Se former tout au long de la vie : une réponse individuelle et collective aux défis environnementaux et sociétaux

Walter Bonomo[1]
Philippe Lenoir[1]
Nastaran Manouchehri[2]
Karim Rigalma[1]

CORRESPONDANCE
karim.rigalma@inrae.fr

RÉSUMÉ
Dans un contexte de transitions multiples, INRAE mobilise la formation tout au long de la vie comme levier stratégique pour accompagner ses évolutions écologiques, sociales et organisationnelles. Son plan de développement des compétences 2023-2025 intègre les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) dans une approche co-construite, inclusive et territorialisée. Deux dispositifs structurent l'offre : un parcours certifiant pour les acteurs engagés dans la politique RSE d'INRAE, et une formation « 100 % RSE » à destination de tous les agents. Ces actions favorisent la reconnaissance individuelle des compétences au service de l'action collective. Depuis près de trente ans, INRAE déploie également une politique d'accompagnement managérial structurante, intégrant la RSE pour soutenir les compétences, les dynamiques collectives et les transformations en cours. Ainsi, la politique de formation contribue pleinement à l'émergence d'une culture de la durabilité et de la coopération, essentielle à une recherche publique exemplaire et résiliente.

MOTS-CLÉS
Formation tout au long de la vie ; développement des compétences ; ingénierie de parcours ; accompagnement managérial ; culture de durabilité

1 INRAE, DRH, FTLV, 75007, France.
2 INRAE, DRH, MO, 75007 Paris, France.

Lifelong learning at INRAE: an individual and collective response to environmental and societal challenges

Walter Bonomo[1]
Philippe Lenoir[1]
Nastaran Manouchehri[2]
Karim Rigalma[1]

CORRESPONDENCE

karim.rigalma@inrae.fr

ABSTRACT

In a context of multiple transitions, INRAE is leveraging lifelong learning as a strategic driver to support its ecological, social, and organizational transformation. The 2023–2025 Skills Development Plan integrates corporate social responsibility (CSR) into a co-constructed, inclusive, and locally anchored approach. The training offer is structured around two programmes: a certification track for staff involved in the Institute's CSR policy, and a "100% CSR" programme aimed at all employees. These initiatives promote individual skills recognition in support of collective action. For nearly thirty years, INRAE has also implemented a structured managerial support policy that integrates CSR to strengthen leadership capabilities, foster collective dynamics, and support institutional change. In doing so, the training policy of INRAE actively contributes to the emergence of a culture of sustainability and cooperation – essential to a resilient and exemplary public research system.

KEYWORDS

Lifelong learning; skills development; learning pathway design; managerial support; culture of sustainability

1 INRAE, DRH, FTLV, 75007, France.
2 INRAE, DRH, MO, 75007 Paris, France.

Introduction

Dans un contexte de transitions multiples (écologiques, numériques, sociales), les organisations sont appelées aujourd'hui à repenser en profondeur leurs modes de fonctionnement, leurs métiers et les compétences qui leur sont associées. INRAE, notamment à l'occasion de la création du nouvel établissement en 2020, a fait le choix de placer le développement des compétences au cœur de sa stratégie pour accompagner son évolution et s'ancrer dans son environnement.

Le plan de développement des compétences, déployé par l'institut depuis lors, se distingue par son originalité : il ne se limite pas à une réponse technique aux besoins « classiques » et récurrents de formation, mais s'inscrit dans une dynamique plus globale d'évolution, en cohérence avec les objectifs politiques et scientifiques d'INRAE 2030 et des valeurs portées par sa politique RSE. En investissant durablement dans la formation tout au long de la vie, INRAE renforce l'employabilité de ses personnels, encourage l'innovation managériale, soutient la qualité de vie au travail, et promeut *de facto* l'inclusion et la durabilité dans ses pratiques.

Ce plan de développement des compétences, dont l'élaboration a été largement co-construite au cœur de l'organisation matricielle de l'institut, encourage à tous les niveaux, de manière transversale, l'appropriation des enjeux de RSE. Il favorise des pratiques managériales plus inclusives et responsables et développe une culture autour de la transformation des métiers et de la nécessaire émergence d'une ingénierie de parcours individuelle et collective.

La promotion soutenue d'une culture de l'apprentissage continu est un marqueur RSE très fort et partagé au sein d'INRAE. Elle constitue un levier puissant dont les agents et les collectifs se saisissent pour répondre aux nombreux défis scientifiques, pour une science adossée à une réelle dynamique d'appui des directions et services.

Comment INRAE a mobilisé la FTLV pour soutenir sa politique RSE ?

Le plan de développement des compétences 2023-2025 d'INRAE s'est fortement appuyé sur un axe nouveau dans sa politique de formation : INRAE et Société, où la RSE tient une place centrale, un pivot singulier qui irrigue de nombreux programmes et objectifs de formation. Cet axe vise notamment à sensibiliser et former les agents aux enjeux du développement durable, de l'éthique, de la science ouverte et de l'expertise au service des politiques publiques. Cet axe s'inscrit dans une stratégie portée par la DRSE, en lien étroit avec le pôle Formation tout au long de la vie au sein de la DRH (FTLV), qui accompagne la mise en œuvre opérationnelle de la politique RSE à l'échelle nationale.

Des actions concrètes ont rapidement été engagées, telles que :

- la formation des responsables RSE de centres, co-construite avec Nantes Université, pour renforcer leurs compétences spécifiques ;
- le déploiement du système de management environnemental (SME) avec des formations spécifiques pour les directeurs d'unité (DU), directeurs d'unité adjoints (DUA) et correspondants SME ;
- l'organisation de webinaires et de matinales thématiques pour offrir une vision globale du développement durable avec une approche multidisciplinaire.

Dans le même temps, le plan de transformation écologique de l'État, à travers la circulaire 6425-SG du 21 novembre 2023 (Premier ministre, 2023), fixe l'un de ses 15 engagements sur la formation de tous les agents de la fonction publique à la transition écologique, ce qui a donné lieu à la création d'un programme spécifique du plan de développement des compétences. Ce programme est décliné en offres de formation ciblées.

Dans sa structure et plus globalement, ce plan vise à renforcer les capacités individuelles à comprendre, à intégrer puis à diffuser les dimensions RSE dans les pratiques professionnelles, tout en soutenant les dynamiques collectives par le développement de communautés de pratiques, l'interdisciplinarité ou encore l'hybridation des modalités pédagogiques.

Dans une logique de reconnaissance formelle des acquis, INRAE a mis en place un dispositif structuré de valorisation des compétences en matière de RSE, s'appuyant sur l'attribution d'Open Badges et, pour certains parcours, sur la délivrance d'une certification universitaire.

Le pôle FTLV en lien avec le réseau métier des responsables formations en proximité dans les territoires, joue un rôle central en structurant une offre de formation accessible à tous les agents, quels que soient leur statut et leur métier. En 2025, une attention particulière est portée à des publics définis comme prioritaires, tels que les jeunes recrutés, les seniors et les techniciens de recherche. Ces choix contribuent à mieux intégrer et accompagner les agents tout en renforçant l'attractivité de l'établissement qui investit tout naturellement sur sa culture « employeur ».

En somme, la FTLV à INRAE est conçue comme un outil de transformation responsable, aligné sur les objectifs du plan d'action RSE 2021-2025, notamment *via* la priorité n° 2, « Assurer la cohérence entre la recherche menée au sein de l'Institut, son fonctionnement et les pratiques de travail », et plus spécifiquement l'action 2.4.3, « Concevoir un plan de développement des compétences impactant les métiers de l'Institut » sur les enjeux de durabilité.

La FTLV au cœur de la DRH, soutenue par un réseau métier, au plus près des agents, dans leur écosystème territorial, accompagne pleinement la dynamique de transformation. À INRAE, la formation ne peut se résumer à une obligation réglementaire : elle est pensée comme un outil de transformation responsable, au service d'une recherche ouverte, éthique et engagée.

Comment INRAE a accompagné les acteurs de la RSE ?

À l'heure où les enjeux écologiques (Merzaux, 2023) et les besoins de transformation s'intensifient, INRAE affirme son engagement en proposant une offre de formation RSE ambitieuse, conçue pour embarquer l'ensemble de ses agents dans une dynamique de transformation collective. La formation joue ici un rôle structurant : mobiliser, acculturer et faire coopérer les agents autour de la transition écologique et sociale. Structurée autour de deux volets complémentaires – un parcours RSE pour approfondir les enjeux et outiller les collectifs, et la formation « 100 % RSE » à destination de tout agent – cette offre constitue un levier stratégique au service de la RSE.

Le parcours RSE : accompagner et renforcer les collectifs engagés

Le parcours RSE est le fruit d'une coopération exemplaire avec Nantes Université et la start-up Open Lande, qui associe excellence académique, innovation sociale et ancrage territorial, en proposant une approche pédagogique adaptée aux réalités professionnelles des agents.

Destiné aux agents qui portent ou accompagnent des démarches RSE (référents et responsables RSE, responsables d'unité ou de service, pilotes de projets transversaux…), le parcours s'appuie sur une logique de projets concrets portés par les participants. Chaque participant mobilise les apports de la formation pour initier, consolider ou faire évoluer un projet en lien avec les enjeux RSE dans son environnement professionnel.

Le parcours est structuré en blocs de compétences et débouche sur une certification universitaire délivrée par Nantes Université. Il se compose de :

- 4 modules de 2 jours ;
- des sessions intercalaires de suivi de projet, facilitant le lien entre apprentissages et mise en œuvre concrète ;
- des webinaires thématiques, permettant d'approfondir certains sujets au choix des participants.

Cette approche permet :

- de développer une expertise en conduite de projet dans une démarche de formation-action ;
- de renforcer les dynamiques locales au sein des centres par l'identification et la mobilisation des parties prenantes pertinentes ;
- de contribuer à développer une vision stratégique partagée articulée avec des projets de terrain concrets.

Le parcours constitue ainsi un levier d'alignement entre les initiatives locales et les orientations stratégiques d'INRAE, au service d'une transition écologique portée collectivement.

La formation « 100 % RSE » à destination de tous les agents : créer un socle commun… et se distinguer

L'administration française est désormais tenue de sensibiliser et de former l'ensemble de ses agents aux enjeux de la transition écologique. Cette exigence repose sur un cadre juridique et stratégique clair. La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 (République française, 2019) de transformation de la fonction publique réaffirme le rôle central de la formation tout au long de la vie, en l'élargissant aux défis contemporains tels que la transition écologique.

Le décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 (République française, 2022) vient renforcer cette orientation en précisant que les parcours de formation doivent permettre l'acquisition de compétences adaptées aux missions de service public, notamment en matière de responsabilité sociétale.

Plus récemment, la circulaire du 21 novembre 2023 (Premier ministre, 2023) relative à l'obligation de formation à la transition écologique dans la fonction publique a fixé un cap clair : d'ici à 2027, tous les agents publics devront avoir été formés sur ces enjeux. Cette sensibilisation est considérée comme un levier incontournable pour accélérer les dynamiques d'écoresponsabilité et de transformation durable dans les administrations.

Ces textes s'appuient sur plusieurs documents stratégiques de référence : Stratégie de transition pour le développement durable (ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, 2023), le plan climat-biodiversité et transition écologique de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2023a) ainsi que le référentiel Développement durable et Responsabilité sociétale (DD&RS), qui a été co-construit par les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche et des représentants étudiants (ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2023b). Tous ces textes appellent à une intégration systématique de la RSE dans les politiques de ressources humaines, et tout particulièrement dans les parcours de formation.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le parcours « 100 % RSE » proposé à l'ensemble des agents d'INRAE, contribuant à une prise de conscience individuelle et collective, au service d'une action publique exemplaire et durable. L'institut se distingue par :

- l'amplitude de son offre, pensée pour répondre à la diversité des métiers et des contextes ;
- l'introduction d'un système de reconnaissance des acquis *via* des Open Badges, valorisant les compétences développées, notamment en lien avec les mobilités ou évolutions professionnelles.

Cette formation permet :

- d'acquérir les bases de la RSE de manière simple, contextualisée et engageante ;
- de comprendre les liens entre ses missions quotidiennes et les enjeux de durabilité ;
- de développer une culture de la RSE, socle d'un changement systémique.

Cette offre va bien au-delà de la transmission de connaissances. Elle vise à outiller les collectifs de travail pour qu'ils deviennent pleinement acteurs de la transition, dans une logique de coopération, de responsabilisation et d'intelligence collective. En misant sur des formats hybrides, évolutifs et participatifs, INRAE fait de la formation un véritable levier de transformation environnementale, au service d'organisations plus résilientes, responsables et apprenantes.

Des managers responsables : quels accompagnements ?

L'accompagnement managérial ancré dans la culture d'INRAE depuis trente ans

L'accompagnement managérial sous forme d'actions de formation ou d'accompagnement sur mesure est une responsabilité sociétale de l'employeur ancrée dans la culture d'INRAE depuis 1996 pour soutenir l'engagement managérial à toutes les échelles (encadrants de proximité, directeurs d'unité, encadrement supérieur) au service de la réussite collective et de l'épanouissement individuel. L'offre de l'accompagnement managérial d'INRAE intègre la diversité des parcours et des fonctions managériales pour :

- soutenir les problématiques managériales en fonction du contexte : différents thèmes sont abordés dans ce cadre comme le management hybride, les outils managériaux pour accompagner le parcours des agents, l'animation participative, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les parcours spécifiques aux différents publics de managers, la sensibilisation aux fonctions managériales, l'accompagnement des situations complexes et l'accompagnement aux changements ;
- faire émerger une communauté managériale en renforçant la dynamique collective et les échanges entre pairs pour différentes typologies de fonction managériale (encadrants de proximité, directeurs d'unité, encadrement supérieur) ;
- accompagner le déploiement des politiques institutionnelles en sensibilisant les managers au sens de l'action publique, à l'intégrité scientifique, au règlement général sur la protection des données (RGPD), à l'égalité/diversité et à la RSE.

La RSE : une thématique présente dans les différentes actions d'accompagnement managérial

La politique RSE d'INRAE et son déploiement sont au cœur des dispositifs d'accompagnement managérial. Les parcours de formation des managers intègrent plusieurs actions concrètes, parmi lesquelles :

- un kiosque de sensibilisation aux enjeux de la RSE au séminaire de prise de fonction et initiation à l'exercice des nouveaux directeurs d'unité ;
- des ateliers RSE et risques psychosociaux (mise en situation sur la gestion du risque environnemental et la gestion des risques psychosociaux) au séminaire d'exercice de la fonction/approfondissement destiné aux directeurs d'unité ;
- un accompagnement des unités dans le cadre des évaluations du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, pour une meilleure intégration et valorisation des enjeux RSE dans la trajectoire scientifique des unités ;
- un parcours « manager la diversité » en cours de construction (où comment faire collectif avec nos différences ?) ;
- une séquence de sensibilisation inter-organismes nationaux de recherche (INRAE, CNRS, INRIA, INSERM, CEA) sur le management de la diversité ;
- la conception à venir d'un parcours RSE spécifique pour les managers à l'horizon 2026.

Au-delà de ces sessions de formation, le pôle Management et organisation de la DRH pilote un réseau de consultants internes pour accompagner les managers et leurs collectifs à leur demande lors de changements stratégiques, organisationnels et managériaux dans un contexte de transition, d'évolution du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche et des nouvelles orientations stratégiques RSE d'INRAE.

Conclusion

À travers son engagement en faveur de la formation tout au long de la vie, INRAE affirme que le développement des compétences de ses agents constitue un levier stratégique pour accompagner les transitions écologiques, sociales et organisationnelles. L'approche portée conjointement par le pôle Formation tout au long de la vie et le pôle Management et organisation repose sur une dynamique de co-construction, un fort ancrage territorial et la reconnaissance des acquis. Elle s'inscrit pleinement dans les valeurs de RSE défendues par l'institut.

En outillant les individus, en soutenant les collectifs et en accompagnant les managers, la politique de formation d'INRAE agit à la fois comme révélateur des mutations à l'œuvre et comme catalyseur de l'action. Dans un monde en transition, elle contribue à faire émerger une culture de la durabilité, de l'ouverture et de la coopération, en tant que fondements nécessaires à la résilience et à l'exemplarité de la recherche publique. ■

Références

Merzaux, J. (2023). Le GIEC, urgence climat. Le rapport incontestable expliqué à tous de Sylvestre Huet. *Revue internationale et stratégique*, 132(4), 152-153. https://doi.org/10.3917/ris.132.0152

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2023a). *Plan climat-biodiversité et transition écologique de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.* République française. Consulté le 15 juin 2025 sur https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/plan-climat-biodiversite-et-transition-ecologique-de-l-enseignement-superieur-et-de-la-recherche-91292

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (2023b). *Focus sur le label DD&RS dans l'enseignement supérieur et la recherche.* République française. Consulté le 15 juin 2025 sur https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/label-ddrs-developpement-durable-et-responsabilite-societale

Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (2023). *Stratégie de transition pour le développement durable.* République française. Consulté le 15 juin 2025 sur https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/strategie-transition-developpement-durable

Premier ministre (2023). Circulaire n° 6425-SG du 21 novembre 2023 relative à l'obligation de formation à la transition écologique dans la fonction publique. *Journal officiel de la République française.* Consulté le 15 juin 2025 sur https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45511

République française (2019). Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. *Journal officiel de la République française.* Consulté le 15 juin 2025 sur https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038889182

République française (2022). Décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle. *Journal officiel de la République française.* Consulté le 15 juin 2025 sur https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000046083043

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.