

# Accompagner les acteurs et actrices d'une démarche RSE au sein d'une organisation

Armelle Carnet<sup>1</sup>

## CORRESPONDANCE

[armelle.carnet@inrae.fr](mailto:armelle.carnet@inrae.fr)

## RÉSUMÉ

Au cœur de sa démarche de responsabilité sociétale et environnementale (RSE), INRAE mobilise l'ensemble de ses parties prenantes internes dans la mise en œuvre des actions prioritaires. Au-delà des transformations structurelles nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie RSE, leur rôle est déterminant dans la réussite de la démarche engagée.

## MOTS-CLÉS

Responsabilité sociétale des organisations ; partie prenante ; engagement ; transformation des organisations

---

<sup>1</sup> INRAE, DRSE, 75007 Paris, France

# Supporting stakeholders in a Corporate Social and Environmental Responsibility initiative within an organization

Armelle Carnet<sup>1</sup>

## CORRESPONDENCE

[armelle.carnet@inrae.fr](mailto:armelle.carnet@inrae.fr)

## ABSTRACT

At the heart of its Corporate Social and Environmental Responsibility (CSER), INRAE mobilizes all its internal stakeholders in the implementation of prioritized actions. Beyond the structural transformations necessary to implement the CSER strategy, their role is decisive in the success of the approach undertaken.

## KEYWORDS

Corporate Social and Environmental Responsibility; stakeholder; commitment; organizational transformation

---

<sup>1</sup> INRAE, DRSE, 75007 Paris, France

## Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie par l'organisation internationale de normalisation dans sa norme ISO 26000<sup>1</sup> comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement. Ainsi, l'organisation identifie les leviers qu'elle peut actionner pour contribuer aux enjeux du développement durable, qui se concrétisent notamment par le cadre fixé par les Nations unies pour 2030 des dix-sept objectifs de développement durable. Ce cadre de la responsabilité sociétale se traduit entre autres par un comportement éthique et transparent et prend en compte les attentes des parties prenantes.

Les parties prenantes d'une organisation désignent tous les acteurs qui prennent part à une démarche RSE, que ce soit en l'influençant, en la mettant en œuvre ou en y contribuant via ses activités. Ces parties prenantes peuvent être internes (dirigeants, managers, agents, représentants des personnels...) ou externes (partenaires académiques, socio-économiques, fournisseurs...), et prennent ainsi part différemment à la stratégie RSE. La notion de « partie prenante » a été théorisée dans les années 1980 par R. Edward Freeman : « une partie prenante est tout acteur social, groupe ou individu, qui peut avoir ou a réellement une influence sur la vie de l'organisation, et qui lui-même est, ou peut être en retour influencé par l'activité de cette organisation<sup>2</sup> ». La norme internationale ISO 26000 définit cette notion comme « un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou les activités d'une organisation ».

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie RSE (qui signifie dans ce contexte la responsabilité sociétale et environnementale), INRAE s'attache à mettre en œuvre une démarche pro-active qui va au-delà de la réglementation en vigueur pour agir avec ses parties prenantes à la construction d'une société responsable conciliant les dimensions

économique, sociale et environnementale dans le périmètre de son expertise scientifique.

Cet article s'intéressera aux parties prenantes internes mobilisées dans le cadre de la démarche RSE d'INRAE. Aussi, nous définirons dans un premier temps les acteurs d'INRAE ayant une responsabilité dans la mise en œuvre de la stratégie RSE, et nous verrons dans un second temps les dispositifs d'accompagnement de ces acteurs mis en œuvre ou projetés.

## Toutes et tous acteurs de la RSE ?

La démarche RSE déployée concerne et impacte tous les métiers d'INRAE. Ce constat a particulièrement été marquant lors de la création d'INRAE et de la démarche participative mise en place pour élaborer le plan stratégique INRAE 2030. Entre décembre 2019 et février 2020, une plateforme ouverte et des ateliers-débats organisés dans les centres ont permis à plus de 2 600 agents de contribuer à ce plan en apportant près de mille propositions individuelles ou collectives. Dans la synthèse diffusée sur l'intranet<sup>3</sup> (Figure 1), on voit que la sous-thématique « Notre responsabilité pour le développement durable » est parmi celle qui a fait le plus réagir et la plus riche de la consultation.

De manière générale, il ressort une réelle volonté de se positionner comme un institut exemplaire et pionnier en matière de pratiques écoresponsables. Le recueil de 159 contributions de cette thématique et de plus de 500 propositions concrètes montre la volonté des agents de faire d'INRAE un acteur exemplaire dans l'engagement pour le développement durable, aussi bien dans les modalités de fonctionnement que dans les pratiques de recherche. Le plan stratégique INRAE 2030 intègre la stratégie RSE de l'institut dans son troisième objectif de politique générale<sup>4</sup>.

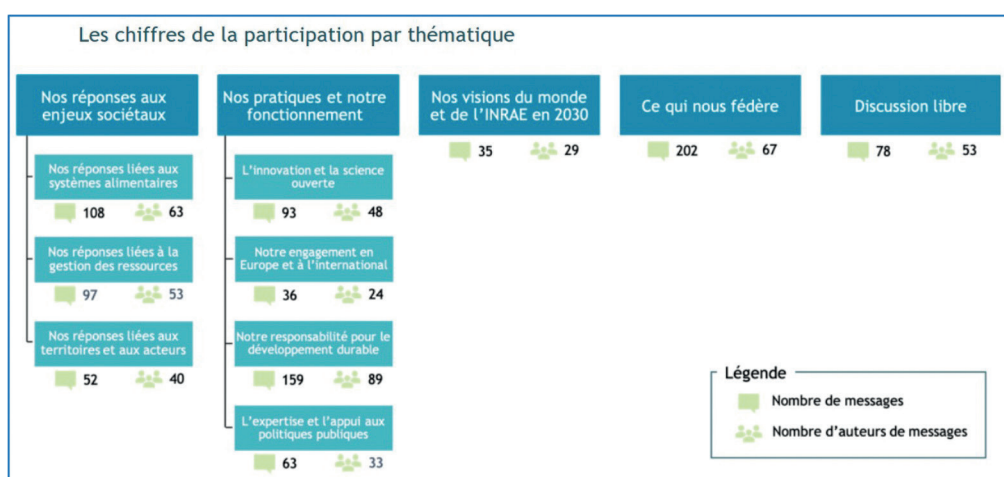


Figure 1. Extrait de la synthèse de la consultation interne INRAE 2030

1. <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

2. Freeman Edward R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.

3. <https://intranet.inrae.fr/national/app/uploads/2020/05/INRAE-2030-Synth%C3%A8se-phase-1.pdf>

4. <https://www.inrae.fr/sites/default/files/pdf/INRAE2030-FR.pdf>

Le plan d'action RSE 2021-2025<sup>5</sup> a été construit pour mettre en œuvre cette stratégie RSE. Il s'articule autour de quatre actions prioritaires qui identifient les acteurs RSE et leur niveau de responsabilité dans la démarche :

- déployer une organisation garante de la mise en œuvre de la stratégie RSE d'INRAE ;
- assurer la cohérence entre la recherche menée au sein de l'institut, son fonctionnement et les pratiques de travail ;
- évaluer et maîtriser l'impact environnemental des activités de l'institut pour en réduire les effets négatifs et accroître les effets positifs ;
- affirmer une politique sociale porteuse de sens et favorisant une meilleure qualité de vie au travail – un employeur engagé dans sa responsabilité sociétale.

La diffusion de ce plan d'action a été assurée par un travail de communication interne afin de valoriser les pratiques déjà existantes, au sein des unités et des centres, contribuant à la mise en œuvre de la stratégie RSE. Ainsi, une infographie a été réa-

lisée par la direction de la communication afin d'illustrer que tous les agents de l'institut sont acteurs de la RSE (Figure 2).

Cette communication régulière pour valoriser l'implication de toutes et tous dans la dynamique RSE se poursuit grâce à la prise en compte par la direction de la communication de cette dimension dans sa propre stratégie.

Une démarche complémentaire de communication a été assurée par le directeur et la directrice adjointe de la direction de la responsabilité sociétale et environnementale (DRSE) qui ont construit, avec les présidentes et présidents des centres de recherche régionaux, plusieurs journées d'échange et de présentation du plan d'action RSE. Afin d'associer toutes les parties prenantes des centres, ces journées étaient organisées autour de cinq séquences :

- une rencontre avec la gouvernance du centre ;
- un échange avec les responsables de services déconcentrés d'appui à la recherche (SDAR) ;
- une rencontre avec les directrices et directeurs d'unité ;

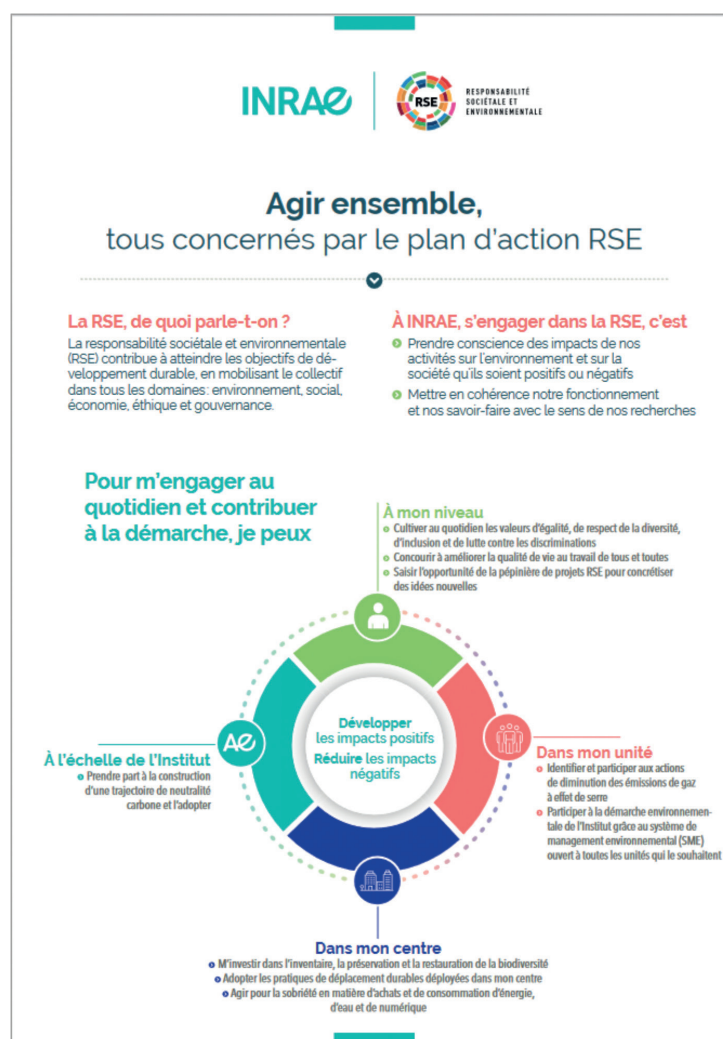


Figure 2. Infographie « Agir ensemble, tous concernés par le plan d'action RSE »

5. [https://www.inrae.fr/sites/default/files/pdf/PLAN%20D&%23039%3BACCTION%20RSE%20\(25.01\).pdf](https://www.inrae.fr/sites/default/files/pdf/PLAN%20D&%23039%3BACCTION%20RSE%20(25.01).pdf)

- une rencontre avec les partenaires académiques (notamment les représentants d'universités du site, d'écoles d'agro) ;
- un échange, avec tous les agents, organisé par la présidence du centre.

De ces rencontres, trois tendances ressortent :

- la volonté d'agir dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche RSE avec parfois des dissensus observés dans les actions identifiées ;
- le souhait d'ajouter des objectifs chiffrés dans le plan d'action RSE ;
- l'importance de rendre compte et de valoriser les avancées de la démarche par le reporting afin de mesurer si les objectifs ont été atteints.

Le déploiement du plan d'action RSE s'appuie sur des démarches et méthodes favorisant l'implication des agents d'INRAE. Cela s'illustre par exemple lors de l'élaboration de la trajectoire INRAE bas carbone qui vise à atteindre la neutralité carbone<sup>6</sup> en 2050. Au-delà des changements structurels nécessaires, cet objectif ambitieux n'est possible que si l'ensemble des collectifs et agents de l'institut font évoluer leurs pratiques et leurs comportements. Aussi, la DRSE a organisé deux ateliers participatifs en juin 2023 et juin 2024.

Le premier atelier visait à partager le deuxième bilan carbone d'INRAE et à se projeter collectivement vers un institut bas carbone. Cet atelier a été mis en œuvre à deux niveaux :

- dans tous les centres par des séances animées par les présidentes et présidents des centres avec les responsables RSE ;
- au niveau national par une séance regroupant 100 personnes volontaires tirées au sort.

Ce premier atelier a permis de recueillir près de 1 500 contributions, produites par un peu plus de 600 personnes. La synthèse de ces contributions a permis d'identifier des leviers d'action partagés par la communauté de travail INRAE.

Un deuxième atelier a été organisé en 2024, uniquement au niveau national, en réunissant à nouveau les 100 personnes tirées au sort en 2023. Il visait à décliner opérationnellement les leviers retenus en actions, en prenant en compte plusieurs axes d'analyse : la faisabilité technique, l'acceptabilité sociale, l'im-

pact des émissions de gaz à effet de serre (GES), les parties prenantes impliquées, les effets rebonds associés, les ressources financières nécessaires et le calendrier de mise en œuvre. Les propositions issues de cet atelier ainsi que les actions déjà mises en route dans les directions d'appui à la recherche (DAR) forment le plan d'action bas carbone d'INRAE.

La pépinière de projets RSE est un autre dispositif imaginé par INRAE offrant la possibilité de contribuer à la démarche RSE et de proposer des projets innovants. Sous forme d'appel à projets, ce dispositif permet à tous les agents travaillant au sein d'INRAE de proposer des pilotes innovants contribuant à l'amélioration continue des pratiques et des activités en intégrant les enjeux RSE. L'évaluation des projets est réalisée par le Comité d'orientation et de suivi (COS RSE), qui privilégie le caractère innovant, la prise de risque et le potentiel de dissémination. L'objectif étant d'identifier des pistes d'actions transformantes pour l'institut. Il est à souligner que ces projets mobilisent des équipes scientifiques au service du collectif et propose parfois des démarches impliquant elles-mêmes des parties prenantes comme le projet CADI (Collectif alimentation durable INRAE) issu du centre de Dijon<sup>7</sup>.

Lancé dès la sortie du plan d'action RSE, cet appel à projets annuel a rencontré un beau succès (Tableau 1).

Au-delà de l'implication des collectifs et des agents dans la démarche de RSE, INRAE a mis en place une organisation fonctionnelle reposant sur des acteurs RSE formés et accompagnés.

## Les dispositifs d'accompagnement

La mise en œuvre de la stratégie RSE est assurée par l'ensemble des directions, chacune dans son domaine de compétences. Toutefois, afin de porter des problématiques transversales et d'assurer la prise en compte des différents enjeux, la direction générale d'INRAE a créé une nouvelle direction, la DRSE. De même, dans chacun des centres de recherche, des responsables RSE ont été identifiés ou recrutés au sein des services déconcentrés d'appui à la recherche (SDAR). Ainsi, de nouvelles fonctions et de nouveaux métiers viennent renforcer la dynamique RSE instaurée à la création de l'organisme. Afin d'assurer la professionnalisation et un socle de compétences commun aux agents de la DRSE et aux responsables RSE, le pôle Formation tout au

**Tableau 1. Bilan de la pépinière de projets RSE**

| Année de réalisation des projets | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Nombre de projets déposés        | 46     | 35     | 43     | 26     |
| Nombre de projets retenus        | 24     | 18     | 25     | 18     |
| Centres INRAE                    | 17     | 13     | 13     | 10     |
| Montant total du financement     | 180 k€ | 250 k€ | 180 k€ | 180 k€ |

6. Neutralité carbone : équilibre entre les émissions de gaz à effet de serre et leur séquestration.

7. Cf. article Marty, L. et Martinet, N., « Le Collectif Alimentation Durable INRAE (CADI) : une démarche participative pour un service de restauration plus durable dans les centres », dans ce numéro.

long de la vie de la DRH et la DRSE ont co-construit avec Nantes université et en partenariat avec Open Lande<sup>8</sup> un parcours de formation certifiante : « Accompagner et réussir une démarche RSE dans son organisation »<sup>9</sup>. Ce parcours vise cinq compétences :

- analyser de manière systémique l'impact des activités de votre organisation ;
- identifier les parties prenantes et implications dans les enjeux de votre organisation ;
- contribuer à la stratégie RSE de son organisation ;
- co-construire, conduire et gérer des projets à impact ;
- piloter et animer un projet collectif mobilisant des entités hiérarchiques distinctes.

Il s'organise en quatre modules de deux jours et une journée de jury de certification :

- module 1 : mettre en œuvre une politique RSE au sein de son organisation ;
- module 2 : mobiliser les parties prenantes et initier la démarche ;
- module 3 : développer le management transversal ;
- module 4 : développer et porter un projet d'impact.

À la fin de l'année 2024, 23 agents ont ainsi été formés pour assurer leurs fonctions dédiées à la mise en œuvre de la stratégie RSE, et ce socle a permis de renforcer le réseau fonctionnel RSE d'INRAE.

Afin de poursuivre la montée en compétence collective du réseau fonctionnel RSE, plusieurs dispositifs complémentaires sont mis en place et coordonnés ou co-construits par la DRSE :

- Des formations complémentaires pour approfondir certains outils et notions abordés lors de la formation initiale, comme le BEGES-R d'INRAE, la démarche appréciative<sup>10</sup> ou encore l'animation d'ateliers de sensibilisation (fresques du climat, de la biodiversité, du numérique, Ma Terre en 180 minutes...);
- Des partages d'expériences mensuels entre responsables RSE lors de séances animées par la chargée d'animation du réseau et selon les thématiques, avec la contribution occasionnelle d'un chargé de projet thématique ou d'un invité expert<sup>11</sup> ;
- Des séminaires dans les centres, en présentiel, afin de découvrir les contextes particuliers dans lesquels les responsables RSE mettent en œuvre leur plan d'action. Certains de ces séminaires peuvent être organisés en commun avec d'autres réseaux métiers, comme en 2022 avec les chargés de prévention de centre, ou en 2024 avec les responsables travaux. Ces séminaires inter-métiers sont l'occasion de travailler sur des problématiques communes, par exemple la

gestion des déchets, la biodiversité sur les implantations d'INRAE ou encore la végétalisation de l'immobilier.

Au niveau des unités, la démarche se structure en fonction des dynamiques enclenchées par les directrices et directeurs d'unité. Certaines d'entre elles ont choisi d'identifier un ou plusieurs relais qui viennent en appui des directrices et directeurs d'unité et de la ou du responsable RSE de centre. Ces relais sont eux-mêmes accompagnés par les responsables RSE dans leurs missions, notamment dans la mobilisation d'outils leur permettant de travailler sur différents leviers, comme les émissions de GES en mobilisant l'outil StopGES<sup>12</sup>. Certains centres s'organisent également autour de structures spécifiques comme des commissions locales développement durable, composées d'agents volontaires des unités pour travailler à la mise en œuvre du plan d'action RSE du centre. Enfin, des unités s'impliquent aussi volontairement dans le cadre du collectif inter-organismes Labos 1point5<sup>13</sup> afin comptabiliser leur empreinte carbone et de s'engager sur un plan de transition pour la réduire.

La stratégie de responsabilité sociétale d'INRAE, définie dans le troisième objectif de politique générale du plan stratégique INRAE 2030, est mise en œuvre par une dynamique collective qui implique toutes les directions d'appui à la recherche (DAR) et les délégations. Cette approche systémique de soutenabilité embarque les enjeux sociaux, environnementaux et économiques.

- La DRH pilote les enjeux de politique sociale, de prévention, d'accompagnement des carrières, de qualité de vie au travail et d'attractivité. En lien avec le ou la délégué.e à l'égalité et la lutte contre les discriminations, une démarche labellisée favorisant l'inclusion de tous les agents est mise en œuvre<sup>14</sup>.
- La direction du patrimoine et de l'immobilier pilote la politique immobilière, les enjeux de maîtrise énergétique, de maintenance et d'entretien des espaces verts.
- La direction du financement et de l'achat pilote le plan national d'achats durables et le financement des projets contribuant au plan d'action RSE.
- La direction centrale des services déconcentrés d'appui à la recherche (DCSDAR) pilote les notamment les enjeux d'alimentation ou encore de gestion des déplacements professionnels par des véhicules de service.
- La direction des systèmes d'information, la direction pour la science ouverte et la délégation informatique et liberté travaillent sur les enjeux de sobriété et d'éthique du numérique.

8. <https://openlande.co/>

9. Cf. article Bonomo, W., Lenoir, P., Manouchehri, N. et Rigalma, K. « Se former tout au long de la vie : une réponse individuelle et collective aux défis environnementaux et sociétaux », dans ce numéro.

10. Approche d'accompagnement du changement qui vise à poser des questions sur ce qui fonctionne bien dans une organisation ou un groupe, à identifier les éléments qui composent les expériences positives pour les disséminer.

11. Cf. l'interview de Legland, F. « Retour d'expérience sur les Retex », dans ce numéro.

12. Cf. l'article de Huard, F. et Bonnin, I. « StopGES : un outil d'aide à la décision pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans les unités INRAE », dans ce numéro.

13. <https://labos1point5.org>.

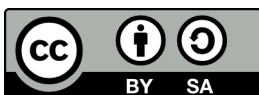
14. Cf. l'article de Beaumont, C. et Dubois, M. « Le double label Égalité/Diversité », dans ce numéro.

Afin d'assurer la mise en œuvre cohérente et partagée de la stratégie RSE, une référente ou un référent RSE a été identifié dans toutes les directions d'appui. Ces référents ont été formés à la facilitation pour leur permettre de travailler en transversalité avec l'ensemble de leurs collègues au déploiement des enjeux RSE de leur direction. Ces référents RSE sont accompagnés par la DRSE pour mieux appréhender les enjeux de façon systémique et favoriser les liens inter-directions. Une animation spécifique a également été mise en œuvre pour ce réseau fonctionnel RSE des directions d'appui à la recherche (DAR). Grâce à ces différents réseaux fonctionnels, INRAE poursuit une trajectoire d'atténuation de son empreinte environnementale tout en garantissant la qualité de vie et des conditions de travail satisfaisante pour tout le monde. Au-delà de l'atténuation, le travail à mener sur l'adaptation de l'institut aux effets du changement climatique embarque l'ensemble des unités scientifiques (de recherche et expérimentales) et d'appui. Le travail d'accompagnement pour que chacun agisse à son niveau sera essentiel à poursuivre et renforcer.

## Conclusion

Pour finir, les clés pour favoriser l'engagement des acteurs RSE sont d'avoir une démarche incarnée par la direction générale d'INRAE et une articulation à toutes les échelles pour aujourd'hui et pour demain. Un accompagnement spécifique à chacun des acteurs se construit au fur et à mesure du renforcement de la dynamique RSE afin qu'INRAE prenne toute sa place pour co-construire une société durable avec ses parties prenantes. En interne, les acteurs agissent dans leurs domaines de compétences et deviennent des ambassadeurs pour travailler avec les parties prenantes externes.

Après quatre années de mise en œuvre du premier plan d'action RSE, le bilan montre que l'accompagnement des acteurs et actrices de la RSE reste un enjeu majeur pour la fonction RSE comme pour les différents métiers de l'institut. La transformation d'INRAE pour intégrer pleinement les impacts écologiques et sociaux du changement climatique nécessite d'anticiper les compétences dont aura besoin l'institut demain afin de former les agents et recruter les bons profils. ■



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-SA). <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « NOV'AE », la date de sa publication et son URL.