **Résumé:**

- Deux démarches complémentaires
- Séquencage entre les deux démarches à confirmer lors de la première session
- Coût DLA 1: 3500 € H.T sans frais
- Coût DLA 2: 3100 € H.T sans frais

## **I) COMPREHENSION DE LA DEMANDE**

### **Contexte**

FNE Midi-Pyrénées a bénéficié d'un premier accompagnement pour réfléchir sur le projet associatif afin de le rendre plus en adéquation avec le positionnement actuel de la structure. Cet accompagnement bénéfique a permis de mettre en évidence d'autres besoins d'accompagnements:

1- **Sur les ressources humaines** où après un récent renouvellement à 100% des salariés, la nouvelle croissance doit se faire de la manière la plus pérenne possible.

2 - **Sur l'application en interne d'une démarche RSE** afin que FNE s'y confronte et se l'applique, dans l'objectif d'être ensuite partenaire d'entreprises engagées dans une démarche RSE et de développer une offre commerciale autour de la RSE.

Concernant de DLA sur les ressources humaines, l'objectif est d'accompagner FNE à déterminer *"la meilleure organisation interne pour aujourd'hui et pour demain"*

Et en ce qui concerne le DLA sur la mise en place d'une démarche RSE, l'objectif est de permettre à *"FNE Midi Pyrénées de comprendre les enjeux de la mise en place d'une démarche RSE et de l'accompagner dans sa mise en oeuvre opérationnelle."*

### **Notre regard sur la démarche globale**

Nous avons décidé de répondre aux deux demandes de DLA car à notre avis, elles sont différentes mais ont tout intérêt à être complémentaires. Dans un premier temps, on peut voir le besoin en ressources humaines comme un travail opérationnel nécessaire avant d'entamer un travail plus stratégique de démarche RSE. Cependant, il est à notre avis possible et même potentiellement plus pertinent de lier et d'imbriquer les deux besoins. Ce travail opérationnel et nécessaire sur les ressources humaines peut également être vu comme la première étape, sur un domaine d'application cadré et spécifique de la RSE (les ressources humaines), d'une démarche RSE plus large et plus globale. Le but est bien pour FNE MP de créer la *"meilleure organisation interne"* possible pour ses activités futures (besoin du DLA 1). Or, une partie de ces activités futures s'articule justement autour de l'accompagnement RSE des structures partenaires de FNE (besoin DLA 2), il nous paraît donc primordial de répondre à ces besoins complémentaires et successifs de la manière la plus cohérente possible. Il est essentiel pour FNE MP de s'engager dans une démarche RSE puissante pour être à même ensuite de proposer une offre RSE aux entreprises en connaissance de cause.

Ceci étant dit, il est évident que notre réponse se divise en **deux propositions distinctes et autonomes qui peuvent être prise indépendamment l'une de l'autre.**

## **Public concerné par les différentes étapes de l'accompagnement**

Nous savons qu'il est difficile et parfois dispensable de mobiliser "tout le monde" lors des divers ateliers. De plus nous pensons que la structure à travers un comité de pilotage est la plus à même de vraiment savoir quelles personnes devraient participer à tel ou tel atelier. Dans cette proposition, nous donnons un avis issu de notre expérience mais cet avis sera justement rediscuté (de la même manière que le séquençage des ateliers) avec le comité de pilotage en début de démarche. Nous discernons 5 types de participants à la démarche:

- Les membres d'un comité de pilotage: directrice + salariés ou membre du CA par exemple
- Membres du CA de FNE MP
- Tous les salariés du FNE MP
- Structures adhérentes à FNE MP
- Bénévoles de FNE MP

## **L'approche d'accompagnateur de PALANCA:**

- Ne pas "palabrer", engager les gens dans l'action. Poser le cadre et la réflexion "en allant"
- Faire simple et convivial
- Faciliter les échanges à partir d'outils collaboratifs (documents partagés, annuaires, cartes mentales..) et des techniques d'animation présentielle (débat, brainstorm, questionnement/reformulation..).

*Nota : les outils informatiques peuvent faciliter grandement la collaboration. Ils peuvent également créer des freins majeurs. A nous de nous adapter voire d'accompagner à leur bonne utilisation*

- Etre en "attention", agile, réagir à ce qui se passe, plutôt que de planifier des séances dans le détail qui se révèlent inadaptées et donc génératrices de frustration et de désimplication. Nous "privilégions le vécu sur le prévu"

## **II) NOTRE PROPOSITION**

Comme indiqué dans la partie précédente, nous pensons qu'il serait judicieux de lier les deux besoins identifiés par le DLA. Nous voyons dans la "*réorganisation des ressources humaines de l'association*" une occasion de commencer la première étape poussée et spécifique d'une démarche RSE globale, la première marche de l'escalier. C'est pourquoi, il nous semble pertinent de commencer la démarche par un atelier de présentation, sensibilisation à la RSE. Il s'agirait d'aborder la théorie et surtout à l'application concrète de la RSE en entreprise. Nous aborderions autant la RSE sur le produit, la valeur ajoutée de FNE (RSE produit) que celle qui concerne la manière dont on le produit (RSE organisationnelle). Nous pensons que le besoin DLA 2 doit "encadrer", "s'imbriquer" autant que possible avec le besoin DLA 1 même si il ne s'agit dans la phase amont au DLA 1 que d'un seul atelier DLA 2.

Le niveau d'imbrication peut être variable et dépend de l'urgence du besoin DLA 1 par rapport au DLA 2.

Nous détaillons ces possibilités de séquençage à la suite du détail des propositions DLA 1 et DLA 2. Nous rappelons que ces possibilités ne sont que des suggestions qui seront discutées lors des premières sessions avec le comité de pilotage (de la même manière que le public des différents ateliers).

## **DLA 1: Réorganisation des Ressources Humaines de l'association**

- Nombre d'heures d'accompagnement: **35 heures**

- Coût de l'accompagnement: **3500 € H.T, sans frais**

<b>Etape</b>	<b>Personnes concernées</b>	<b>Forme</b>	<b>Contenu</b>	<b>Coût</b>
1. Discussion de préparation	Directrice	- Entretien	- Composition comité de pilotage - Compétences nécessaires à l'association en mode "normal" - Compétences nécessaires à l'association en intégrant les évolutions prévues - Compétences présentes dans l'association - Compétences manquantes	2 heures
2. Atelier "évolutions et compétences"	Salariés intéressés	- Atelier collectif	- Brainstorming sur les évolutions possibles, souhaitables de FNE - Compétences nécessaires à cette évolution - Compétences présentes dans l'équipe - Compétences qu'on souhaite acquérir par de la formation ou autres	4 heures
3. Interviews bilan de compétences	Salariés	- Entretiens individuels	- bilan de compétences élaboré, en lien notamment avec les aspects RSE - bilan des souhaits et des envies de chacun en intégrant les différents domaines d'action de la RSE	1,5 h par salarié: 9h
4. Atelier sur l'organisation la plus optimale possible	Comité de pilotage	- Atelier, utilisation de la mind map, outils de prise de notes collectif	- Synthèse des données précédentes (changements à venir, compétences stratégiques à moyen terme, compétences manquantes) - Travail collectif sur l'organisation qui pourrait au mieux répondre à ces défis - Explication par Palanca, Exemple de type d'organisation de	4 heures
5. Réécriture des fiches de poste en fonction des ateliers précédents pour une meilleure lisibilité	Directrice et salarié concerné par la fiche de poste	- Entretien, utilisation d'un google doc partagé	- Remaniement et rédaction de la fiche de poste à partir de l'ancienne fiche de poste et des évolutions de l'organisation prévue	1h par fiche de poste: 6h
6. Atelier: "quels rôles pour qui?"	Tous les salariés, membres du CA intéressés, structures adhérentes, bénévoles et toute partie prenante pertinente	- Atelier collectif, utilisation de la technique des cercles samoans, prise de note par mind-map rétroprojetée, nuage de mot pour représenter l'avis général	- Présentation des nouvelles orientations de l'association - Présentation de la nouvelle organisation des salariés - Co-construction de la stratégie de FNE MP pour que toutes les parties prenantes puissent s'intégrer dans le projet de la manière la plus efficace possible	4 heures
7. Atelier sur la coopération et l'implication dans un groupe	Comité de pilotage ou bien tous les salariés et membres du CA intéressés	- Atelier collectif, présentation prezi, discussion et brainstorming ( <i>contenu en partie issu de la formation animacoop</i> )	- A partir des besoins de la nouvelle organisation, co-construction de la meilleure stratégie de collaboration entre les différentes parties prenantes (salariés, structures adhérentes, bénévoles) pour susciter leur implication la plus efficace possible. - Retour d'expériences et exemples d'entreprises qui ont mis en place des méthodes de collaboration innovantes.	3 heures

8. Atelier sur les outils collaboratifs	Comité de pilotage ou bien tous les salariés	- Atelier collectif pratique, basée sur une mindmap partagée type "mindmeister" où tout le monde participe ( <i>contenu en partie issu de la formation anima-coop</i> )	- Apprentissage et test des outils de travail collaboratifs les plus pertinents: documents google, suite libre framasoft, cartes heuristiques, utilisation avancée des outils de visio-conférences, réseaux sociaux - Echange et retour d'expériences de PALANCA sur l'utilisation de ces outils en interne et avec des clients/partenaires	3 heures
-----------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

Règles du « cercle samoan »

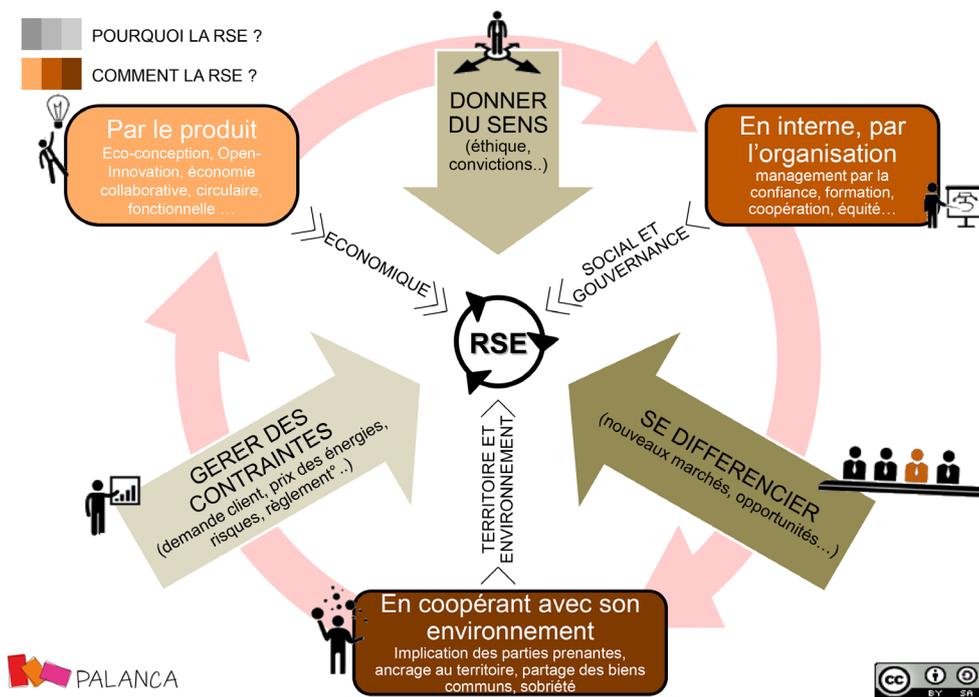
1. Deux cercles, un central avec 5 personnes assises (pour 6 chaises donc toujours 1 chaise de libre) et le cercle extérieur avec le reste.
2. Seulement les gens qui sont dans le cercle central peuvent prendre la parole
3. Il doit toujours y'avoir une chaise de libre au centre
4. Si des gens du cercle extérieur veulent prendre la parole, ils doivent venir s'asseoir sur la chaise libre et une personne qui a déjà parlé doit libérer sa chaise.

**DLA 2: Mise en place d'une démarche RSE**

- Nombre d'heures d'accompagnement: **31 heures**
- Coût de l'accompagnement: **3100 € H.T, sans frais**

La démarche RSE est un outil stratégique pour les entreprises, il y a de nombreuses raisons de s'y engager et il y a également de nombreuses manières de la mettre en place (voir schéma ci-dessous). Les raisons et les manières de s'y mettre sont complémentaires, nous voulons toutes les parcourir dans cet accompagnement afin que:

- Cet accompagnement soit le efficace et le plus transversal possible
- L'accompagnement à la démarche RSE interne de FNE serve de test et de formation à la nouvelle prestation RSE de FNE.



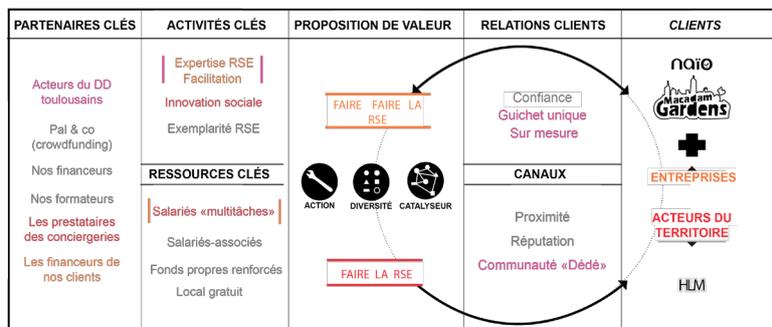
"Pourquoi et comment la RSE"

Etape	Personnes concernées	Forme	Contenu	Coût
1. Atelier de présentation de la RSE	Tous les salariés	- Présentation prezi, atelier collectif et échanges	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un fil rouge par salarié: on s'engage à mettre en place d'entrée de jeu une petite action de développement durable en fonction de sa définition personnelle (tri des déchets chez soi, venir 1 fois de plus en vélo au travail, organisation un moment convivial avec les collègues ...)</li> <li>- Concept, théorie et historique de la RSE</li> <li>- Vision de la RSE par les membres de FNE MP, construction d'un nuage de mots qui la représente.</li> <li>- La RSE en entreprise, pourquoi et pour quels avantages?</li> <li>- Des exemples concrets de démarche RSE dans différentes structures</li> <li>- Construction rapide et synthétique du BMC de FNE MP</li> </ul>	4 heures
2. Atelier de lancement de la démarche RSE de FNE MP	Directrice/ comité de pilotage	- Discussions, brainstorming et construction du canevas RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeu des exemples de la RSE pour se rendre compte de l'étendu des déclinaisons que peut prendre une démarche RSE et de leur complémentarité</li> <li>- Elargissement du BMC (Business Model Canevas, cf schéma ci-dessous) de FNE MP aux Canevas RSE qui prend en compte tout le cycle de vie de FNE MP</li> <li>- Diagnostics des impacts positifs et négatifs de FNE MP (environnemental, social, sociétal, gouvernance, économique)</li> </ul>	3 heures
3. Atelier stratégie	Directrice/ comité de pilotage	- Discussions, brainstorming et construction de la stratégie RSE de FNE MP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axes stratégiques et pistes de développement prioritaires de la démarche RSE de FNE MP:</li> <li>* Sur la forme, la manière dont FNE travaille et crée sa valeur</li> <li>* Sur le fond et l'offre même de FNE</li> </ul>	3 heures
4. Construction des actions concrètes de la démarche RSE	Salariés intéressés	- Atelier collectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des fils rouges: travail sur les freins et les leviers à l'action. Pourquoi on a mis ou pas l'action en place?</li> <li>- Brainstorming de toutes les actions de RSE qu'on pourrait mettre en place.</li> <li>- Chacun choisi une action dont il est responsable, présentation d'un plan d'action par action, échange pour améliorer le plan d'action</li> </ul>	3 heures
5. Suivi collectif de la démarche RSE	Salariés intéressés	- Atelier collectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des fils rouges</li> <li>- Suivi des actions RSE</li> <li>- Outil d'auto-évaluation</li> <li>- Travail collectif sur les freins et les leviers aux actions, comment créer des plans d'action qui aient le plus de chance d'être mis en place</li> <li>- Outils d'amélioration</li> <li>- Communication</li> </ul>	4 heures
6. Suivi RSE individuel	Salariés intéressés qui travaillent à la mise en place d'une action	- Coaching à intervalles réguliers par téléphone/skype ou en présentiel en fonction des disponibilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ou est ce que l'action bloque?</li> <li>- Comment lever les freins à l'action à mettre en place</li> <li>- Comment étendre l'action à d'autres domaines?</li> <li>- Comment changer l'action d'échelle?</li> </ul>	4h en tranche de 30 minutes à répartir

7. Elaboration de l'offre RSE de FNE MP	Comité de pilotage	- Séance de travail/ Atelier collectif	- Matrice SWOT de FNE MP pour l'accompagnement RSE d'entreprises. - Quel est le contexte pour les entreprises cibles de FNE MP? - Quel pourrait être le champ d'action de FNE pour la démarche RSE d'entreprises partenaires?	4 heures
8. Posture commerciale et benchmarking	Comité de pilotage	- Séance de travail/ Atelier collectif	- En s'inspirant de la démarche RSE interne de FNE, des faiblesses et des atouts en interne, du contexte, qu'est ce que FNE pourrait apporter à des entreprises partenaires? - Quel positionnement est le plus avantageux pour FNE par rapport aux autres offres RSE (benchmarking)	4 heures
9. Conclusion	Directrice	- Discussion, synthèse des ateliers précédents	- A l'aide de tous les outils et techniques vus lors des ateliers: synthèse d'un plan d'actions cohérent pour la mise en place, la structuration et la commercialisation de l'offre RSE.	2 heures

**Légende**

- Études, conseil et formation RSE
- Conciergerie
- Acteurs du développement durable à toulouse
- Recherche d'une «exemplarité» RSE



Exemple d'un BMC (Business Model Canvas)

Formation animacoop: <http://animacoop.net/>

**Résumé des propositions**

DLA 1:

**Introduction**

1. Discussion de préparation

**Phase I: Diagnostic**

2. Atelier "évolutions et compétences"
3. Interviews bilan de compétences

**Phase 2: La nouvelle organisation**

4. Atelielier sur l'organisation la plus optimale possible
5. Réécriture des fiches de poste en fonction des ateliers précédents pour une meilleure lisibilité
6. Atelier: "quels rôles pour qui?"

**Phase 3: Les outils de la coopération**

7. Atelier sur la coopération et l'implication dans un groupe
8. Atelier sur les outils collaboratifs

DLA 2:

**Introduction:**

1. Atelier de présentation de la RSE

**Phase 1: Démarche RSE**

2. Atelier de lancement de la démarche RSE de FNE MP

3. Atelier stratégie
4. Construction des actions concrètes de la démarche RSE
5. Suivi collectif de la démarche RSE
6. Suivi RSE individuel

**Phase 2: Construction de l'offre RSE de FNE MP**

7. Elaboration de l'offre RSE de FNE MP
8. Posture commerciale et benchmarking
9. Conclusion

**Séquençages possibles (suggestions):**

Imbrication minimale des deux DLA, on commence par la présentation de la RSE pour inscrire le DLA 1 dans une démarche RSE globale:

DLA 2: Introduction	DLA 1: Introduction, Phase 1, 2 et 3	DLA 2: Phase 1 et 2
---------------------	--------------------------------------	---------------------

Imbrication plus importante, on attend ici d'avoir fini la structuration de la nouvelle offre RSE (donc la totalité du DLA 2) pour définir la nouvelle organisation (phase 2 et 3 du DLA 1):

DLA 2: Introduction	DLA 1: Introduction et Phase 1	DLA 2: Phase 1 et 2	DLA 1: Phase 2 et 3
---------------------	--------------------------------	---------------------	---------------------

**Les + de PALANCA**

- Bonne connaissance des entreprises de Midi Pyrénées, de leur rapport à la RSE
- Bonne connaissance de la RSE et des compétences nécessaires à l'accompagnement RSE des entreprises
- Bonne connaissance des entreprises positionnées sur l'accompagnement RSE ainsi que des réseaux et autres acteurs institutionnels facilitant la réalisation des démarches RSE.
- 3 ans d'accompagnement de TPE dans leur démarche RSE opérationnelle
- De nombreux supports de formation sur la RSE
- Connaissance et pratique de la posture commerciale à avoir pour aborder les sujets liés à la RSE et convaincre des entreprises de s'engager dans de tels démarches.
- Compréhension de la position de l'entreprise tant de part le côté accompagnement de PALANCA que par le côté plus "pratique" avec le développement de la conciergerie solidaire. Le développement de la partie entreprise de la conciergerie se fait notamment par la case RSE car une conciergerie s'intègre tout à fait dans la démarche RSE de nos entreprises partenaires.
- Réorganisation et croissance de l'équipe de Palanca (8 salariés) autour des thèmes de la RSE
- Maitrise des outils facilitant les pratiques RH (outils de partage de l'information)  
(références en éco-conception, écologie industrielle, sensibilisation à l'utilisation durable, expérience dans la collecte et le traitement des déchets...)
- Approche opérationnelle, de l'énergie pour atteindre les objectifs fixés
- De la convivialité pour faciliter les échanges

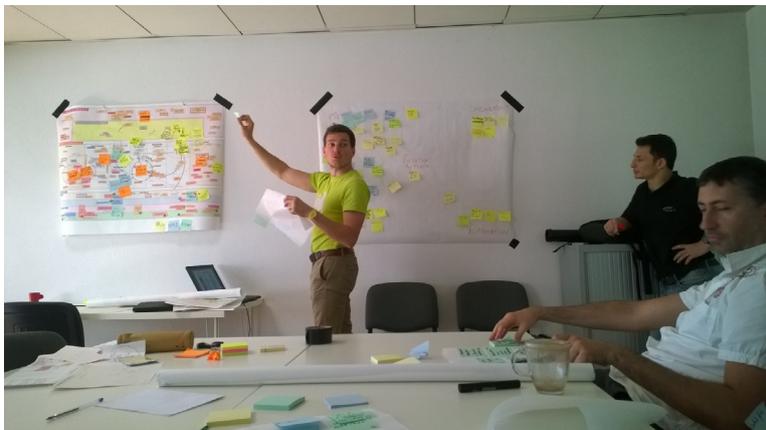
**Les intervenants**

- Jean Lou FOURQUET et Jérémie LOEVENBRUCK, co-fondateur de PALANCA, ingénieur INSA de Toulouse. consultants et formateurs RSE, facilitateurs, concierges. CV joints.

### III) REFERENCES CLES

#### ACCOMPAGNEMENT DEMARCHE RSE DE NAÏO TECHNOLOGIES

Travail collectif sur la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. 5 ateliers d'une demi journée réalisés avec tout le monde. Identification des bonnes pratiques RSE déjà en place puis planification des actions à traiter en priorité, entre autres pour se rapprocher des prenanantes clés de Naïo. Suite à cette planification, nous accompagnons individuellement tous les salariés dans l'application et l'amélioration continue du plan d'actions RSE de l'entreprise.



#### ACCOMPAGNEMENT POUR IDENTIFIER UN MODELE ECONOMIQUE DURABLE POUR "JUSTE - LA REVOLUTION TEXTILE"

La révolution textile est une marque innovante de textile local (toutes les étapes sont localisées en France, du filage de la laine à la fabrication des habits. Nous les avons accompagné sur 4 journées de 6 heures:

- Construction d'un modèle économique à partir de la méthode Business Model Canevas.
- Apprendre à maîtriser le Canevas RSE pour identifier l'écosystème facilitant le déploiement d'entreprises du textile local et responsable.
- Aspects juridiques et financiers, ressources humaines et recherche de collaborateurs
- Méthode de calcul de gestion et d'optimisation des coûts.



D'autres clients que l'on accompagne: le cours Rousselot-Voltaire, fibre câline, l'âge du bois

#### FORMATION AU DEVELOPPEMENT DURABLE ET A LA RSE

Des modules de sensibilisation/formation sur la RSE et le développement durable qui vont de 4 heures à 35 heures:

- En écoles d'ingénieurs, en école de commerce
- En formation continue ou initiale



## ANIMATION DU JEU DE LA RSE et d'autres animations autour de la RSE (Catalis, Parcours ADRESS):

- serious game autour de la RSE
- débat samoan
- brises glaces
- restitution collective type mindmap



Atelier de travail



débat samoan



Brise glace

AUTRES REFERENCES DANS LE DOCUMENT DE PRESENTATION DE PALANCA