



HAL
open science

DiagRS, une méthode pour aider les Unités d'INRAE à évaluer et à développer leur Responsabilité Sociétale afin de contribuer aux Objectifs de Développement Durable

Gilles Monod, Monique Le-Moing

► To cite this version:

Gilles Monod, Monique Le-Moing. DiagRS, une méthode pour aider les Unités d'INRAE à évaluer et à développer leur Responsabilité Sociétale afin de contribuer aux Objectifs de Développement Durable. Cahier des Techniques de l'INRA, 2021, 106, pp.15-35. hal-04625850

HAL Id: hal-04625850

<https://hal.science/hal-04625850v1>

Submitted on 26 Jun 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

DiagRS, une méthode pour aider les Unités d'INRAE à évaluer et à développer leur Responsabilité Sociétale afin de contribuer aux Objectifs de Développement Durable

Gilles Monod¹ & Monique Le-Moing²



Gilles Monod

Recruté à l'INRA en 1984, j'ai mené des recherches dans le domaine de l'écotoxicologie aquatique jusqu'en 2008. Depuis, je suis au service de la mise en œuvre d'une politique de développement durable au sein de l'établissement, au travers de ma fonction de chargé de mission DD du Centre Bretagne-Normandie et de mon implication dans les projets relatifs au bilan carbone de l'institut.



Monique Le Moing

De 1982 à 2009, j'ai évolué au sein de deux Unités de Recherche du Centre Bretagne-Normandie, en tant qu'administrateur de systèmes informatiques, puis de chargée de développements informatiques et chargée d'études. En 2010, j'ai réorienté mes activités et me suis formée à la Responsabilité Sociétale (M2 groupe Audencia, Nantes). Enrichie de cette nouvelle expertise, j'ai rejoint en 2013 la mission développement durable du Centre Bretagne-Normandie, sur un poste de chargée de mission DD adjointe.

¹ INRAE, Laboratoire de Physiologie et Génomique des Poissons, Campus de Beaulieu, 35042 Rennes cedex, France
Gilles.Monod@inrae.fr

² INRAE, Services déconcentrés d'appui à la recherche Bretagne-Normandie, 35653 Le Rheu, France.
Monique.Le-Moing@inrae.fr

Résumé. La norme ISO 26000 (Responsabilité Sociétale, RS) publiée en 2010 propose des lignes directrices pour toutes les organisations désireuses de maximiser leur contribution au développement durable (DD). Depuis 2012, le Centre INRAE Bretagne-Normandie se réfère à cette norme pour élaborer sa politique de développement durable. En 2013, un projet piloté par la mission DD du Centre a été lancé pour se doter d'une méthode permettant d'évaluer les activités du Centre vis-à-vis de cette norme. Un groupe de travail constitué d'acteurs de l'appui, de la recherche et de l'action syndicale a fonctionné durant plus de 3 ans pour traduire l'ISO 26000 en fonction des activités du Centre. Les points de vue de nombreuses parties prenantes du Centre ont été intégrés à la réflexion. Conformément aux attendus de la norme, et comme le font les organisations qui s'y réfèrent, les activités prises en compte ont concerné aussi bien le fonctionnement interne que les recherches (missions et cœur de métier). Ce travail a débouché sur l'élaboration d'un référentiel qui couvre 4 domaines d'enjeux attachés à la RS du Centre, donc des Unités qui le composent : fonctionnement interne, gouvernance du fonctionnement interne, missions & cœur de métier, gouvernance des missions & cœur de métier. L'ensemble du travail a permis la mise au point d'une méthode de diagnostic, DiagRS, pour aider les Unités à évaluer et à développer leur RS.

DiagRS se pratique en 4 séances de brainstorming rassemblant un groupe d'agents de l'Unité et animées par la mission DD du Centre. Chaque séance est dédiée à un des domaines d'enjeux. Elle permet : [1] de produire le profil RS de l'Unité, à partir du niveau de contribution de l'Unité aux enjeux du domaine considéré, [2] de dégager les priorités d'action pour améliorer la RS de l'Unité, à partir du croisement entre le niveau de contribution de l'Unité à chaque enjeu et l'importance que celui-ci revêt pour elle, [3] de répertorier les réalisations que l'Unité peut mettre à son actif et les pistes d'action pour améliorer sa contribution. Au bout du processus, l'Unité dispose d'un document bilan qui rassemble toutes les informations récoltées durant les 4 séances.

Pour une Unité, DiagRS représente un accompagnement engageant, mais profitable. En effet, à travers un regard très large sur ses domaines de responsabilité, l'Unité peut penser son avenir et réfléchir à ses priorités pour prendre en compte les attentes sociétales voire les anticiper, saisir des opportunités et assurer sa pérennité en faisant vivre éthique et valeurs. La procédure participative proposée permet d'identifier collectivement ce qui va bien et ce qui doit évoluer, et contribue à créer un sens commun et partagé qui peut se concrétiser par un plan d'action RS qui constituera un pan, voire le fil rouge, du projet d'Unité.

Mots clés. Responsabilité sociétale, développement durable, ODD, RSE, unité de recherche, diagnostic, amélioration continue

DiagRS, a method to help INRAE research units assess and develop their Corporate Social Responsibility in order to contribute to the Sustainable Development Goals

Abstract. The ISO 26000 standard (Social Responsibility, SR) published in 2010 provides guidelines for all types of organization that want to maximize their contribution to sustainable development (SD). Since 2012, INRAE Bretagne-Normandie (INRAE-BN) has referred to this standard to develop its sustainable development policy. In 2013, a project was launched to develop a method for evaluating INRAE-BN activities in relation to this standard. A working group made up of actors from research support, research and trade unions worked for more than three years to translate ISO 26000 into INRAE-BN activities. The point of views of many of the INRAE-BN stakeholders were taken into account. In accordance with the expectations of the standard, and as the organizations that refer to it do, the activities taken into account concerned both internal operations and research (missions and core

Le Cahier des Techniques de l'Inra 2021 (106)

business). This work led to the development of a referential framework that covers 4 areas of issues related to the SR of INRAE-BN, and therefore to the units (laboratories and facilities) that make it up: internal operations, governance of internal operations, missions & core business, governance of missions & core business. As a whole, the work has led to the implementation of a diagnostics method called DiagRS, to help the INRAE units evaluate and develop their SR.

DiagRS consists of 4 brainstorming sessions involving a group of agents of the unit and led by the INRAE-BN SD team. Each session is dedicated to one of the 4 issue areas. It allows: [1] to produce a SR profile of the unit, based on the level of contribution of the unit to the issues of the area under consideration, [2] to identify the priorities for action to improve the SR of the laboratory/facility based on the cross-reference between the level of contribution of the unit to each issue and the importance of the issue for the unit, [3] to list the achievements that the unit can claim and the courses of action to improve its contribution. At the end of the process, a summary document that brings together all the information gathered during the 4 sessions is sent to the unit.

For INRAE research unit, DiagRS represents a committing but profitable support. Indeed, by taking a very broad look at its areas of SR, the unit can think about its future and reflect on its priorities in order to take into account or even anticipate societal expectations, seize opportunities and ensure its sustainability by upholding ethics and values. The participatory procedure makes it possible to identify collectively what is going well and what needs to evolve, and contributes to creating a common and shared sense of purpose that can lead to a SR action plan that will constitute a part, or even the common thread, of the Unit project.

Keywords. Corporate Social Responsibility, Sustainable Development Goals, research unit, diagnosis, continuous improvement

Introduction

Adoptés en septembre 2015 par l'Organisation des Nations Unies dans le cadre de l'Agenda 2030, les [17 Objectifs de Développement Durable](#) (ODD) constituent un plan d'action mondial visant à favoriser la prospérité économique et le bien-être social tout en protégeant l'environnement (Nations Unies, 2015). La réalisation des ODD repose sur une mobilisation de l'ensemble des acteurs, des États comme de la société civile. Ceux-ci sont donc incités à inscrire leur stratégie et leur gouvernance dans le cadre des ODD, notamment en y développant leur Responsabilité Sociétale (RS). Et pour cela, les organisations de tous secteurs et de toutes tailles peuvent s'appuyer sur la norme ISO 26000, référentiel international de la RS³.

[La norme ISO 26000](#) (AFNOR, 2010) définit la RS comme "la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique, qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en

³ Pour parler de la RS, l'expression "RSE" est assez couramment employée. Mais selon ceux qui l'emploient, cet acronyme peut vouloir signifier Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, voire Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise. Mais, dans tous les cas, c'est bien le cadre posé par la norme ISO 26000 qui est en toile de fond ; ce cadre s'appliquant à tout type d'organisation, privée ou publique. Nous emploierons donc l'acronyme RS pour le reste de cet article.

œuvre dans ses relations". En d'autres termes, une organisation qui développe sa RS tend à maximiser sa contribution au développement durable (DD).

L'ISO 26000 guide une organisation dans l'identification de sa RS à travers la présentation de domaines d'action qui se déclinent à partir de sept questions centrales : Gouvernance ; Droits de l'homme ; Relations et conditions de travail ; Environnement ; Loyauté des pratiques ; Questions relatives aux usagers, consommateurs et clients ; Relations avec le territoire. Ainsi, à travers sa RS, une organisation est amenée à se positionner sur tout le spectre du développement durable et pas seulement sur sa valence "environnement".

Sans fournir de mode opératoire précis, l'ISO 26000 affiche néanmoins très clairement les principes de mise en œuvre de la RS au sein d'une organisation : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes (PP), respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'homme. La norme attire l'attention sur le devoir de vigilance qui s'impose à l'organisation, et conseille de passer en revue toutes les questions centrales pour identifier les domaines d'action importants. Elle invite aussi l'organisation à prendre conscience de sa sphère d'influence pour y exercer sa responsabilité, notamment via sa communication. La nécessaire implication des PP est soulignée. Dans son ensemble la mise en œuvre de la RS relève d'une démarche d'amélioration continue qui implique tous les niveaux de l'organisation et qui, par conséquent, doit se traduire dans la gouvernance.

À la fin des années 2000, dans la dynamique créée par le Grenelle de l'Environnement, l'INRA, par la voix de sa PDG Marion Guillou, a annoncé la mise en place d'une politique de développement durable dans la vie même de l'institut. Dans ce but, une mission développement durable a été créée dans chaque Centre. En 2012, à l'occasion de l'écriture de son schéma de Centre, le Centre Bretagne-Normandie (Centre B-N) a déclaré son ambition de vouloir investir l'ensemble des composantes du DD dans le cadre posé par la responsabilité sociétale définie par la norme ISO 26000. Et l'impact DD d'un Centre découlant mécaniquement de celui de ses Unités, l'Unité a été retenue comme le grain cible de la démarche en considérant la grande diversité des activités des Unités du Centre B-N (l'ensemble des départements d'INRAE sont représentés).

En France, pour accompagner les entreprises volontaires, l'Afnor propose l'AFAQ 26000 qui évalue une organisation sur quatre niveaux de RS : initial, progression, confirmé, exemplaire. Les échanges que nous avons eus avec l'Afnor ont abouti à la conclusion qu'aucune méthode n'était pour l'instant adaptée à des organisations de recherches publiques. Envisager d'utiliser le cadre RS pour guider la contribution aux ODD d'un établissement comme l'INRA⁴ amenait donc nécessairement à entreprendre un travail de traduction de l'ISO 26000 à nos spécificités.

Afin de proposer aux Unités du Centre B-N un accompagnement pour intégrer la RS à leur projet d'Unité, nous avons donc développé un mode opératoire basé sur un outil de diagnostic original construit en référence aux attendus de l'ISO 26000.

Dans cet article, nous présentons la manière dont l'outil de diagnostic a été conçu, la démarche d'accompagnement des Unités, des premiers retours d'expérience, et envisageons l'intérêt d'un déploiement de la démarche à l'échelle d'INRAE.

⁴ Dans la suite de l'article nous avons fait le choix de ne plus utiliser que l'acronyme INRAE

Construction de l'outil de diagnostic

La construction de l'outil de diagnostic s'est déroulée en 3 étapes (Figure 1). Dans un premier temps, les attendus de la norme ISO 26000 ont été traduits au prisme d'INRAE, dans le contexte propre au Centre B-N. Cette traduction a alimenté la deuxième étape au cours de laquelle ont été élaborés des modèles conceptuels décrivant les enjeux du Centre en matière de RS. Ces modèles ont constitué le référentiel RS à partir duquel, dans une troisième étape, l'outil a été conçu autour d'un ensemble de supports numériques qui permettent de piloter la réalisation du diagnostic, de poser celui-ci et de le restituer à l'organisation concernée.

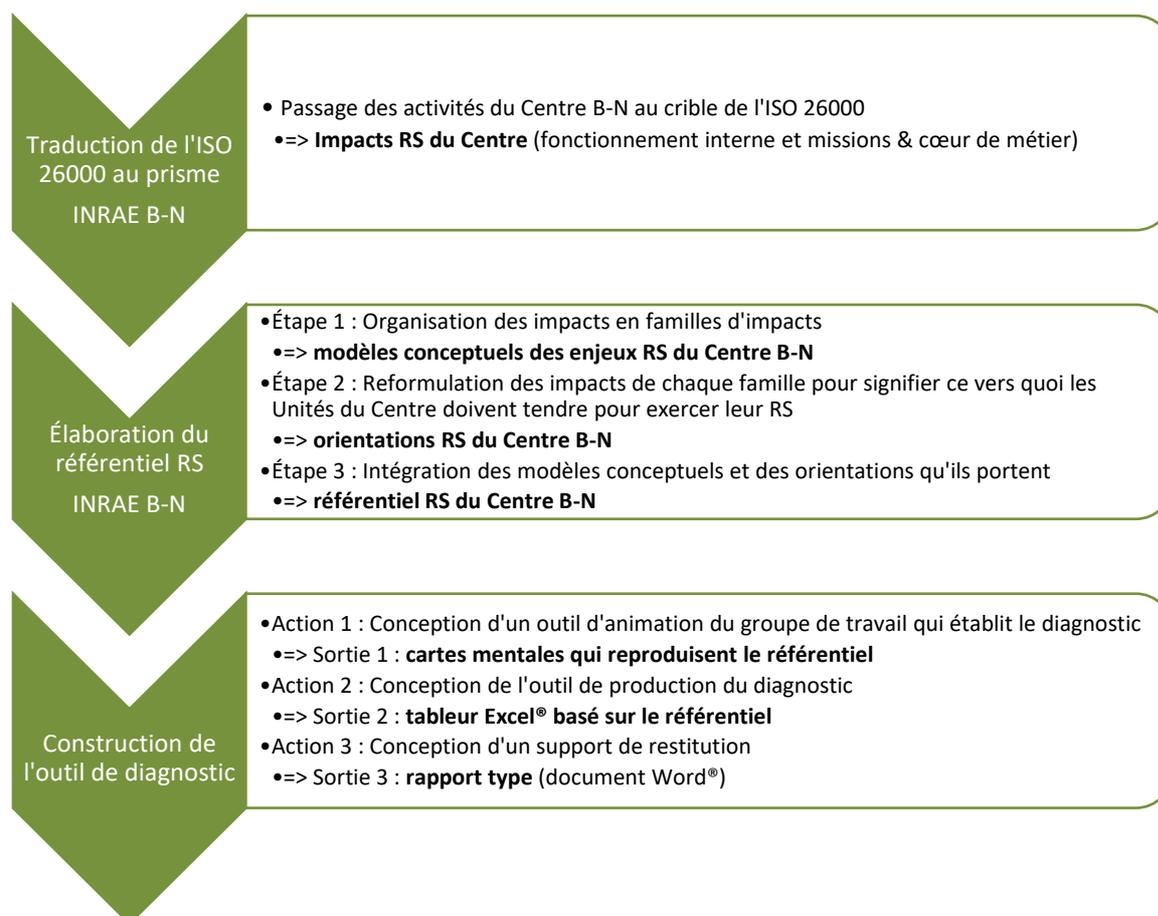


Figure 1. Processus suivi pour construire l'outil de diagnostic
Le texte en gras fait l'objet d'une présentation détaillée dans le corps de l'article

Les deux premières étapes ont été réalisées collectivement grâce un groupe de travail intitulé ProgRS⁵ et composé de : la directrice des services d'appui (Edwige Lassalas), le·la conseiller·ère Prévention (Patrick Crestot puis Émilie Charieau), la responsable des ressources humaines (Sandra Lemmers-Touzac), la chargée de communication (Patricia Marhin), deux chercheurs de deux Unités du Centre (Alexis Fostier, UR LPGP, Valérie Viaud, UMR SAS), la déléguée partenariat Grand Ouest (Odile Whitechurch), un représentant d'une organisation syndicale (Yann Le Gouar), et la mission DD (Monique Le Moing et Gilles Monod). ProgRS a fonctionné durant plus de trois ans (de fin 2013 à début 2017) à travers une trentaine de réunions.

⁵ Prononcer "progresse"

Étape 1 - Traduction de l'ISO 26000

Cette étape a consisté à identifier les impacts RS attribuables au Centre B-N. Elle a été réalisée par ProgRS qui a passé les activités du Centre au crible de la norme ISO 26000, et à partir d'une enquête réalisée par la mission DD auprès des parties prenantes du Centre.

Les questions centrales et les domaines d'action de l'ISO 26000 au prisme des activités du Centre B-N

Lors d'une succession de séances de brainstorming, ProgRS a traduit en impacts RS du Centre B-N les attentes et actions associées de chaque domaine d'action des sept questions centrales de la norme ISO 26000, en les envisageant dans les deux grands domaines d'action du Centre : son Fonctionnement Interne et sa Gouvernance, ses Missions & Cœur de Métier et leur Gouvernance.

Le domaine Fonctionnement Interne considère l'espace où s'accomplissent l'ensemble des activités liées au fonctionnement du Centre (y compris la réalisation pratique des activités de recherche) dans leurs dimensions sociales, économiques et environnementales. Le domaine Missions & Cœur de Métier considère l'espace où se conçoivent et s'accomplissent les programmes de recherche, les relations avec la société, la transmission des connaissances. Cette analyse dont les résultats sont synthétisés dans le tableau 1 a permis à ProgRS d'identifier plus de 250 impacts.

Tableau 1. Nombre et exemples d'impacts RS liés aux activités réalisées sur le Centre B-N identifiés par ProgRS

| Question Centrale de l'ISO 26000 | Nombre d'impacts | Exemples |
|---|------------------|---|
| Gouvernance | 78 | Application du principe de redevabilité dans l'accomplissement des recherches du Centre |
| Droits de l'homme | 28 | Partenariat et droits de l'homme : - situations à risque chez nos partenaires ? - prévenir complicité avec les partenaires |
| Relations et conditions de travail | 57 | Des processus de sélection transparents et éthiques, adaptés à la diversité |
| Environnement | 26 | Conséquences "±" de nos recherches et leurs applications sur l'utilisation soutenable des ressources (itinéraires techniques, écoconception, ACV, impact environnemental de la fabrication des aliments...) |
| Loyautés des pratiques | 14 | La nature du produit "mis sur le marché de la connaissance" (pas neutre vis-à-vis de ses répercussions sociétales) |
| Questions relatives aux consommateurs, usagers, clients | 22 | Contributions de nos recherches à l'évaluation d'une consommation soutenable (exemple : évaluation environnementale) |

Le Cahier des Techniques de l'Inra 2021 (106)

| | | |
|------------------------------------|----|---|
| Communautés et développement local | 39 | Actions de partenariat, notamment local, orientées développement soutenable |
|------------------------------------|----|---|

| | | |
|--------------|------------|--|
| Total | 264 | |
|--------------|------------|--|

Le point de vue des parties prenantes du Centre B-N

La prise en compte de l'avis et de l'intérêt des PP est un des principes de la norme ISO 26000 ; elle signe la crédibilité d'une démarche RS (AFNOR 2010a). ProgRS se devait donc d'élargir sa vision en intégrant le point de vue des PP du Centre.

Au total, 70 entretiens ont été réalisés par la mission DD de septembre 2014 à décembre 2015. Ils ont concerné 46 PP internes (175 personnes rencontrées) et 24 PP externes (28 personnes rencontrées). La liste de l'ensemble des PP consultées est présentée dans l'annexe 1.

Les entretiens, d'une durée de 1h à 1h30 se sont déroulés selon un mode semi-dirigé autour de trois thèmes : perception du Centre par la partie prenante (force, faiblesse, opportunité, menace), ses attentes vis-à-vis du Centre, ses propres enjeux en matière de DD. Après chaque entretien, les informations récoltées ont été formalisées en "dires de partie prenante" (dPP). Un dPP était une idée, une réflexion, un avis, qui faisait sens vis-à-vis de la RS du Centre B-N. Environ 2000 dPP (80 % de dPP exprimés par des PP internes et 20 % de dPP exprimés par des PP externes) ont été créés à partir des entretiens conduits avec les PP rencontrées. Ces dPP concernaient en proportions équivalentes les champs "Fonctionnement Interne" et "Missions & Cœur de Métier" de la RS du Centre.

Ces dPP ont ensuite été analysés plus finement. Ont été distingués, d'une part, les dPP qui faisaient écho, directement ou indirectement, à un ou plusieurs impacts RS déjà identifiés par ProgRS, et qui en renforçaient donc la pertinence, et, d'autre part, les dPP qui ne pouvaient pas être rapprochés des impacts identifiés par ProgRS et qui suggéraient donc la création d'impacts RS supplémentaires. Ce sont ainsi 106 impacts qui ont été ajoutés à ceux déjà identifiés par ProgRS.

Au final, plus de 350 impacts ont été identifiés à partir de l'analyse effectuée par ProgRS et des entretiens réalisés par la mission DD avec les parties prenantes du Centre.

Étape 2 - Élaboration du référentiel RS

Lors de cette étape, pour les deux domaines d'action considérés (fonctionnement interne ; missions et cœur de métier), les impacts RS du Centre identifiés à l'étape précédente ont tout d'abord été organisés en familles et sous-familles d'impacts afin de faire émerger des modèles conceptuels sur la base desquels le Centre B-N pourrait exercer sa RS. Pour chaque domaine, les impacts relatifs à sa gouvernance ont été pris en compte dans un modèle spécifique. Ensuite, le répertoire d'impacts de chaque famille a été synthétisé en orientations RS afin de signifier ce vers quoi le Centre devrait tendre pour exercer sa RS. De ce fait, chaque orientation représente la reformulation d'un ou plusieurs impacts (en général plusieurs), et, au final, le nombre d'orientations RS (n=125) est plus bas que le nombre d'impacts initialement identifiés (Figure 1). L'ensemble de ces modèles et les orientations RS qu'ils portent constituent le référentiel RS pour les Unités du Centre B-N. Ils sont présentés dans les paragraphes suivants.

Modèles des enjeux RS du fonctionnement interne

Comme annoncé ci-dessus, le fonctionnement interne en mode RS s'exprime à travers deux modèles conceptuels. L'un concerne ses différentes thématiques. L'autre se focalise sur sa gouvernance.

Modèle des thématiques de la RS du fonctionnement interne

Ce modèle repose sur deux grandes familles d'orientation RS (Figure 2) : l'une, intitulée *Capital humain*, concerne plus particulièrement les agents, l'autre, les composantes externes au Centre qui sont susceptibles d'être influencées par son fonctionnement interne (*Sphère d'impacts externes*).

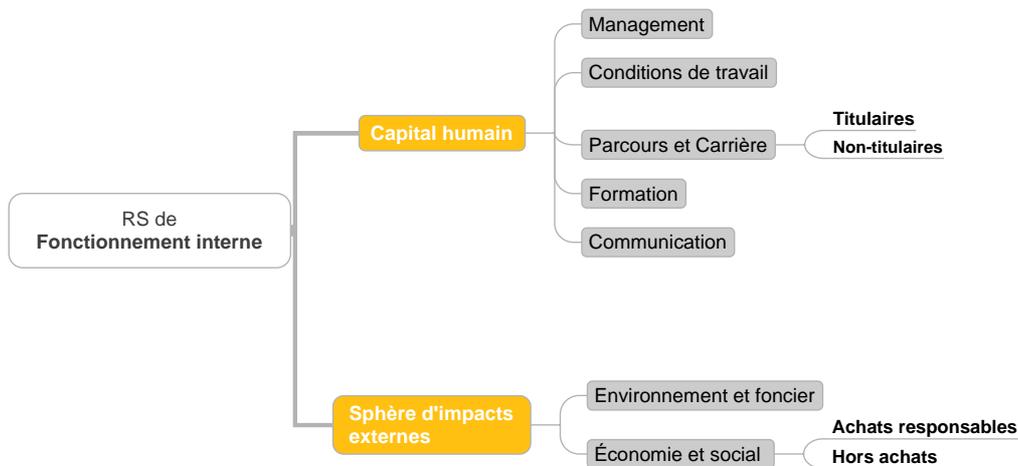


Figure 2. Modèle conceptuel autour duquel se joue la responsabilité sociale du fonctionnement interne des Unités du Centre B-N

Les orientations qui se rapportent à ce modèle sont présentées dans l'annexe 2.

Modèle de gouvernance de la RS du fonctionnement interne

Selon l'ISO 26000, la gouvernance d'une organisation est le système par lequel celle-ci prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Il doit lui permettre d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer la RS en son sein et dans ses relations. Il convient donc que toute organisation souhaitant être responsable détienne un système de gouvernance lui permettant d'assurer une surveillance et d'appliquer les principes de RS.

Sur cette base, le modèle conceptuel auquel nous avons abouti est présenté dans la figure 3. Les intitulés des familles d'orientations sont très proches de ceux des domaines d'action de la question centrale Gouvernance de l'ISO 26000 (AFNOR, 2010b).



Figure 3. Modèle conceptuel autour duquel se joue la responsabilité sociale de la gouvernance du fonctionnement interne des Unités du Centre B-N

L'ensemble des orientations est présenté dans l'annexe 3.

Modèles des enjeux RS pour les missions et cœur de métier

Comme pour le fonctionnement interne, deux modèles permettent de représenter les missions et cœur de métier en mode RS : l'un sous un angle thématique, l'autre à travers la gouvernance de ce champ d'action.

Modèle des thématiques de la RS des missions et cœur de métier

Ce modèle est présenté dans la figure 4. Il est constitué de trois familles d'orientations. La première, *Connaissances-Innovations-Expertise*, concerne les activités de recherches elles-mêmes et leurs contributions pour : la protection de l'environnement, une chaîne alimentaire soutenable, et pour des conditions et modes de travail soutenables dans le monde "agri-agro". La seconde, *Relations avec les territoires et la société*, s'intéresse aux conséquences des recherches pour la vie des territoires, et à la manière dont elles interagissent avec la société. La troisième, *Former à et par la recherche*, s'intéresse au renouvellement des compétences pour la recherche et à la transmission des savoirs.

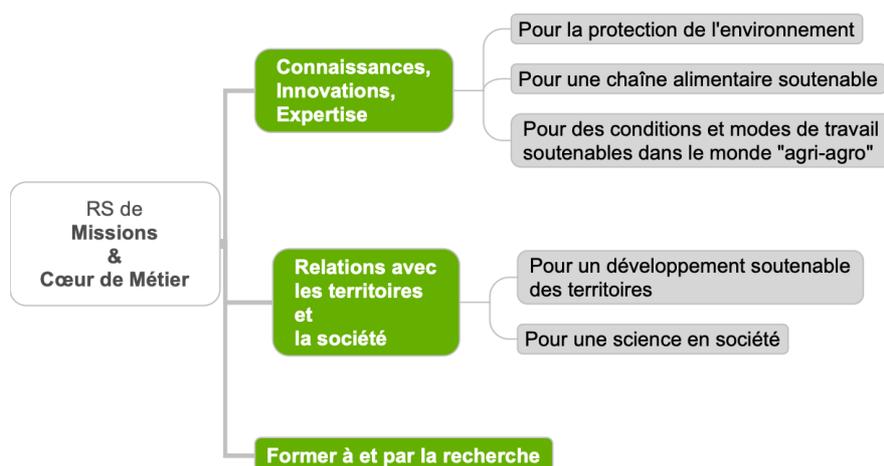


Figure 4. Modèle conceptuel autour duquel se joue la responsabilité sociale des missions & cœur de métier des Unités du Centre B-N

Les orientations qui alimentent ce modèle sont présentées dans l'annexe 4.

Modèle de gouvernance de la RS des missions et cœur de métier

Dans sa structure, le modèle de gouvernance RS des missions et cœur de métier est identique à celui élaboré pour le fonctionnement interne et présenté dans la figure 3. Par contre, évidemment, les orientations diffèrent. Elles sont présentées dans l'annexe 5.

Prise en compte des ODD par les modèles

Les modèles conceptuels présentés ci-dessus rassemblent les enjeux (familles d'orientations) autour desquels se joue la RS du centre B-N au regard des attendus de la norme ISO 26000. L'annexe 6 montre que ces enjeux font échos aux 17 ODD des Nations Unies, confirmant que le cadre fourni par l'ISO 26000, même si celle-ci a été élaborée avant l'Agenda 2030 des Nations Unies et avant la définition des ODD, permet à une organisation telle que la nôtre de personnaliser sa contribution aux ODD.

Étape 3 - Construction de l'outil de diagnostic de la RS des Unités d'INRAE B-N

Nous avons vu dans les paragraphes qui précèdent que, en traduisant la norme ISO 26000 pour le Centre B-N (étape 1), il a été possible de construire un référentiel (étape 2) à partir de modèles conceptuels d'enjeux qui listent les orientations à suivre pour que les Unités du Centre exercent leur RS dans leur fonctionnement interne et dans leurs missions & cœur de métier. Ce référentiel permet de réaliser le diagnostic RS des Unités du Centre (voir plus bas, Description de la démarche d'accompagnement des Unités). Dans ce but, trois supports numériques ont été conçus : [1] un ensemble de cartes mentales ("mind maps") pour animer les groupes de travail chargés de réaliser le diagnostic ; [2] un tableur Excel® (tableur DiagRS) pour produire les résultats du diagnostic ; [3] un formulaire pour présenter ces résultats.

Cartes mentales d'animation du groupe de travail chargé d'établir le diagnostic

Comme nous le verrons dans la partie suivante consacrée à la description de la démarche de diagnostic, celle-ci fait intervenir un groupe de travail chargé d'évaluer la situation de l'Unité vis-à-vis des orientations constitutives des différents modèles. Ce travail est réalisé lors de séances de brainstorming au cours desquelles les contributions des membres du groupe sont collectionnées de manière transparente en les saisissant sur une "carte mentale" projetée sur un écran. Un exemple de carte est présenté dans la figure 5. Ce type de carte est éditable à partir de tout logiciel de "mind mapping" en accès libre ou payant.

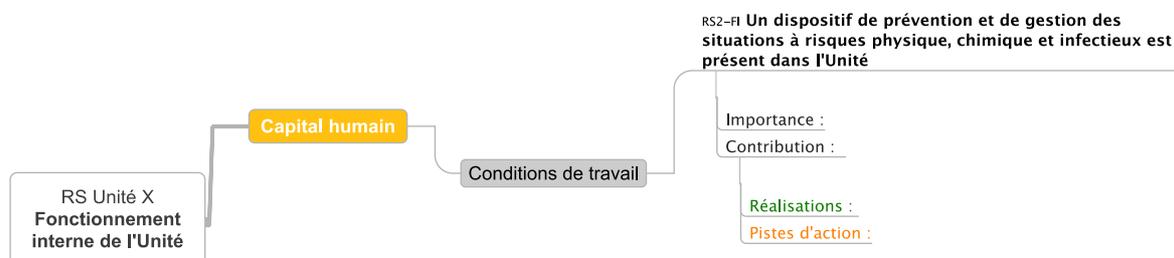


Figure 5. Exemple de carte mentale projetée lors d'une séance de brainstorming DiagRS.

La carte mentale représente le modèle conceptuel correspondant au champ d'action traité lors de la séance de travail (dans cet exemple, Fonctionnement Interne). Les orientations à analyser sont présentées successivement aux participants tel quel le montre la figure. Pour chaque orientation s'affichent son énoncé (ici "Un dispositif de prévention...") d'où partent des branches sur lesquelles sont saisies, à partir des contributions des participants : [1] les réalisations

Le Cahier des Techniques de l'Inra 2021 (106)

que peut revendiquer l'Unité vis-à-vis de cette orientation, [2] les pistes d'action possibles, [3] le niveau d'importance de l'orientation pour l'Unité et [4] le niveau de contribution actuel de l'Unité vis-à-vis de l'orientation (le processus est présenté en détail dans le chapitre Description de la démarche d'accompagnement des Unités).

Tableur DiagRS de production du diagnostic

Pour chaque orientation, après que les niveaux d'importance et de contribution ont été définis, ceux-ci sont saisis dans un tableur Excel® qui permet, une fois que toutes les orientations ont été passées en revue, de tracer le profil RS de l'Unité pour chacun des quatre champs d'action, et d'indiquer, pour chaque orientation, le niveau de priorité à agir. Pour un domaine d'enjeux donné, le profil RS de l'Unité est basé sur ses niveaux de contribution aux familles d'orientations de ce champ et s'affiche sur un radar (Figure 6).

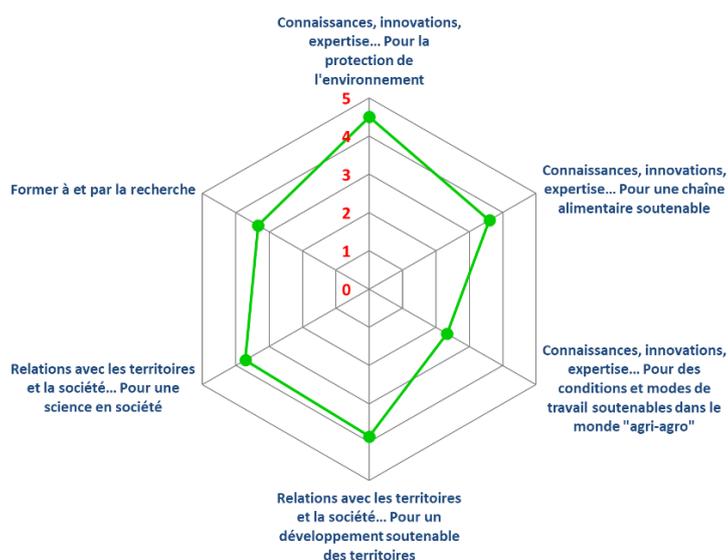


Figure 6. Exemple de radar à partir duquel est représenté le profil RS d'une Unité (ici Missions & Cœur de Métier)

Lorsque les orientations de toutes les familles ont été analysées par le groupe de travail (voir plus bas, Description de la démarche d'accompagnement des Unités), la moyenne des niveaux de contribution de l'Unité aux orientations de chaque famille est calculée puis reportée sur le radar. Pour un profil indiquant une contribution maximale, les niveaux moyens se situent en périphérie du radar. Dans l'exemple présenté, la contribution la plus forte concerne la famille d'orientations "Connaissances, innovations, expertise... Pour la protection de l'environnement" ; la contribution la plus faible concerne la famille d'orientations "Connaissances, innovations, expertise... Pour des conditions et modes de travail soutenables dans le monde agri-agro".

Pour chaque orientation, le niveau de priorité à agir est déduit du croisement de l'importance (pour l'Unité) que lui accorde le groupe de travail avec la contribution actuelle (de l'Unité) évaluée par le groupe (Figure 7).

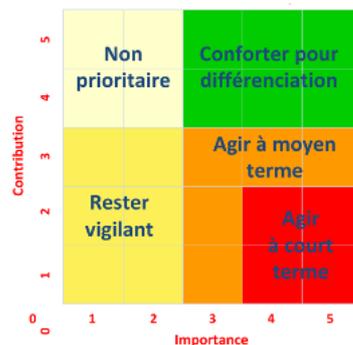


Figure 7. Matrice de priorité avec laquelle est calculé le niveau de priorité à agir de chaque orientation.

Lorsqu'une orientation est analysée par le groupe de travail chargé d'établir le diagnostic, celui-ci donne un niveau d'importance et estime le niveau actuel de contribution de l'Unité (voir plus bas, Description de la démarche d'accompagnement des Unités). À l'aide de la matrice, le croisement de ces 2 niveaux permet de déterminer le niveau de priorité à agir pour cette orientation.

Le tableur DiagRS est présenté dans l'annexe 7 à travers des captures d'écran.

Rapport de restitution du diagnostic

À l'issue des séances de brainstorming qui permettent la réalisation du diagnostic (voir plus bas, Description de la démarche d'accompagnement des Unités), la mission DD édite un rapport de restitution du diagnostic au format Word® qui est transmis à l'Unité concernée. Ce rapport présente l'ensemble des données produites par le groupe de travail et leur traitement par le tableur. Il est la mémoire du diagnostic RS de l'Unité. Et il constitue la base sur laquelle celle-ci peut construire son plan d'action RS.

Concrètement, le rapport type est structuré de la manière suivante :

| |
|--|
| <p>Introduction</p> <p>1. La RS des recherches de l'Unité</p> <p>1.1 Profil de contribution RS</p> <p>1.2 Enjeux, priorités, réalisation et pistes d'action</p> <p>2. Gouvernance des recherches au prisme RS</p> <p>2.1 Profil de contribution RS</p> <p>2.2 Enjeux, priorités, réalisation et pistes d'action</p> <p>3. La RS de la vie de l'Unité</p> <p>3.1 Profil de contribution RS</p> <p>3.2 Enjeux, priorités, réalisation et pistes d'action</p> <p>4. Gouvernance de la vie de l'Unité au prisme RS</p> <p>4.1 Profil de contribution RS</p> <p>4.2 Enjeux, priorités, réalisation et pistes d'action</p> <p>5. Vers un plan d'action</p> <p>Annexes</p> |
|--|

L'introduction présente brièvement le contexte de réalisation du diagnostic et la composition du groupe de travail. Les deux premières parties sont consacrées aux missions et cœur de métier de l'Unité ; les deux suivantes à son fonctionnement interne (vie de l'Unité). Chaque domaine est restitué en deux temps : d'abord via l'entrée thématique (La RS des recherches de l'Unité ; La RS de la vie de l'Unité), puis la gouvernance (Gouvernance des recherches au prisme RS ; Gouvernance de la vie de l'Unité au prisme RS). Ces quatre parties sont construites de

Le Cahier des Techniques de l'Inra 2021 (106)

la même manière : [1] présentation et commentaire du radar qui caractérise le profil de contribution RS, [2] liste des orientations analysées (les enjeux) en indiquant, pour chacune d'elles, le niveau de priorité révélé par la matrice "importance x contribution" (Figure 7) et les réalisations et pistes d'actions que le groupe de travail a identifiées. Une série d'annexes présente les modèles conceptuels sur la base desquels a été effectué le diagnostic, la démarche suivie, la méthode qui a permis de définir le niveau de priorité des orientations, les orientations qui n'ont pas été incluses dans le diagnostic (jugées sans objet).

Description de la démarche d'accompagnement des Unités

Comme l'a fait apparaître, dans la partie précédente, la présentation de l'outil de diagnostic, la démarche d'accompagnement d'une Unité s'intéresse à deux domaines d'expression de sa RS : son fonctionnement interne, ses missions et cœur de métier. Pour chacun d'eux, l'analyse porte sur sa représentation thématique et sur sa gouvernance. Au final, pour un diagnostic complet, ce sont donc quatre facettes de la responsabilité sociétale d'une Unité qui sont considérées.

Concrètement, la démarche débute par une phase préparatoire qui comprend : une rencontre entre la direction de l'Unité et les animateurs du diagnostic (la mission DD dans notre cas), l'ajustement des orientations pour qu'elles correspondent au mieux au contexte propre à l'Unité considérée et l'envoi des documents de travail aux participants. Ensuite, quatre séances de brainstorming permettent d'établir le profil RS de l'Unité et d'identifier des pistes d'action qui sont *in fine* rassemblés dans un rapport remis à l'Unité. L'ensemble du processus est synthétisé dans la figure 8 et décrit en détail ci-après.

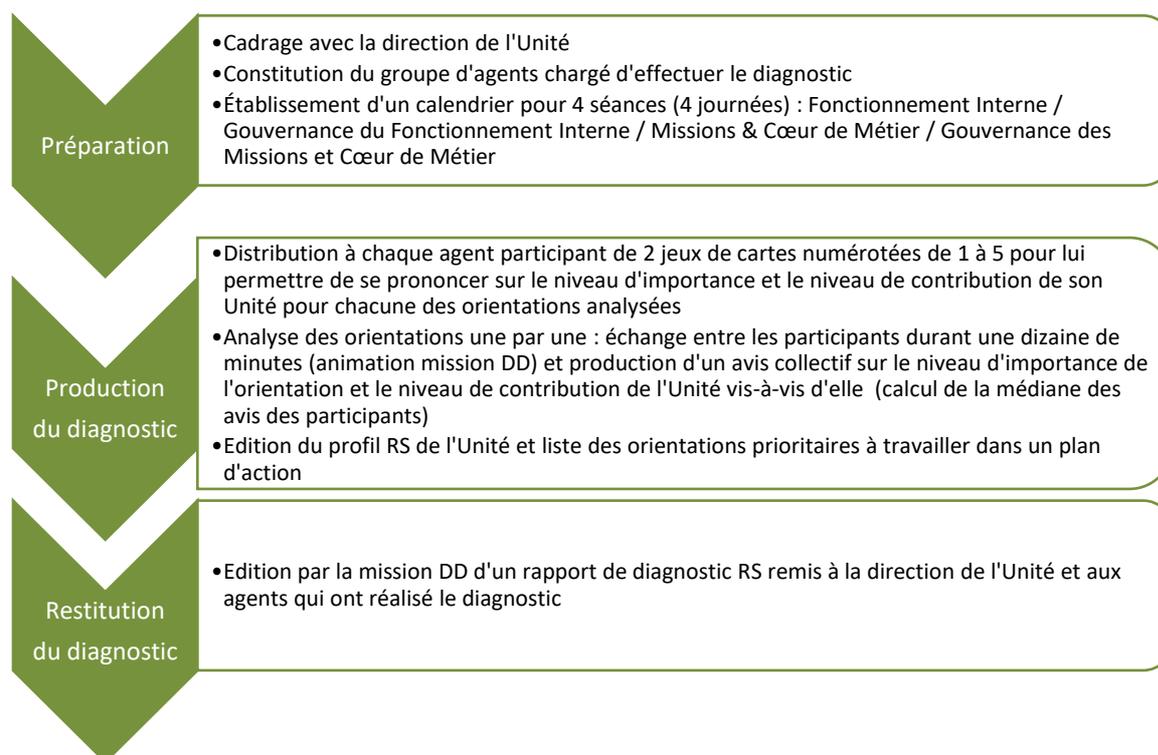


Figure 8. Démarche d'accompagnement des Unités

Le texte en gras fait l'objet d'une présentation détaillée dans le corps de l'article

Phase préparatoire au diagnostic proprement dit

Cette phase est importante. Elle va permettre de s'assurer que les tenants et aboutissants de la démarche sont bien clairs pour l'Unité, et que la mission DD dispose d'une lecture satisfaisante de l'Unité pour assurer l'accompagnement.

Cadrage initial avec la direction de l'Unité

Comme pour toute démarche d'amélioration continue, le portage du DiagRS par la direction de l'Unité est déterminant. Il est donc très important que les dirigeants s'approprient la démarche, afin qu'ils soient ensuite force de motivation pour les agents (les participants au groupe de travail chargé d'établir le diagnostic, et, au-delà, tous les agents, pour l'application du plan d'action). C'est l'objectif d'une réunion préparatoire au cours de laquelle la mission DD présente les détails de la démarche à la direction de l'Unité. Cette rencontre permet également, de préciser le périmètre du diagnostic (identifier des orientations non pertinentes pour l'Unité en question), de discuter de la composition du groupe d'agents chargés d'établir le diagnostic, et de fixer le calendrier.

Mais chaque Unité est une entité singulière de par ses thématiques de recherche, ses composantes humaines et matérielles, son histoire, etc. Il est donc aussi très important que la mission DD s'imprègne de la "personnalité" de l'Unité, afin d'en tenir compte dans la conduite du diagnostic. Dans cette perspective, différents éléments peuvent être recueillis par la mission DD lors de cette réunion : version courte du dossier d'évaluation ; la structuration et le fonctionnement de l'Unité ; les sujets qui font débat dans l'Unité ; etc.

La constitution du groupe de travail chargé d'établir le diagnostic est une étape sensible. Même si, idéalement, la participation de tous les agents de l'Unité pourrait paraître souhaitable, dans les faits cela est très difficile à réaliser sauf pour les Unités à faible effectif. Au stade de développement de DiagRS où nous nous trouvons nous engageons les Unités à faire émerger deux groupes d'une dizaine de personnes parmi les agents qui leur sont rattachés. L'un chargé d'accomplir le DiagRS "fonctionnement interne", l'autre le DiagRS "missions et cœur de métier". Le groupe "fonctionnement interne" peut par exemple émaner du Conseil d'Unité, et le groupe "missions et cœur de métier" du Conseil Scientifique. Mais cela est laissé au choix de l'Unité. Seule demande forte : afin d'assurer une perméabilité entre ces deux groupes, nous préconisons qu'au moins un agent de chaque groupe participe aux travaux de l'autre.

Une fois le "casting" réalisé, le calendrier de réalisation du DiagRS de l'Unité est établi. Même s'il est conseillé de ne pas trop étaler la démarche, le DiagRS "fonctionnement interne" et le DiagRS "missions et cœur de métier" n'ont pas de raison de s'enchaîner immédiatement. Ce n'est pas le cas pour les deux dimensions (thématique et gouvernance) de chaque champ. En effet, du fait du lien évident qui existe entre eux, le diagnostic sur la gouvernance devra idéalement survenir dans la semaine qui suit le diagnostic thématique.

Transmission des documents de travail aux membres du groupe diagnostic

Quelques jours avant la séance de brainstorming qui produira un diagnostic la mission DD transmet aux membres du groupe de travail : le modèle d'enjeux RS sur lequel va porter le diagnostic (exemple : gouvernance du fonctionnement interne), la liste des orientations à analyser pour chaque famille d'enjeux de ce modèle, et les règles de déroulement de la séance de diagnostic.

Déroulement d'une séance DiagRS

Comme évoqué ci-dessus, DiagRS comporte quatre séances de brainstorming réalisées par deux groupes de travail, un groupe chargé de produire le diagnostic sur le fonctionnement interne de l'Unité, un autre sur ses missions et cœur de métier. Chaque séance se déroule selon le même protocole.

Le Cahier des Techniques de l'Inra 2021 (106)

Conditions matérielles

Au début de la séance, deux jeux de cartes sont remis à chaque participant. Un jeu "Importance" et un jeu "Contribution" constitués tous les deux de cinq cartes numérotées de 1 à 5. Sur chaque carte est indiqué la signification du numéro qu'elle porte (Annexe 8). Le numéro 1 signifie l'importance (ou la contribution) la plus basse, le numéro 5 l'importance (ou la contribution) la plus haute.

Protocole d'analyse d'une orientation

Pour réaliser l'analyse d'une orientation, la partie de la carte mentale correspondante est affichée à l'écran (Figure 5), puis l'orientation est lue par l'animateur (mission DD) qui s'assure que tous les participants l'ont bien comprise. Un chronomètre est alors enclenché et les participants s'expriment et échangent librement sur l'orientation en question, en particulier pour évoquer les réalisations que l'Unité peut revendiquer vis-à-vis de cette orientation et pour trouver les pistes d'actions qui pourraient permettre à l'Unité de mieux la prendre en compte. Les réalisations et les pistes d'actions évoquées par les participants sont saisies en direct sur la carte mentale (les participants peuvent valider ou proposer des reformulations).

À la fin du temps imparti (une dizaine de minutes), les participants sont invités à produire un avis à l'aide des jeux de carte mis à leur disposition ; dans un premier temps, sur le niveau d'importance qu'ils reconnaissent à l'orientation, et, dans un deuxième temps, sur le niveau de contribution à cette orientation auquel ils situent l'Unité au moment où est réalisé le DiagRS. Pour éviter toute influence des uns sur les autres, les participants lèvent leurs cartes tous en même temps. Les niveaux affichés sur les cartes présentées par les participants sont saisis dans le tableur qui calcule leur valeur médiane.

Clôture d'une session de diagnostic

À la fin d'une séance de diagnostic, les données ayant été saisies au fur et à mesure dans le tableur, le profil RS de l'Unité ainsi que la liste des orientations dont le traitement est jugé prioritaire peuvent être présentés, "à chaud", aux participants.

Restitution du diagnostic

Une fois les quatre sessions réalisées, dans les jours qui suivent, la mission DD remet à l'Unité son rapport de diagnostic RS suivant le modèle décrit plus haut. Il peut s'en suivre des rencontres entre la mission DD et les pilotes de l'Unité pour commenter/approfondir certains aspects du diagnostic, et pour initier un plan d'action.

Temps nécessaire à la réalisation d'un diagnostic complet

Sur la base d'un temps d'analyse de 10 minutes par orientation, compte tenu du nombre d'orientations constitutives des différents modèles, et en intégrant le temps nécessaire au passage d'une orientation à l'autre et des temps de pose, deux journées sont nécessaires pour établir les diagnostics du fonctionnement interne (thématique et gouvernance), et deux "grosses" ½ journée pour ceux des missions et cœur de métier.

Premiers retours d'expérience

La démarche DiagRS a fait l'objet d'une information à l'ensemble des Unités du Centre B-N. Pour l'instant, un diagnostic complet a été réalisé avec l'Unité Sdar, et une version simplifiée a été mise en œuvre avec l'UMR Sciences et Techniques du Lait et des Ovo-produits (STLO). Plusieurs Unités se sont déclarées intéressées pour une mise en œuvre dans un proche avenir. Des enseignements peuvent d'ores et déjà être tirés des premiers cas concrets traités.

Les cas traités à ce jour

DiagRS comme fondation du projet de l'Unité Sdar

À l'issue de l'élaboration du schéma stratégique de Centre 2019-2022, celui-ci ayant affiché la responsabilité sociétale comme horizon du Centre, la directrice des services d'appui a souhaité élaborer un nouveau projet d'Unité dirigé dans cette direction. Pour ce faire, elle a demandé à la mission DD de piloter un DiagRS pour son Unité.

Préparation et réalisation

Le diagnostic s'est déroulé conformément à la description générale présentée plus haut. Mais s'agissant de l'Unité responsable du fonctionnement du Centre, les modèles Missions et Cœur de Métier et les orientations prévues pour une Unité de recherche (Figures 4 et 5 et Annexes 4 et 5) ont été remplacés par les modèles et les orientations qui rendent compte de la RS du fonctionnement interne d'une Unité (Figures 2 et 3 et Annexes 2 et 3), en reformulant les orientations de manière à ce qu'elles s'adressent au fonctionnement interne du Centre (cœur de métier de l'Unité Sdar). Par exemple, une des orientations qui traite du management a été formulée ainsi pour réaliser le DiagRS du fonctionnement de l'Unité : *Les managers de l'Unité SDAR intègrent et mettent en œuvre une dimension "conditions de vie au travail" vis-à-vis de leurs agents* ; et ainsi pour réaliser le DiagRS de l'appui Centre : *Le management des activités d'appui intègre une dimension "conditions de vie au travail" vis-à-vis des agents du Centre*.

Les sorties du DiagRS SDAR

Sans rentrer dans les détails, il est possible de dire que le diagnostic du fonctionnement interne et celui de l'appui Centre font apparaître, à travers le niveau de contribution de l'Unité un potentiel de progression RS, que ce soit d'un point de vue thématique ou d'un point de vue gouvernance. Le croisement du niveau d'importance pour l'Unité et du niveau de contribution de l'Unité pour les différentes orientations (Figure 7) fait ressortir des niveaux de priorité variables selon l'orientation et qui vont de "agir à court terme" (une quarante d'orientations) à "conforter pour différenciation (une vingtaine)". Et, au total, ce sont plus de 200 réalisations contributrices aux différentes orientations, et près de 400 pistes d'action pour améliorer la contribution de l'Unité à ces orientations qui ont été identifiées.

Avis de la Directrice des Services d'Appui

"Le Diag RS nécessite un investissement en temps assez important pour les personnes de l'unité qui y participent mais le retour sur investissement est extrêmement positif. Pour ceux qui ont bien voulu participer à son élaboration, il y a une véritable prise de conscience du rôle que chacun peut jouer dans le développement de la responsabilité sociétale. Les personnes sont transformées par rapport au regard qu'elles peuvent porter sur leur travail, leur environnement de travail et la notion de parties prenantes fait enfin sens. C'est une sensibilisation puissante à la RS qui permet une appropriation d'un certain état d'esprit. Les séances de travail sont riches, les idées foisonnantes, c'est une parenthèse, un temps de respiration et il m'est souvent arrivé de regretter que toutes les personnes du service n'aient pas pu vivre cette belle expérience. C'est le terreau de notre projet d'unité avec de nombreuses actions que nous mettons en œuvre petit à petit, ce sont des briques qui s'empilent et qui construisent une vision partagée au sein du service à vivre avec nos parties prenantes."

Le Cahier des Techniques de l'Inra 2021 (106)

DiagRS comme référentiel pour situer la RS de l'UMR STLO

Le cas traité dans le cadre de l'UMR STLO diffère sensiblement de celui qui a concerné l'Unité Sdar. Dans le cas de cette UMR, le directeur a souhaité utiliser la démarche DiagRS dans la perspective de l'évaluation de son Unité par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Mais il a très vite imposé une contrainte forte à l'exercice : ne pas dépasser le format d'une grosse demi-journée de travail. De plus, il souhaitait que cela puisse se dérouler dans le cadre d'un séminaire d'animation collective de l'Unité rassemblant potentiellement l'ensemble des agents.

Préparation et réalisation

Dans l'optique d'une exploitation pour l'évaluation Hcéres, seul le champ Missions et Cœur de Métier a été considéré. Et il a été décidé de faire traiter les différentes familles d'orientations des modèles, en parallèle, par six groupes de huit agents, en deux sessions de travail, une session "RS thématique" et une session "RS gouvernance". Pour la session "RS thématique", chaque groupe a été affecté à une des six familles du modèle Missions et Cœur de Métier thématique (Figure 4), avec pour consigne, pour chaque orientation, de répertorier les réalisations que STLO pouvait faire valoir et les pistes d'action possible, et de rédiger une synthèse à présenter aux autres groupes. Pour la session "RS gouvernance", les six mêmes groupes ont traité de la question de la gouvernance, sur la base du modèle Gouvernance des Missions et Cœur de Métier (Figure 3), avec pour consigne de définir une vision "RS" pour STLO, de lister des valeurs à promouvoir pour la soutenir, d'identifier les atouts sur lesquels s'appuyer et les freins à prendre en compte pour l'accomplir, et de restituer une synthèse aux participants.

Les sorties de l'atelier RS STLO

Il est bien clair que l'atelier RS que nous avons animé lors de ce séminaire de l'UMR STLO ne pouvait pas ambitionner couvrir un spectre aussi large qu'un DiagRS complet. De plus, le fonctionnement des groupes en parallèle rendait plus difficile le guidage par la mission DD. Néanmoins, les deux sessions de travail ont été très productives, avec pas moins de 70 réalisations et 50 pistes d'actions identifiées lors de l'analyse des familles d'enjeux du modèle thématique, une vingtaine d'items pour élaborer la vision de l'Unité "en mode RS", et plus d'une cinquantaine de sujets relatifs à la gouvernance.

Avis du directeur de l'UMR STLO

"Ce DiagRS nous a permis de prendre collectivement du recul et de faire un bilan très intéressant sur nos activités, nos partenariats, notre impact sociétal et le sens de nos actions. L'ordre du jour étant très contraint pour cette journée, G. Monod et M. Le Moing ont adapté un format court du DiagRS à mener sur un après-midi. Le travail a été intense mais très plaisant et tous les participants y ont pris grand plaisir. Les réflexions issues des ateliers qu'ils ont animés ont confirmé un réel intérêt du collectif pour la prise en compte des questions relatives au sens de nos actions (pour quoi travaillons-nous ?) et au partenariat (pour qui travaillons-nous ?). Ces éléments ont contribué à fixer un cadre à notre projet d'unité et à ses déclinaisons scientifiques. Notamment, ce DiagRS nous a amené à planifier la constitution d'une cellule partenariale afin, entre autres, d'intégrer des considérations RSE dans le développement de notre partenariat académique-privé."

Enseignements des premières mises en œuvre de DiagRS

Les applications que nous avons faites de la démarche DiagRS ont fait ressortir des enseignements sur les conditions à remplir pour le bon déroulement des séances, et sur la manière dont elles doivent s'enchaîner. En outre, elles ont aussi révélé la robustesse de la méthode.

Sur les conditions de réalisation d'une séance DiagRS

S'agissant d'un exercice de brainstorming, il convient que les conditions matérielles de sa réalisation soient agréables et que les participants soient mentalement disponibles. La mise en place de conditions matérielles agréables ne pose en général pas trop de problème à INRAE ; mais l'expérience menée avec STLO nous a montré qu'un séminaire hors les murs, dans un lieu prévu à cet effet, pouvait générer une ambiance détendue très favorable à l'imagination. Quant à la disponibilité mentale des participants, sans surprise, elle est directement proportionnelle à leur niveau de "déconnexion" (smartphone, mail) durant la séance...

En l'état actuel du développement de DiagRS, l'animation des séances de brainstorming par la mission DD est indispensable. L'intervention de la mission DD est également nécessaire en amont des séances, lors de la formulation des orientations, pour que celles-ci "collent" au mieux à la réalité de l'Unité diagnostiquée. L'ajustement des orientations, s'il s'avère nécessaire, est réalisé à l'issue du cadrage initial avec la direction de l'Unité, et en lien avec elle.

Quant au temps nécessaire au déroulement d'une séance, le DiagRS de l'Unité SDAR a confirmé qu'une durée d'analyse de 10-12 minutes par orientation était convenable. Mais cela amène à une séance de près d'une journée pour chacun des deux volets du fonctionnement interne (thématique et gouvernance). Avec un nombre plus faible d'orientations, les deux volets du champ missions & cœur de métier demandent a priori moins de temps, mais ce peut être l'opportunité de consacrer un peu plus de temps à chaque orientation.

Sur l'enchaînement des quatre séances

À ce stade d'utilisation de la démarche nous ne disposons pas d'argument pour conseiller de traiter les champs fonctionnement interne et missions & cœur de métier dans un ordre particulier. Par contre, comme indiqué plus haut, pour un domaine donné, par exemple le fonctionnement interne, il est indispensable de traiter la dimension thématique avant la gouvernance. En effet, le diagnostic thématique parcourt l'ensemble des sujets sur lesquels devra porter une gouvernance en mode RS, et révèle les sujets à partir desquels l'Unité pourra construire sa vision et définir ses missions, points cruciaux pour la gouvernance. D'où l'intérêt de les explorer au préalable. Un atout supplémentaire consistera à espacer la séance "thématique" de la séance "gouvernance" d'un court laps de temps pour conserver un effet mémoire. Enfin, le temps séparant les diagnostics "fonctionnement interne" et "missions & cœur de métier" n'aura pas intérêt à être trop grand, ce afin que les échos qu'ils pourraient se renvoyer l'un vers l'autre puissent se faire entendre, et qu'un diagnostic d'ensemble puisse aboutir en un temps raisonnable (de l'ordre de six mois, au plus).

Bilan & perspectives de déploiement

La méthode décrite dans cet article vise à permettre aux Unités d'INRAE d'évaluer et de développer leur RS afin de contribuer aux Objectifs de Développement Durable. Récemment, une initiative partie des établissements d'enseignement supérieur a proposé la création d'un label Développement Durable & Responsabilité Sociétale (label DD&RS) fondé sur un référentiel du même nom disponible sur la plateforme [PERSEES](#). Sur le principe, cette démarche est assez similaire à celle que nous avons menée avec DiagRS puisqu'elle intègre les impacts liés au fonctionnement interne et ceux relevant des missions et cœur de métier (enseignement, recherche, liens Science-Société). Mais il existe une différence importante : l'échelle considérée. Le référentiel DD&RS est destiné à des établissements, DiagRS s'adresse à des Unités. Il est donc bien évident que le référentiel DD&RS, qui plus est s'il est destiné à tout le système ESR, adressera des cibles sensiblement plus "macros" et moins spécifiques que le fait DiagRS qui a été conçu au regard des activités d'un établissement particulier, INRAE, et pour une échelle propice à l'action, l'Unité. Par ailleurs, il y a une dizaine d'années, des recherches menées à l'INRA avaient débouché sur une méthodologie, ASIRPA, pour apprécier les impacts des recherches qui y étaient menées à

Le Cahier des Techniques de l'Inra 2021 (106)

travers cinq familles d'impacts : économique, environnemental, politique, sanitaire et territorial/social. L'ISO 26000, cadre dans lequel a été développé DiagRS, intègre ces domaines d'action. Mais cette norme pose des attentes orientées ODD qui ont vocation à guider l'action des organisations, alors qu'ASIRPA ne revendique pas d'orientation particulière et vise avant tout à porter une évaluation *a posteriori* (évaluation de l'impact, au sens général, des recherches menées par INRAE). En outre, ASIRPA ne considère pas la composante fonctionnement interne. Or, la problématique centrale traitée par l'ISO 26000 est bien de disposer d'une approche qui embrasse à la fois la composante fonctionnement interne et la composante missions et cœur de métier de tout type d'organisation. Nous pensons donc qu'il existe un espace pour une utilisation de DiagRS au service des Unités désirant situer leurs activités vis-à-vis des ODD.

DiagRS, qu'en attendre, dans quelles conditions ?

Pour une Unité, DiagRS représente un accompagnement engageant, mais profitable. En effet, à travers un regard très large sur ses domaines de responsabilité (interne et externe), l'Unité peut penser son avenir et réfléchir à ses priorités pour prendre en compte les attentes sociétales voire les anticiper, saisir des opportunités et assurer sa pérennité en faisant vivre éthique et valeurs (notamment à l'occasion d'une évaluation collective). La procédure participative proposée (ce sont des membres de l'Unité qui produisent le diagnostic) constitue un terrain d'expression pour identifier collectivement ce qui va bien et ce qui doit évoluer, et contribue à créer un sens commun et partagé qui peut se concrétiser par un plan d'action RS, point fort du projet d'Unité. En définitive, DiagRS constitue une aide dont peut bénéficier une Unité pour assumer sa responsabilité pleine et entière vis-à-vis des ODD.

La pratique de DiagRS ne procède pas d'un autodiagnostic par l'Unité concernée. Elle nécessite l'intervention d'animateurs capables d'assurer l'accompagnement des séances de diagnostic et de produire le rapport de synthèse. Sur le Centre B-N, la mission DD peut s'en charger. Si la méthode DiagRS venait à être déployée plus largement, un réseau d'animateurs/accompagnateurs pourrait être formé.

Vers le déploiement de DiagRS

La question du déploiement à l'échelle d'INRAE d'une méthode d'accompagnement des Unités vers leur RS devrait se poser à relativement brève échéance. En effet, d'une part, les missions et le cœur de métier d'INRAE en font un acteur attendu au service du développement durable, et, d'autre part, le [plan stratégique INRAE 2030](#) définit une stratégie "Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)" pour le fonctionnement de l'établissement. DiagRS, en intégrant ces deux dimensions (missions & cœur de métier, fonctionnement interne) pourrait permettre à chaque Unité de se situer par rapport à ces horizons dans le cadre posé par l'ISO 26000.

Mais le déploiement de DiagRS à l'échelle d'INRAE pose la question de la représentativité du référentiel utilisé. En fait, l'architecture globale de DiagRS (les modèles conceptuels présentés dans les figures 2, 3 et 4) nous semble suffisamment robuste pour résister à l'ensemble des Unités d'INRAE (c'est beaucoup moins l'influence de tel ou tel trait du Centre B-N que celle des attendus de la norme sur un collectif de recherche INRAE qui s'exprime dans ces modèles). Par contre, le contenu de DiagRS, et plus particulièrement le répertoire d'orientations RS à partir desquelles s'effectue le diagnostic, pourrait être plus sensible aux influences locales, notamment les orientations prévues pour le modèle Missions & Cœur de Métier. Mais DiagRS n'est pas figé, et il pourrait très bien être adapté, suivant les situations rencontrées, pour intégrer les aspects propres à certaines activités (création d'orientations nouvelles). En définitive, la faisabilité du déploiement de DiagRS pourrait être évaluée par une étude pilote menée à partir d'un échantillon d'Unités volontaires aux profils variés (thématiques de recherche, type d'activité, taille, contexte géographique, ...).

Remerciements

Nous tenons à remercier Patrick Herpin qui, alors qu'il assurait la présidence du Centre Bretagne-Normandie, nous a fait confiance pour réaliser ce projet. DiagRS doit beaucoup à nos collègues de ProgRS qui ont donné de leur temps et exprimé leur motivation pour analyser l'ISO 26000 et pour nous aider à produire le référentiel. Nous leur en sommes extrêmement reconnaissants. Notre reconnaissance est également adressée à toutes les personnes représentantes des parties prenantes du Centre (internes et externes) qui se sont montrées disponibles pour apporter leur regard sur le Centre et, finalement, enrichir le point de vue de ProgRS. Edwige Lassalas, directrice des services d'appui B-N, et Yves Le Loir, DU de l'UMR STLO, nous ont permis de mettre DiagRS à l'épreuve du réel. Nous leur en savons gré. Merci enfin à Mélanie Martignon pour sa relecture attentive et très constructive qui a permis d'améliorer cet article.

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 « Le Cahier des Techniques de l'Inra », la date de sa publication et son URL).

Bibliographie

AFNOR (2010a) *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. NF ISO 26000. 127 p.

AFNOR (2010b) *Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000*. XP X 30-027. 12p.

AFNOR (2013) *Responsabilité sociétale - Gouvernance et responsabilité sociétale - ISO 26000*. FD X 30-031. 26 p.

Colinet L., Joly P-B., Gaunand A., Matt M., Larédo P., Lemarié S., 2014. ASIRPA – *Analyse des Impacts de la Recherche Publique Agronomique*. Rapport final. Rapport préparé pour l'Inra. Paris, France. 61 p.

Nations Unies, Assemblée générale (2015) *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. 38 p.