



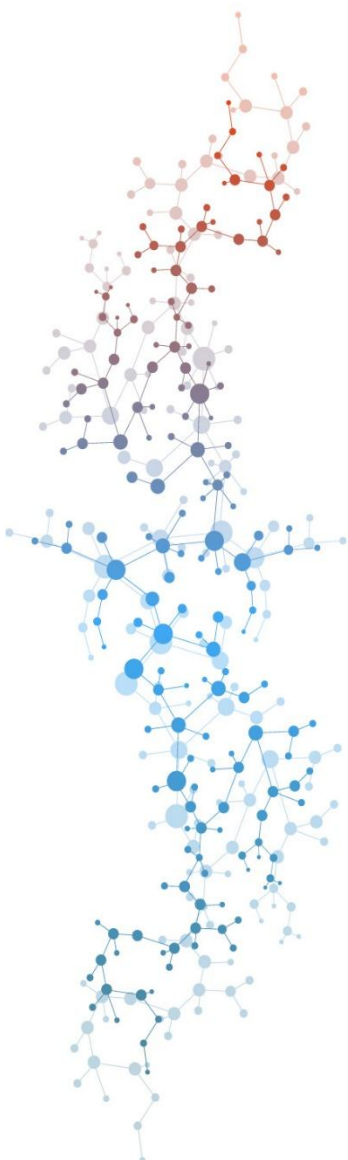
RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inserm



La science pour la santé
From science to health



Guide RSE d'accompagnement au changement en unité de recherche

Cellule Transition Écologique
et Sociétale

2026

Table des matières

Contexte et objectif	5
Accompagnement au changement dans une unité de recherche	12
Annexe	17

Contexte et objectif

L’Inserm s’inscrit dans la démarche engagée par la France en faveur de la transition écologique et sociétale notamment au travers du programme **France Nation Verte et son plan pour la planification écologique** ainsi que le **Plan Biodiversité Climat** du ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche.

À ce titre, l’Inserm a adopté un plan de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) en juin 2024 prenant en compte les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux de ses activités. Cette démarche repose sur quatre grands engagements que prend l’Inserm :

- **Impulser des nouveaux thèmes de recherche en santé** et recherche médicale en lien avec les enjeux environnementaux et l’approche *One Health* ;
- **Porter et défendre des engagements éthiques socio-écologiques** pour la recherche au niveau de l’institution pour accompagner la transformation du secteur ;
- **Assurer un environnement de travail de qualité** pour permettre l’épanouissement et l’engagement des équipes ;
- **Être exemplaire sur les impacts environnementaux** afin d’engager l’ensemble de son écosystème dans la transition écologique.

Issu d'un travail d'enquête, de terrain, d'un processus d'élaboration participatif et rigoureux, impliquant plus de 150 personnes réparties au sein de 15 structures, ce document stratégique a permis d'identifier **21 enjeux prioritaires et de définir 30 actions RSE structurantes pour l'Institut.**

La phase de diagnostic étant désormais achevée, il appartient à présent à l'ensemble des parties prenantes de s'engager dans la mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie. Cette étape, décisive, soulève fréquemment des interrogations quant aux méthodes et aux postures à adopter pour conduire efficacement le changement.

C'est dans cet esprit que le présent document a été conçu, en s'appuyant sur le guide de l'ADEME en la matière¹. Volontairement synthétique, il a pour objectif de fournir aux acteurs concernés des clefs de compréhension claires et immédiatement mobilisables pour accompagner le changement inhérent à toute démarche de RSE au sein d'une unité de recherche.

¹ *Mettre en œuvre des actions d'accompagnement aux changements de comportements*, ADEME, 2023

Les enjeux de l'accompagnement au changement

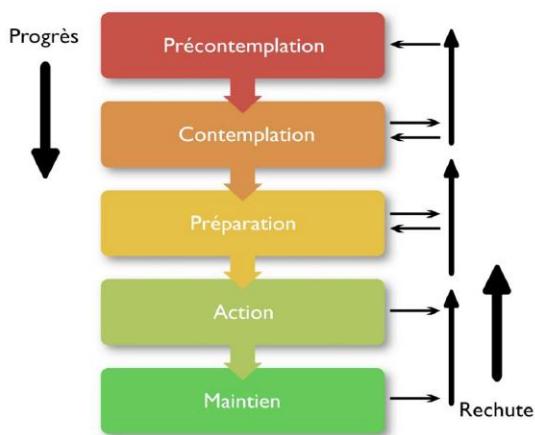
« L'accompagnement de ces changements de comportements et de modes de vie constitue un levier pour atteindre leur meilleur potentiel et maximiser leurs impacts, mais également pour prévenir les effets contre-productifs de l'effort qui peut être demandé aux individus et aux groupes. »²

Face aux enjeux climatiques et de biodiversité, l'accompagnement au changement désigne un ensemble d'interventions organisées visant à soutenir l'évolution volontaire des pratiques individuelles et collectives au sein d'une structure donnée. Il complète les mesures réglementaires ou incitative par l'action sur une autre dimension : les facteurs humains qui conditionnent le passage effectif à l'acte.

² Mettre en œuvre des actions d'accompagnement aux changements de comportements, ADEME, 2023, p.5

Le changement est un processus, pas un événement

Si changer un comportement commence par une décision unique et immédiate, il s'agit **d'un cheminement progressif qui passe par plusieurs étapes** :



Ce parcours est rarement linéaire : les hésitations, les retours en arrière et les périodes de stagnation en font partie intégrante.

Cette réalité a une conséquence directe sur la conception des actions d'accompagnement : une intervention adaptée à une personne en phase de sensibilisation ne produira pas les mêmes effets sur une personne déjà prête à agir. **Identifier à**

quel stade se situent les publics ciblés est donc un préalable indispensable.

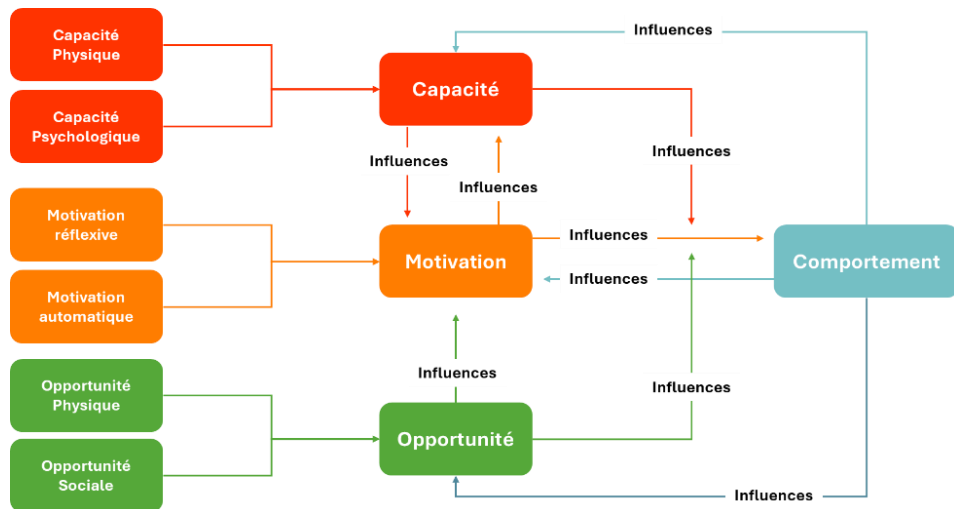
Le comportement ne s'explique pas par la seule volonté individuelle

Les sciences comportementales montrent qu'un comportement est toujours le produit d'une interaction entre une personne et son environnement. Trois grandes catégories de déterminants entrent en jeu :

- 1) **Les capacités de l'individu**, ce qu'il sait faire et se sent capable de faire → sait-il faire ? / Se sent-il capable ? *Ex : manque de formation sur GES 1.5, absence de compétences en RSE, etc.*
- 2) **Les occasions** que lui offre son environnement matériel et social → l'environnement permet-il le changement ? *Ex : absence piste cyclable pour venir au travail.*
- 3) **Sa motivation**, qu'elle soit consciente ou plus implicite → est-ce désiré, valorisé, aligné avec les valeurs ? *Ex : manque de reconnaissance, absence de lien avec les objectifs de carrière, peu d'impact perçu.*

En pratique, cela signifie que les freins au changement peuvent être très variés : manque d'information, absence de solutions alternatives accessibles, normes sociales peu

favorables, contraintes matérielles ou financières. Un diagnostic préalable en amont peut permettre d'identifier ces



freins. Le schéma ci-dessous du modèle COM-B détaille ces mécanismes du comportement.

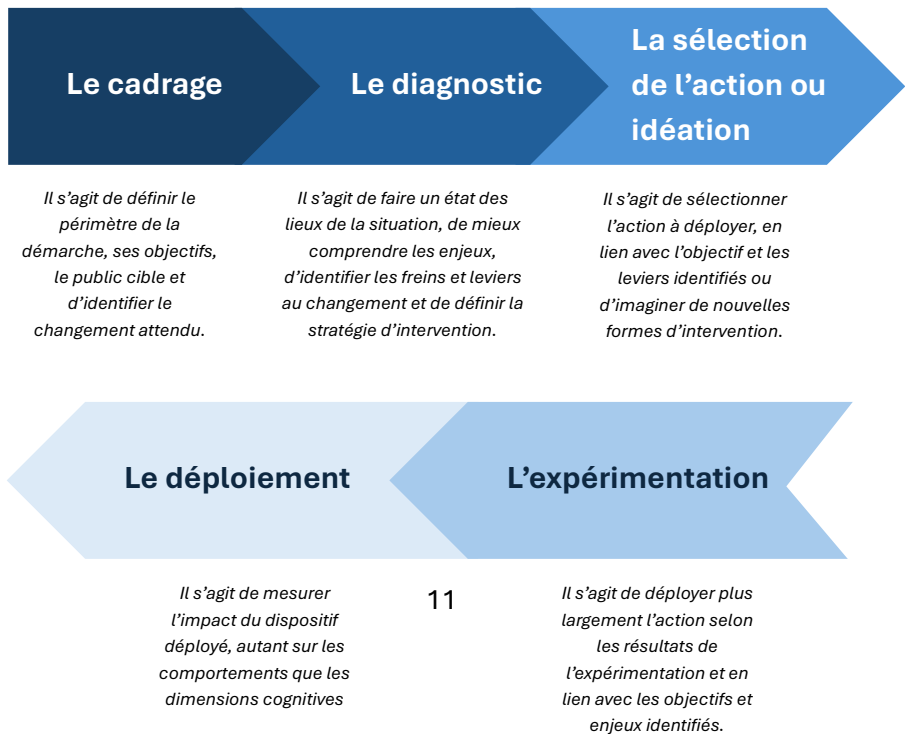
Ce qui se mesure s'améliore

L'évaluation des actions d'accompagnement est une exigence méthodologique incontournable. Elle ne doit pas se limiter à des indicateurs de participation ou de satisfaction, mais porter sur l'évolution réelle et mesurable des comportements. Cette évaluation doit être anticipée dès la conception de l'action via les indicateurs retenus, la méthode de recueil des données et la temporalité des mesures doivent être définis en amont du déploiement (fiche action en annexe).

Attention toutefois à ne pas transformer les indicateurs en objectifs, au risque de favoriser l'optimisation des chiffres plutôt que la réalité des changements de comportement.

Une approche qui s'intègre dans une stratégie globale

L'accompagnement au changement n'a pas vocation à agir seul. Il trouve sa pleine efficacité lorsqu'il est articulé avec d'autres leviers d'action, que ces derniers soient réglementaires, financiers, institutionnels, etc. C'est précisément à l'interface de ces dispositifs qu'il joue son rôle de mise en lumière et de déverrouillage des freins qui persistent malgré l'existence de solutions alternatives, tout en favorisant l'adoption durable de nouvelles pratiques.



Méthodologie RSE

d'accompagnement au changement dans une unité de recherche

Dans le contexte de l'Inserm, un comportement correspond à une action concrète, observable et mesurable, réalisée par un chercheur, un technicien ou une équipe (par exemple : *choisir le train plutôt que l'avion pour un congrès, réduire la consommation d'énergie dans un laboratoire, ou intégrer des critères One Health dans un protocole de recherche*).

Cependant, l'accompagnement ne se limite pas à l'action elle-même. Il prend en compte les représentations, croyances, valeurs, normes sociales et contraintes matérielles qui influencent cette action. Un chercheur peut vouloir réduire son empreinte carbone, mais s'il n'a pas accès à des alternatives pratiques (ex : *financement pour les déplacements en train, outils de bilan carbone simples*), le changement reste bloqué.

Nous proposons une méthodologie en 3 étapes simples, qui permettent à la fois de poser un cadre légitime de travail, établir un diagnostic et définir un plan d'action en embarquant

l'ensemble de l'unité. Avant toute chose, rappelons le rôle du référent Transition Écologique et Sociétale (TES) en unité à l'Inserm.

Rôle du référent RSE dans l'unité

Le référent TES n'est pas un "responsable" imposé, mais un facilitateur, coordinateur et ambassadeur de la démarche RSE au sein de son unité. Bénéficiant d'une lettre de mission. Son rôle est de :

- **Participer au pilotage de la démarche** Transition Écologique et Sociétale dans son unité en lien avec le directeur d'unité, faire le lien avec la démarche institutionnelle nationale et participer à la dynamique locale organisée par la délégation régionale Inserm ;
- **Organiser** les échanges de points de vue, l'émergence d'idées, le partage des bonnes pratiques au sein du laboratoire, en vue de faire advenir un plan d'action à l'échelle de l'unité et en assurer la mise en œuvre durable et concrète ;
- **Favoriser** l'encapacitation des agents de l'unité pour viser une appropriation des enjeux écologiques et de responsabilité sociétale de l'Inserm, nécessaire à la mise en action.

Étape 1 : Se positionner comme référent TES

Avant toute action, le référent doit s'approprier la démarche et gagner la confiance des équipes.

- **Se former aux fondamentaux de la RSE** et du changement de comportement (via les formations Inserm comme la facilitation, ou autres ressources proposées par la CTES Inserm) ;
- **Travailler main dans la main avec la direction** de l'unité pour aligner la vision RSE avec la stratégie de recherche et administrative de l'unité ;
- **Ne pas rester seul** : identifier les "alliés" (chercheurs engagés, techniciens, fonctions support) pour créer un groupe green lab/ comité vert/ etc. de pilotage RSE ;
- **Communiquer clairement** : *"Je ne sais pas tout, je ne suis pas là pour contrôler, mais pour accompagner et faciliter"* ;
- **Rappeler continuellement les objectifs institutionnels** des tutelles qui légitiment l'action en unité.

Étape 2 : Diagnostiquer les freins et les opportunités de l'unité

Le diagnostic est la base de toute action efficace. Il permet d'identifier où en est l'unité, quels sont les freins spécifiques, et quels leviers activer.

Points de départ :

- Réaliser le bilan carbone de l'unité
- Cartographie les parties prenantes : qui fait quoi, qui peut influencer qui, etc. ;
- Réaliser des entretiens avec ses parties prenantes ;
- Echanger au sein de son réseau de référents local ;
- Atelier de sensibilisation aux enjeux climatique et de biodiversité (l'Inserm propose la Fresque du climat et l'atelier 2 Tonnes).

Étape 3 : Définir un plan d'actions ciblé et réaliste

Le référent RSE co-construit avec l'unité un plan d'actions à court, moyen et long terme, en priorisant 3 à 5 actions concrètes.

Pour co-construire le plan d'action de l'unité le référent pourra organiser un atelier de co-construction avec une variété représentative des agents de l'unité, la direction de l'unité, et les responsable RSE des différentes tutelles.

Ressources Inserm :

La Cellule TES de l'Inserm propose différents outils et formats d'atelier de travail à déployer en unité. Le tableau d'actions types RSE en unité est un bon outil pour envisager les différentes possibilités d'action en unité.

Critères de sélection des actions :

- **Impact élevé** Ex : diminution signification de l'empreinte carbone
- **Facilité de mise en œuvre** Ex : diminuer les trajets en avion
- **Adhésion des équipes** Ex. : *challenge cleaning lab*
- **Alignement avec le plan RSE de l'Inserm** Ex. : intégration de critères One Health
- Afin d'opérationnaliser l'ensemble de la mise en œuvre, le référent pourra s'appuyer sur l'exemple de fiche action en annexe.

Annexe

Fiche action vierge

TITRE DE L'ACTION		
OBJECTIF DE L'ACTION	THÉMATIQUE(S)	
	ÉTAT D'AVANCEMENT	
	INDICATEUR(S)	
DESCRIPTION DE L'ACTION	PILOTE(S) DE L'ACTION	
	CIBLE(S) DE L'ACTION	
	PARTIE(S) PRENANTE(S)	
	MOYEN € - €€ - €€€	
	ÉCHELLE DE DÉPLOIEMENT	
	STADE DE CHANGEMENT QUE VISE L'ACTION (Choix multiple) ☐ Sensibilisation ☐ Passage à l'action ☐ Pérennisation	
EFFETS REBONDS POSITIFS	EFFETS REBONDS NEGATIFS	RESSOURCES

