

# ACTES DU COLLOQUE

## RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISMES PUBLICS

une approche responsable  
du capital humain

Colloque  
Lundi 9 janvier 2012

Auditorium de la Poste  
44 bd de Vaugirard  
75015 Paris



MINISTÈRE  
DE L'ÉCOLOGIE,  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE,  
DES TRANSPORTS  
ET DU LOGEMENT

MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI  
ET DE LA SANTÉ

MINISTÈRE  
DES SOLIDARITÉS  
ET DE LA COHÉSION  
SOCIALE

**Club** développement durable  
des établissements publics  
et entreprises publiques

En partenariat avec  **UCANSS**  
UNION DES CAISSES NATIONALES  
DE SÉCURITÉ SOCIALE

## SOMMAIRE

PROGRAMME.....	3
AVANT-PROPOS .....	4
Introduction.....	5
Allocution d'ouverture par Georges Lefebvre .....	5
INTERVENTIONS .....	7
Les salariés du public et du privé face au changement - Nathalie Greenan .....	7
Travail et Emploi dans 20 ans - Vincent Chriqui .....	9
Discussion avec la salle .....	10
PRESENTATION DU GUIDE DE L'ORGANISME PUBLIC SOCIO-RESPONSABLE.....	11
Présentation du Club Développement Durable - Lionel Ferraris.....	11
Guide de l'organisme public socio-responsable - Gérard Duriez .....	11
Table ronde n°1 : La RSO : pourquoi ? comment ? .....	13
La réorganisation de la DGAFP sous l'égide du développement durable - Jean-François Verdier .....	13
La RSO pour redonner sens et valeur au travail - François Fatoux .....	14
La mise en application de la RSO dans le secteur public - Laurent Carrié .....	14
Les Agendas 21 comme cadres de référence - Julie Chabaud .....	15
Réseau Ferré de France et la RSO - Sébastien Gourguillat .....	15
Débat entre les intervenants .....	16
Discussion avec la salle .....	17
Clôture de la matinée par Dominique Libault .....	19
Focus thématiques : la RSO au service d'un travail soutenable .....	20
FOCUS N° 1 - Diversité dans les processus RH – Dominique Prince .....	20
FOCUS n° 2 - Accessibilité : des réalisations concrètes – Marie Prost-Coletta.....	21
FOCUS n° 3 - Égalité hommes / femmes – Patricia Boillaud.....	22
FOCUS n° 4 - Solidarité intergénérationnelle – Pascal Emile.....	24
Discussion avec la salle .....	25
Table ronde n°2 : management responsable et bien-être au travail.....	26
La réorganisation du service public en Europe - Claude-Emmanuel Triomphe .....	26
La réforme des réseaux territoriaux des ministères sociaux - Emmanuelle Wargon .....	28
La RSE appliquée à la sécurité sociale - Philippe Renard .....	28
Un exemple de fusion : l'histoire de l'Anses - Isabelle Tilly-Becker .....	29
La politique RSE/RSO de la Française des Jeux - Christine Schmitte-Prouin.....	29
Débat entre les participants.....	30
Discours de clôture par Jean-Denis Combrexelle et Dominique Dron .....	31
Conclusion – Synthèse du colloque .....	33

## PROGRAMME

### 9h00 - Allocution d'ouverture

**Georges LEFEBVRE**, Directeur général et directeur des ressources humaines du Groupe La Poste

### 9h10 - 10h00 Interventions : contexte sociétal

**Vincent CHRIQUI**, Directeur général du Centre d'analyse stratégique (CAS), « Tendances du travail et de l'emploi, approche prospective »

**Nathalie GREENAN**, CNRS, Centre d'études de l'emploi (CEE), UR « Dynamiques des organisations et du travail », fédération de recherche « Travail, emploi et politiques publiques »

### 10h00 - 10h15 Présentation du « Guide de l'organisme socio-responsable »

**Lionel Ferraris**, directeur des achats et du développement durable, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS)

**Gérard Durier**, directeur de la communication, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS)

### 10h30 - 12h00 Table ronde n°1 : La RSO : Pourquoi ? Comment ?

**Jean François VERDIER**, Directeur général de la fonction publique et de l'administration (DGAFP)

**François FATOUX**, Délégué général de l'Observatoire de la Responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)

**Laurent CARRIÉ**, Délégué National au Développement Durable de la CFE-CGC

**Julie CHABAUD**, Responsable Agenda 21 au Conseil Général de la Gironde

**Sébastien GOURGOUILLAT**, Directeur adjoint des ressources humaines de Réseau Ferré de France

### 12h00 - 12h30 Clôture de la matinée

**Dominique LIBAULT**, Directeur de la Sécurité sociale (DSS)

### 14h00 - 15h30 Focus thématiques : La RSO au service d'un travail soutenable

FOCUS n°1 : Diversité dans les processus RH - Bercy et son label Diversité – **Dominique PRINCE**, responsable du label Diversité à Bercy.

FOCUS n°2 : Handicap – **Marie PROST-COLETTA**, déléguée ministérielle à l'accessibilité au ministère du Développement durable

FOCUS n°3 : Egalité Hommes Femmes – **Patricia BOILLAUD**, directrice territoriale, direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) d'Auvergne

FOCUS n°4 : Solidarité intergénérationnelle - **Pascal EMILE**, Directeur de la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (CARSAT) du Centre

### 15h30 - 17h30 Table Ronde n°2 - Management responsable et bien-être au travail

**Claude Emmanuel TRIOMPHE**, Co-fondateur de l'association ASTREE et du site Internet Metis

**Emmanuelle WARGON**, Secrétaire générale des Ministères chargés des affaires sociales,

**Philippe RENARD**, Directeur de l'UCANSS

Directeur général de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES)

Discussion avec la salle

### 17h30 - Discours de clôture

**Jean-Denis COMBEXELLE**, Directeur général du travail, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

**Dominique DRON**, Déléguée interministérielle et Commissaire générale au Développement durable, Ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

## AVANT-PROPOS

Le colloque « Responsabilité sociale des organismes publics : une approche responsable du capital humain » s'est tenu le lundi 9 janvier 2012, au siège social de la Poste à Paris. Organisé dans le cadre du Club Développement Durable des Etablissements et Entreprises Publics par les ministères de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, du Travail, de l'Emploi et de la Santé, des Solidarités et de la Cohésion sociale, en partenariat avec l'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale, il fait notamment suite à la publication et la mise en ligne du « Guide de la responsabilité sociale interne des organismes publics ».

Le Club Développement Durable des Etablissements et Entreprises Publics a été créé en octobre 2006 dans le but de favoriser la réflexion stratégique et la mise en œuvre du développement durable dans les organismes publics. Animé par Nicole Vernaz, chargée de mission responsabilité sociétale des organismes publics à la Délégation au Développement durable, le club compte aujourd'hui plus d'une soixantaine d'adhérents. Ses membres sont signataires de la Charte du Développement Durable, l'expression de cette démarche volontaire.

Le Guide de l'Organisme Public socio-responsable, dont le pilotage a été confié à l'Union des caisses nationales de la Sécurité sociale, est l'une des réalisations concrètes en matière de RSO. Il est en ligne depuis le 8 avril 2010.

La Responsabilité Sociétale des entreprises est un concept apparu dans les années 1970. Traduction du développement durable au sein de l'entreprise, il englobe la responsabilité des entreprises en matière éthique, environnementale, économique et de gouvernance, et ce en interaction avec les parties prenantes.<sup>1</sup> Ce concept s'est élargi aux organisations (RSO), et a fait l'objet d'une normalisation en 2010, la norme ISO 26 000. La responsabilité sociale interne en est donc l'un des piliers.

Des intervenants de qualité, d'horizons différents (fonction publique d'Etat, fonction publique territoriale, entreprises publiques, etc.) sont venus s'exprimer, sans réserve, devant une salle comble, sur les différents enjeux de la responsabilité sociétale des organisations, tant du point de vue des principes que de celui des actions concrètes. Le programme contenait une remise en contexte, une présentation du Guide, deux tables rondes et quatre focus thématiques opérationnels.

---

<sup>1</sup> Définition de la Commission Européenne et de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.



## INTRODUCTION

En introduction du colloque, **Pierre-Marie Vidal, directeur de la rédaction d'Acteurs Publics**, rappelle que l'on écrit beaucoup sur la RSE et peu sur la RSO, alors que la responsabilité des organismes publics n'est pas moindre, puisque la puissance publique emploie 20% des actifs.

L'Etat est porteur des politiques publiques en la matière et devrait les incarner. Or l'Etat n'est pas exemplaire en matière de RSO, la RGPP est un exemple de récente mesure qui interroge la RSO : « L'Etat employeur a-t-il une stratégie durable ? »

Cette question que soulève M. Vidal est particulièrement importante en contexte de crise économique, car création ou délitement du lien social sont en jeu.



## ALLOCUTION D'OUVERTURE

- **Georges Lefebvre**



Dans son allocution d'ouverture, **George Lefebvre, directeur général et directeur RH du groupe La Poste**, évoque, à titre de première illustration sur le développement durable, l'histoire du site même du colloque : deux mille collaborateurs venaient dans un centre de production au cœur de Paris, alors que beaucoup vivaient en banlieue. La décision du groupe de décentraliser des activités a finalement été un succès cependant que le siège social s'est installé au cœur de Paris.

La Poste fait partie de la soixantaine de membres du Club, dont les objectifs sont d'être une plateforme commune pour établissements publics et les entreprises publiques, et un lieu de dialogue autour de bonnes pratiques et d'actions concrètes. Le Club a su créer une véritable dynamique. La Poste y a trouvé sa place naturelle, puisqu'il s'agit d'une entreprise (depuis peu de temps dotée en capital) qui a une mission de service public.

La Poste est positionnée sur trois marchés : la banque, le colis, et le courrier. Ces marchés sont très concurrentiels, et la montée de la société numérique conduit à l'innovation.

Le Groupe est chargé de missions de service public définies par la loi : le service universel du courrier, l'accessibilité bancaire, le transport de la presse et la contribution à l'aménagement du territoire. Ces activités au cœur de la relation de confiance avec le client, d'où la résonance que la RSO a au sein de la Poste.

Mais la RSO va bien au-delà des missions de service public. La Poste a décidé d'en faire le fil rouge de sa stratégie, quels que soient les domaines d'activités. Elle est prise en compte en amont de la définition des actions à mener. D'ailleurs le Directeur général du groupe

préfère parler de « Développement responsable », situé entre développement durable et responsabilité sociale. Pour la Poste, c'est un élément différenciant positif.

La création de l'avantage concurrentiel repose sur la qualité de la prestation de la Poste, dont l'aspect responsabilité sociale est un axe fondamental. Il s'agit de la qualité des relations clients, du modèle social, du développement durable (rappelons que la Poste est un grand transporteur), et des missions de service public – élément essentiel de l'activité. La RSE/RSO est bien un levier de développement car elle donne ces quatre axes.

M. Lefebvre conclut son allocution par un exemple concret de réalisation dans le domaine environnemental : le développement du recours au véhicule électrique. Il s'agit d'un marché très émergent en France. Il a fallu créer un groupe de travail pour trouver des producteurs et des partenaires, notamment français. Ce groupe de travail a abouti à des résultats : 10 000 véhicules électriques vont être installés sur le parc de la Poste. Il s'agit d'un exemple intéressant car il est le résultat d'une collaboration entre organismes et entreprises, ce qui est l'un des objectifs du Club.



## INTERVENTIONS

### ENJEUX D'UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE APPLIQUEE AU TRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE CRISE

*Deux éclairages du contexte sociétal qui doit inciter les organismes publics à mettre en place des démarches de responsabilité sociale et à préciser le lien entre les mutations de l'organisme et leurs répercussions sur le travail.*

**Vincent Chriqui**, directeur général du Centre d'analyse stratégique (CAS) : tendances du travail et de l'emploi, approche prospective

**Nathalie Greenan**, directrice d'unité de recherche « dynamiques des organisations du travail » au Centre d'études de l'emploi (CEE) : salariés du public et du privé face aux changements, tendances et leçons à tirer.

### LES SALAIRES DU PUBLIC ET DU PRIVE FACE AU CHANGEMENT

#### - Nathalie Greenan



Nathalie Greenan présente les résultats du rapport *Les salariés du public et du privé face au changement : tendances et leçons à tirer*. Ce rapport est le résultat de travaux de recherche comparative public/privés réalisés par le Centre d'études de l'emploi (CEE). Il réalise une évaluation quantifiée des changements qui marquent les deux secteurs et les conséquences pour les salariés. D'après elle, le constat qui ressort est inquiétant pour la fonction publique d'Etat.

#### Outils méthodologiques

L'enquête « Changements Organisationnels et Informatisation » a été opérée à partir d'entretiens avec des employeurs et salariés, sur des échantillons conséquents. Il est rappelé que ce rapport est issu d'une analyse sur la période 2003-2007, soit avant la LOLF, la RGPP, et la crise économique et financière.

L'enquête repose sur l'hypothèse selon laquelle les changements dans le public sont en partie instrumentés par des outils également adoptés par le secteur concurrentiel, voire même importés du secteur privé.

Deux familles d'outils ont été considérées : les outils informatiques et les outils de gestion. Il s'agit d'outils comparables dans le temps et dans les secteurs public et privé.

#### Résultats

Tout d'abord, Mme Greenan pose les constats issus du rapport.

Premier constat, il y a eu davantage de changements dans la fonction publique d'Etat que dans le secteur privé :

l'indicateur de changement est compris entre -0.20 et 1.

	Secteur privé	Secteur public
Changements informatiques	0.12	0.33
Changements gestionnaires	0.07	0.33

Deuxième constat, ces changements combinent plus souvent des composantes de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et gestionnaires dans la fonction publique d'Etat, alors que dans le secteur privé, ce sont les changements TIC seuls qui sont les plus importants.

En conséquence, les changements sont moins bien vécus dans la fonction publique d'Etat :

- Les changements « gestionnaires » dans la fonction publique d'Etat entraînent souvent une intensification du travail
- Les changements dans la fonction publique requièrent une utilisation des compétences des agents plus forte
- Alors que l'on constate une implication accrue des salariés du secteur privé suite à des changements, la tendance est plutôt au désengagement du côté du service public
- Dans la fonction publique d'Etat, les changements gestionnaires entraînent parfois un renforcement du sentiment d'absence de reconnaissance.

#### Les raisons des différences entre secteur public et secteur privé

Tout d'abord, il semble que les deux secteurs sont positionnés différemment dans le cycle des changements. Alors que le secteur privé s'est transformé dès les années 1990, le changement a eu lieu plus tard pour la fonction publique d'Etat. Cependant, cette explication est à nuancer. Il faut en effet noter que si la fonction publique était en retard en termes d'innovation de ses outils de gestion par rapport au secteur privé, elle ne l'était pas en termes de nouvelles technologies de l'information.

Deuxièmement, le privé a la possibilité d'écarter les salariés mécontents.

Troisièmement, les salariés du public seraient différents. Il existerait une motivation de type pro-social ou intrinsèque, liée à l'éthique du service public. Les outils importés du privé viennent heurter l'*ethos* professionnel des agents du public. Cette explication est à approfondir, la preuve que l'on en a est pour l'instant indirecte.

Quatrièmement, la justification des changements remporte plus difficilement l'adhésion par la fonction publique d'Etat. A l'inverse, le milieu concurrentiel rend plus « légitime » le changement pour les salariés du privé.

Cinquièmement, la conduite du changement a été différente dans les deux secteurs. La préparation, la communication, et la prise en compte des enjeux RH ont été insuffisants dans la fonction publique d'Etat.

Enfin, les pratiques de gestion des ressources humaines ont été différentes dans des contextes démographiques différents. Les formes de mobilisation du capital humain face aux changements sont insuffisamment adaptées au contexte démographique de la fonction publique d'Etat. Par exemple, si la formation est répandue dans la fonction publique d'Etat,



elle est plus difficilement accessible à partir de 45 ans. Les entretiens d'évaluation sont aussi fréquents dans la fonction publique d'Etat que dans le secteur privé, mais la perception des changements diffère selon l'appartenance à la fonction publique d'Etat ou au secteur privé.

## TRAVAIL ET EMPLOI DANS 20 ANS

### - Vincent Chriqui



Vincent Chriqui expose les résultats du rapport *Travail Emploi dans 20 ans*, du Centre d'Analyse Stratégique, fruit d'un groupe de travail présidé par Odile Quintin, Directrice générale, à la Commission Européenne, Emploi, Affaires sociales et égalité des chances, et ayant notamment réuni syndicalistes, experts RH, et universitaires, ce qui a donné au rapport sa large vision. M. Chriqui souligne que parmi tous les *scenarii* élaborés, les résultats ont été largement consensuels.

#### Les grandes orientations démographiques qui vont structurer les prochaines années

Deux grandes tendances se démarquent : la population française va vieillir et continuer à augmenter, tandis que son niveau de qualification augmentera.

Le vieillissement est dit « par le haut » : le taux de natalité continuera d'être fort, contrairement à nos voisins européens. Ceci aura un impact sur les organismes dans leur gestion des ressources humaines, du fait du nombre croissant de générations qui vont vivre ensemble au travail.

La hausse des qualifications pourra être constatée y compris dans des secteurs qui embauchent habituellement beaucoup de main d'œuvre peu qualifiée, comme la construction, du fait des nouvelles technologies et des nouveaux matériaux.

Cette tendance entraîne des évolutions complexes : si les besoins ne sont pas forcément en « hauts diplômés », ils sont parfois très ciblés.

#### Les tendances sociétales qui vont structurer le travail et l'emploi

La perception du travail comme lieu d'épanouissement potentiel demeurera forte. Par conséquent, les questions liées au travail continueront à bénéficier d'une attention particulière de la part de chacun.

La conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle constituera l'un des enjeux majeurs pour les années à venir. Les réponses à cet enjeu peuvent être l'octroi d'autonomie dans la gestion du temps de travail ou le partage des postes, pratiques qui demeurent assez marginales en France par rapport à l'étranger.

Les organisations seront caractérisées par davantage de souplesse dans leur structure, dans leurs horaires et dans la manière d'atteindre les résultats.

Par ailleurs, les TIC ayant beaucoup évolué, le « numérique » au travail évoluera lui aussi. La nouvelle phase de l'informatique entraînera une intensification du travail en réseau.

La demande en qualité de vie, santé, et sécurité augmentera considérablement, de même que la demande en responsabilité sociale. En conséquence, l'entreprise sera de plus en plus amenée à rendre des comptes.

### Les impacts de ces tendances sur le travail et l'emploi dans les entreprises et les organismes publics

Les unités de temps, lieu et action seront remises en cause, conduisant à une plus grande flexibilité organisationnelle et temporelle.

Les entreprises et organismes publics se dirigent vers davantage de souplesse et d'autonomie dans leur organisation et dans leur mode de fonctionnement. Cependant, les conséquences de cette autonomisation sur certaines caractéristiques des organismes publics sont difficiles à évaluer, notamment par rapport à la sécurité de l'emploi.

La question des conditions de travail restera un thème privilégié du dialogue social.

Le modèle actionnarial est aujourd'hui quelque peu remis en cause dans le secteur privé, ce qui se répercutera vraisemblablement dans le service public, entraînant une évolution du lien entre les différentes parties prenantes: la société civile sera de plus en plus considérée comme un partenaire-clef par l'Etat.

Vincent Chriqui conclut en soulignant que si beaucoup de ces évolutions sont constatées dans le privé, il est plus difficile de les transposer dans le public. Toutefois, l'Etat devrait être exemplaire en matière de responsabilité sociale puisqu'il impose un certain nombre de règles aux entreprises.

## DISCUSSION AVEC LA SALLE

Pierre-Marie Vidal demande aux intervenants si cette appétence pour plus d'autonomie peut faire voler en éclat les statuts actuels.

### **Vincent Chriqui :**

L'aspiration vers plus d'autonomie rejoint le souhait de la population qui est de plus en plus formée, qui s'approprie les TIC (on parle de « Generation Y »). Il y a un intérêt pour les organisations à capter ces compétences, mais aussi des difficultés car une organisation ne peut pas être totalement déstructurée.

Les fondamentaux restent là. Les missions de services publics vont continuer d'être des exigences intemporelles.

### **Nathalie Greenan :**

On n'observe pas vraiment une intensification de l'autonomie au travail. On observe une standardisation plus grande, qui peut heurter l'autonomie des salariés. C'est très net au Royaume Uni et en Allemagne.

Le lieu de travail unique reste très présent dans les formes d'organisation du travail.

L'informatique offre des opportunités mais sur la période des années 2000, elle n'a pas été utilisée pour plus d'autonomie. *A contrario*, il y a eu plus d'innovation dans les années 1990, qui constituaient une période de découverte, d'apprentissage.

### **Vincent Chriqui :**

L'analyse du CAS est prospective, mais fondée sur des changements récents. Le marché se fragmente plus, donc l'autonomie se fait à différents niveaux. Il y a plus de micro-entrepreneurs, donc plus d'autonomie.

Les TIC sont un moyen qui peut être utilisé à des fins différentes. Aujourd'hui certains font le pari de l'application des réseaux sociaux et de l'informatique en nuage à l'entreprise, mais il n'y a pas de certitude quant au fait que ces deux technologies se développent réellement.

## **PRESENTATION DU GUIDE DE L'ORGANISME PUBLIC SOCIO-RESPONSABLE**

*Ce guide est un outil de réponse en matière de responsabilité sociale interne pour les organismes publics, à destination des directions des ressources humaines.*

**Lionel Ferraris**, directeur des achats et du développement durable, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS)

**Gérard Durier**, directeur de la communication, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS)

## **PRESENTATION DU CLUB DEVELOPPEMENT DURABLE**

### **- Lionel Ferraris**



Lionel Ferraris rappelle que c'est dans le cadre du Club qu'a été élaboré le guide, car « le développement durable est aujourd'hui obligatoire ».

Le Club Développement Durable pour les établissements publics a l'avantage de mettre autour de la table différents participants qui n'ont pas l'occasion de se rencontrer au dehors.

Les opérateurs publics constituent un maillon essentiel de la chaîne de l'énonciation et de la mise en application des politiques publiques.

Fin 2008, une convention tripartite a été signée entre le Ministère du Développement durable, celui du Travail et l'UCANSS pour le pilotage d'un groupe de travail chargé de l'élaboration d'un guide

recensant l'ensemble des possibilités offertes aux agents pour décliner des démarches internes.

Le groupe de travail s'est réuni de nombreuses fois entre 2009 et 2010, et ce avec des participants de qualité, comme l'Agence Française de Développement, l'Institut National de Recherche Agronomique, des Caisses de Sécurité Sociale, Réseau Ferré de France ou La Poste.

## **PRESENTATION DU GUIDE EN LIGNE**

### **- Gérard Duriez**

M. Duriez présente les fonctionnalités du Guide en ligne. Ce Guide est disponible sur les sites internet des Ministères de l'Ecologie, du Travail et de l'UCANSS.

<http://ucanss.fr/guiderso>

La navigation est optimisée : six chapitres sont présents par page, par souci de visibilité, suivis d'une structure de quatre à six sous-chapitres. Un glossaire est également disponible.

Par ailleurs, des liens sont hiérarchisés vers des documents imprimables et vers d'autres sites internet utiles. Un moteur de recherche va être intégré sous peu. Le site a vocation à être évolutif : les contributeurs ont la possibilité de mettre à jour les informations.

The screenshot shows a website interface for 'Club développement durable'. At the top, there is a logo and the text 'des établissements publics et entreprises publiques'. A navigation menu includes 'SOMMAIRE', 'GLOSSAIRE', and 'PDF'. A search bar labeled 'MOT CLÉ' is present. The main content area is titled 'Appropriation par les managers des notions de développement durable et de RSO'. It contains a sub-header 'L'organisme public met en place des démarches et actions permettant aux managers de s'approprier les notions de développement durable et de responsabilité sociétale, d'y adhérer et de les mettre en œuvre concrètement.' followed by an objective: 'Objectif : Motiver les personnels à appliquer la responsabilité sociétale et à l'intégrer dans la culture de l'organisation (Iso 26000 – article 6.2.2) ; faire une priorité de l'accès à l'information en matière de développement durable (Défi n°3 SNDD) ; former les décideurs aux enjeux du développement durable (Défi n°2 SNDD)'. Below this, there are three main sections: 'TYPES D' ACTIONS (SUJETS À TRAITER, QUESTIONS À SE POSER ...)', 'EXEMPLES D'INDICATEURS OU CRITÈRES D'ÉVALUATION', and 'PARTIES PRENANTES OU FONCTIONS CONCERNÉES'. Each section contains a list of bullet points. A sidebar on the left lists navigation options: 'TYPES D' ACTIONS (SUJETS À TRAITER, QUESTIONS À SE POSER ...)', 'EXEMPLES D'INDICATEURS OU CRITÈRES D'ÉVALUATION', 'PARTIES PRENANTES OU FONCTIONS CONCERNÉES', 'AUTRE RESPONSABILITÉ ENGAGÉE', and 'LIENS VERS AUTRES GUIDES OU SITES'. At the bottom left, it says 'Mise à jour le : 23/09/2010'.

## [Le Guide de l'organisme public socio-responsable](#)



## **LA RSO : POURQUOI ? COMMENT ?**

*Cette table ronde présente les expériences et croise les points de vue de diverses parties prenantes, secteur public/secteur privé. Le cadrage de la démarche, son appropriation, les outils méthodologiques existants en matière de responsabilité sociale interne sont abordés.*



**Jean-François Verdier**, directeur général de la fonction publique et de l'administration (DGAFP)  
**François Fatoux**, délégué général de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)  
**Laurent Carrié**, délégué national au développement durable de la CFE-CGC  
**Julie Chabaud**, responsable Agenda 21 au Conseil général de la Gironde  
**Sébastien Gourgouillat**, directeur adjoint des ressources humaines de Réseau ferré de France (RFF)

### **LA REORGANISATION DE LA DGAFP SOUS L'EGIDE DU DEVELOPPEMENT DURABLE**

#### **- Jean-François Verdier**

Jean-François Verdier, après avoir précisé que son discours sera orienté « fonction publique » stricto sensu, indique que la DGAFP est actuellement en phase de réorganisation, placée sous l'égide du développement durable.

Les missions de la DGAFP sont principalement de réaliser des *benchmarks*, des guides de bonnes pratiques, et de les mettre en place avec les directions des ressources humaines des autres directions générales.

Depuis cinq ans, la politique menée en termes de gestion des ressources humaines s'inscrit dans le processus de révision générale des politiques publiques. De fait, plusieurs mesures ont déjà été prises (loi mobilité, mesures autour des questions de convergence RH dans les administrations territoriales...). Aujourd'hui, la DGAFP intègre pleinement dans son approche la notion de développement durable. Par exemple, toutes les actions menées dans le domaine de la formation s'inscrivent dans cette démarche (gestion des âges de la vie, des problématiques de diversité, d'égalité hommes/femmes).

M. Verdier illustre son propos à travers un exemple du quotidien : les courriels. « Le courriel pollue la vie, entraîne une diminution de la productivité, on en reçoit tout le temps » nous dit-il. La DGAFP a mis en place certaines recommandations : un email doit avoir un contenu non-urgent. Dans le cas contraire, l'usage du téléphone est recommandé. Dans l'idéal, une prohibition des courriels après une heure tardive ou le weekend serait souhaitable (toute réunion interne est d'ores et déjà proscrite après 18h).



Il faut noter que l'on ne part pas de zéro : certains ministères comme Bercy ont déjà de bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations.

En conclusion, le concept de la responsabilité sociale de l'Etat employeur doit être développé, et le Guide y participe.

## LA RSO POUR REDONNER SENS ET VALEUR AU TRAVAIL

### - François Fatoux



François Fatoux rappelle en introduction que l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) réunit des grandes entreprises publiques et privées, des syndicats, des investisseurs, des ONG. De fait, il a différentes priorités à concilier.

Il répond aussi sur la polémique lancée par M. Verdier sur les courriels : d'après lui, certains salariés veulent pouvoir traiter leurs mails en dehors des horaires de travail (notamment en période de congés, afin d'éviter la saturation des boîtes de réception). Il s'agit donc d'une question difficile.

Aujourd'hui, l'Etat a, d'après M. Fatoux, des préoccupations similaires au privé. Par exemple, la problématique des délais de paiements, des injonctions, et des rapports avec les donneurs d'ordre est présente dans les collectivités. Certaines PME évoquent des problèmes qu'elles peuvent avoir avec des acheteurs publics, à un tel point qu'on assiste à des stratégies de détournement de la loi.

La RSO crée des outils qui permettent d'appréhender les questions de responsabilité *via* des bonnes pratiques, et permet d'assurer une cohérence dans les relations entre les fournisseurs, les clients, les usagers. Elle donne du sens aux usagers et aux agents.

Les outils actuels ne sont pas forcément pertinents pour mesurer la performance des agents. La RSO redonne des valeurs et du sens.

## LA MISE EN APPLICATION DE LA RSO DANS LE SECTEUR PUBLIC

### - Laurent Carrié

Le parcours de Laurent Carrié lui permet d'avoir une vision sur les deux aspects public et privé de la responsabilité sociale. D'après lui, « les deux mondes se regardent ». L'acceptation de la RSE par les entreprises n'est pas forcément évidente, en témoigne le débat sur la norme ISO 26000 par exemple.

Laurent Carrié évoque l'importance des médias dans la mise en place de démarches de responsabilité sociale. Ainsi, le web 2.0 permet au consommateur d'exercer une véritable pression sur les grands groupes. Par ailleurs, il semble plus difficile dans le public de faire comprendre aux agents quels sont les objectifs des changements. Enfin, dans le privé, les dirigeants ont plus l'habitude d'assumer ce qu'ils ne font plus, alors que dans le public il est difficile d'assumer des décisions douloureuses.



## LES AGENDAS 21 COMME CADRES DE REFERENCE

### - Julie Chabaud



Julie Chabaud rappelle que la globalité de l'approche RSO est primordiale. La RSO ne devrait pas être divisée entre interne et externe. L'important est prendre conscience de l'interdépendance des enjeux et donc des moyens de résolution. Les actions doivent être transversales, ce qui n'empêche pas que les Agendas 21 mettent en place des priorités.

Selon Mme Chabaud, l'action d'une organisation, quelle qu'elle soit, a des impacts sur l'environnement et sur la société. Reconnaître ces impacts, engage sa responsabilité. S'attacher à réduire les impacts négatifs et améliorer les impacts positifs de ses activités sur la société et sur l'environnement correspond à une démarche de responsabilité sociétale.

Pour la responsabilité sociétale des collectivités, il existe un cadre de référence depuis 2006 : l'Agenda 21 local, projet territorial de développement durable. Ce cadre de référence national identifie cinq finalités du développement durable (la lutte contre le changement climatique, la préservation de la biodiversité, l'épanouissement humain, la cohésion sociale et la production et consommation responsable) et une boîte à outils (transversalité, pilotage, concertation, évaluation, amélioration continue). Grâce à eux, les collectivités passent au crible leurs activités sur trois sphères interdépendantes :

- L'interne : comment mettre à plat le fonctionnement, les investissements, les ressources humaines au regard des cinq finalités avec les éléments de démarche.
- Les activités, politiques, programmes, ou actions de la collectivité : comment les revisiter, analyser leur impact sur l'environnement, la société et les améliorer.
- Le territoire : comment se situer, dans une dynamique multi-acteurs et multi-niveaux, dans une nouvelle gouvernance territoriale qui identifie une co-responsabilité sociétale et une perspective de contribution, individuelle et collective, aux objectifs locaux et globaux de développement durable.

Dans le Conseil Général de Gironde, qui compte sept-mille personnes aujourd'hui, le pari du DG a été de se mobiliser pour le développement durable avec les moyens disponibles, c'est un projet de management. La responsabilité sociétale de l'institution départementale sur les deux premières sphères est en phase d'évaluation (Expérimentation du guide AFAQ 26000 Collectivités) , la sphère territoriale est en phase exploratoire (chantier expérimental sur l'ancrage territorial de la responsabilité sociétale avec acteurs publics et privés).

## RESEAU FERRE DE FRANCE ET LA RSO

### - Sébastien Gourguillat

Sébastien Gourguillat rappelle quelques chiffres concernant Réseau Ferré de France (RFF). L'entreprise compte aujourd'hui 30 000 km de lignes, 15 000 trains qui appartiennent à plusieurs compagnies, et doit gérer 30 milliards d'euros de dettes.



M. Gourguillat expose ensuite une série d'illustrations de la conduite du changement majeure opérée chez Réseau Ferré de France, sous l'égide de la responsabilité sociale.

Premièrement, il montre qu'il n'est pas inné de mettre en place les politiques RSE/RSO pour les agents du service public, malheureusement. C'est donc une grande politique du changement. Deuxièmement, RFF va passer de 1500 centres de contrôle et aiguillage à 17 grands centres. C'est une transformation technologique importante (80 millions d'euros investis par an). Troisièmement, la maîtrise des coûts et la gestion des flux de financements sont primordiales. Il manque actuellement un milliard d'euros par an, entraînant un creusement de la dette, alors que l'exigence de qualité ne cesse de croître.

Pour parvenir à opérer la conduite du changement au mieux, « il faut un capital humain raisonnablement bien dans sa peau » déclare M. Gourguillat. Le capital humain de RFF représente 1400 employés, 90% des agents relèvent du droit privé. La politique sociale de RFF est particulièrement tournée vers la gestion des ressources humaines. L'an passé, six accords d'entreprise ont été signés (dont un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, un accord sur le plan de formation et un accord sur la gestion des risques psychosociaux).

## DEBAT ENTRE LES INTERVENANTS

**Jean-François Verdier** rappelle les différences de perceptions entre privé et public : dans le public, le poids de la norme est grand ; en théorie, dans les fonctions régaliennes, il est impossible de créer des externalités négatives. D'autre part, il y a un certain poids du politique sur l'ensemble des agents. Ceci n'est pas négatif. Le développement durable permet d'inscrire les actions dans la durée et ainsi de dépasser les changements politiques.

**François Fatoux** indique qu'il est nécessaire que le secteur public construise ses propres indicateurs pour mieux prendre en compte les enjeux GRH. M. Fatoux estime notamment que les Agendas 21 sont insuffisants dans la mesure où la question de la gestion des relations donneurs d'ordre/fournisseurs est peu abordée

D'autre part, l'Etat doit également intégrer les enjeux qui lui sont propres dans la gestion des ressources humaines. Il faudrait une meilleure prise en considération de l'ensemble des parties prenantes, et du caractère d'urgence qui sous-tend la plupart de ses décisions. Le changement très régulier des normes fait que les agents ayant une mission d'information, notamment aux caisses de sécurité sociale, ne peuvent assurer pleinement leur fonction car ils ignorent quel est le droit qui est applicable à un instant T, alors que le ministre vient de faire une annonce. Cette pression du politique rend très difficile l'élaboration de stratégies de long terme.

**Julie Chabaud** réagit sur la question des indicateurs. Elle révèle que le panel citoyen a soulevé le problème suivant : certes, le Conseil Général sait faire des indicateurs, sait montrer ce qu'il a fait, mais ne sait pas montrer en quoi l'amélioration est notable, en quoi « c'est mieux » pour le territoire et pour ses habitants d'aujourd'hui et de demain. Elle préconise le développement d'indicateurs propres au territoire : indice de santé sociale, indice de bien être, indice de consommation responsable, indice de qualité de l'environnement, indice de gouvernance etc.

**Jean-François Verdier** enjoint à ne pas noircir le tableau. « L'implication du politique, c'est le fondement de la démocratie ».

Il observe par ailleurs que la RGPP a été pour les managers un catalyseur des problématiques concernant la gestion des ressources humaines « avec la RGPP, les managers de l'Etat ont découvert les RH » et explique ainsi que c'est seulement lorsqu'il a



fallu ne plus renouveler un fonctionnaire sur deux que s'est posée la question de la gestion des carrières.

**Laurent Carrié** souligne qu'il « faut s'ouvrir aux autres et écouter les autres », notamment les parties prenantes. L'Etat a une légitimité naturelle sur un territoire, ce que n'a pas forcément, ou que temporairement, un chef d'entreprise. Donc l'écoute n'est pas forcément naturelle chez les représentants de l'Etat, ce n'est pas dans les habitudes.

Il évoque une tendance à « la cannibalisation du développement durable » par rapport aux autres sphères. Le développement durable a tendance à vouloir effacer les autres problématiques. La frénésie autour du climat masque d'autres problématiques, par effet médiatique. La plupart des entreprises ont tendance à mettre en lumière la gestion des déchets (qui en plus peut souvent permettre un retour sur investissement), et peu l'égalité homme/femme etc. En guise d'exemple, il mentionne que seulement 1,7 % marchés publics inclut une clause sociale.

**Sébastien Gourguillat** énonce que pour mettre en œuvre les politiques de RSE, la vision est fondamentale. Le Grenelle de l'Environnement a permis de structurer cette vision. Il mentionne des exemples de clauses sociales dans les marchés publics de RFF dans le cas de la mise en service de la ligne Rhin-Rhône, qui représente un investissement de 2 milliards d'euros, et un chantier de 5 ans. On trouvait une exigence de 7% d'heures en insertion sociale sur les lots de travaux dans le marché public. C'est un important dispositif opérationnel et de suivi industriel. Au final, 12% d'heures ont été travaillées en insertion, ce qui a permis de remettre des personnes dans des conditions d'employabilité normales.

**François Fatoux** rappelle la responsabilité du donneur d'ordres. Les violations de la loi sont trop fréquentes, comme en témoigne la multiplication des pièces administratives pour ordonnancer le paiement.

## DISCUSSION AVEC LA SALLE

**Dominique Schmitt**, préfet et conseiller maître à la Cour des Comptes, souhaite répondre aux critiques de M. Carrié à propos des préfets.

Un préfet ne peut fonctionner qu'en étant pleinement impliqué dans la gestion de son territoire. Les idées préconçues et les dialogues « langue de bois » nuisent à l'action du préfet. Les conseils départementaux de l'éducation nationale où les représentants syndicaux développent des idées stéréotypées sont calquées du niveau national alors que l'on attend de ces conseils des idées ancrées territorialement.

**Une étudiante** en psychologie du travail et de l'environnement se demande si le problème de la responsabilité sociétale des organismes publics ne réside pas plutôt dans un manque d'information. Les acteurs publics savent-ils vraiment ce qu'est la RSE ?

**M. Fatoux** estime qu'il s'agit d'un problème d'appropriation plutôt que d'information et de sensibilisation. Il n'est pas toujours facile d'impliquer les directions des ressources humaines. Les syndicalistes sont souvent les meilleurs ambassadeurs.

**Christian Poimboeuf**, directeur des ressources humaines de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris, se demande si le dialogue sur les bonnes pratiques de responsabilité sociétale va intégrer le domaine hospitalier.

**M. Verdier** lui répond que la problématique de la RSO est au cœur du Conseil commun de la fonction publique, instance de concertation nouvelle qui regroupe les trois fonctions publiques. Le défenseur des droits présentera très prochainement son rapport sur les discriminations dans les trois fonctions publiques.

**Mme Chabaud** ajoute que le CHU de Bordeaux a fait le choix d'appeler sa démarche de RSO « Agenda 21 », s'ancrant ainsi sur son territoire qui est en Agenda 21 (ville, communauté urbaine, département et région sont en Agenda 21 et travaillent ensemble...).

En conclusion de la table ronde, **M. Carrié** donne quelques conseils pour le terrain : assumer ses faiblesses, éviter la « communication pour la communication », écouter les autres, se donner des objectifs crédibles, identifier le chemin à parcourir, s'inscrire en résonance positive. **Mme Chabaud** réagit à ces propos. Selon elle, les objectifs doivent être ambitieux parce que les enjeux sont immenses.

## CLOTURE DE LA MATINEE

**Dominique Libault**, conseiller d'État, ancien directeur de la Sécurité sociale (DSS)



Pour clore cette matinée, Dominique Libault, qui a été à l'initiative du colloque, répond à plusieurs questions.

### *Pourquoi ce colloque ?*

Ce colloque a été organisé pour deux raisons : dialoguer et valoriser le Guide des Organismes Socio-Responsables, qui est un très beau travail. Il peut être un pas pour passer de l'incantation à l'opérationnel.

### *En tant que directeur de la sécurité sociale, pourquoi mettre en place une politique RSO ?*

Le budget de la sécurité sociale est très lourd. De fait, la RSO n'est pas marginale, elle doit intégrer la dimension financière. Pourquoi ? Car lorsque l'on pense au développement durable, on repense l'utilisation d'un bien individuel ou collectif comme réutilisable par les générations futures.

C'est en changeant le comportement de chacun par rapport à ce bien collectif qu'on permet son usage par les générations futures. « Nos moyens sont limités, il faut donc modifier notre comportement pour aider les générations futures. La Sécurité sociale a une responsabilité financière autant que sociale, c'est pourquoi le développement durable a été mis au cœur de sa stratégie ».

### *Comment ?*

Cette stratégie se traduit par des mesures de lutte contre l'exclusion (les handicapés, les seniors). La cohésion sociale, c'est l'inclusion, il en est de même pour la protection sociale : les deux partagent les mêmes intérêts. Le bien-être au travail est aussi fondamental.

« Tout cela fait sens, et permet de retrouver du sens au vivre-ensemble collectif et d'intégrer le développement durable aux problématiques financières. »

Mettre en œuvre une politique RSO demande beaucoup de rigueur, de suivi, et de démarches ancrées dans le terrain. « La démarche développement durable peut et doit mobiliser l'ensemble du service public. »

## **LA RSO AU SERVICE D'UN TRAVAIL SOUTENABLE**

*Les focus suivants déclinent, avec des exemples concrets, les dimensions sectorielles de la responsabilité sociale interne des organismes publics : résultats obtenus, analyse des limites éventuelles et propositions pour aller plus loin.*

### **FOCUS N° 1 - DIVERSITE DANS LES PROCESSUS RH**

**Dominique Prince**, responsable du label diversité à Bercy

Dominique Prince dresse un historique du processus de labellisation à Bercy qui a abouti à l'obtention du label Diversité de l'AFNOR (association française de normalisation), décerné à Christine Lagarde et François Baroin en 2010.

#### Éléments historiques sur le processus de labellisation à Bercy

La démarche a commencé fin 2008 dans un contexte politique favorable (celui du discours de Palaiseau de décembre 2008 évoquant la thématique de la diversité et de la signature de la charte de l'égalité des chances entre le ministère de la fonction publique et la HALDE entre autres) et dans le contexte d'un attrait particulier des partenaires sociaux pour cette thématique. Ceux-ci ont été les premiers à faire remonter du terrain que l'administration n'était pas exempte de risques de discriminations.

Il n'en reste pas moins que le processus de labellisation a été un choix ambitieux, parce que cela concerne 160 000 agents, et que Bercy est la première administration d'Etat à avoir lancé en son sein le processus de labellisation. Le champ couvert étant très large, de vraies interrogations sont apparues sur la manière dont ce processus allait être accueilli. Par ailleurs, le calendrier de l'époque était bousculé, du fait de réformes à Bercy. Le calendrier était également délicat puisqu'en 2009, Bercy assistait à des tensions avec les partenaires sociaux et à des tensions budgétaires.

Malgré un contexte non optimal pour lancer une démarche aussi novatrice, les partenaires sociaux et les réseaux opérationnels ont participé très activement au processus.



#### Explication de la démarche et de certains choix opérationnels

Le premier choix a été de faire progresser la thématique de la diversité à Bercy en s'appuyant sur l'outil du label. Le label AFNOR est né fin 2008, il était donc encore jeune au moment de l'entrée dans le processus de Bercy.

Il présentait plusieurs avantages :

- La garantie d'agir dans la durée. Obtenir un label c'est un point de départ, et non un point d'arrivée. Les objectifs sont mesurables, les rectifications possibles.
- Il exprime une ambition et permet d'examiner de près toutes les procédures RH et le contexte dans lequel ces dernières s'appliquent, tout en réalisant une remise à plat des processus, et d'aller au-delà de la simple application de la loi. La loi qui protège la discrimination existe, il faut l'appliquer, mais ce label permet d'aller plus loin.



- Il permet une démarche extrêmement transverse : recrutement, formation, rémunération, carrières, sorties des cadres etc.

Le deuxième choix a suivi l'octroi du label en décembre 2010. Il fallait un pilotage novateur pour ce sujet nouveau, une responsabilité personnelle identifiée, et un réseau de correspondants dans chacun des ministères (« référents diversité ») et au niveau local, qui relayent les idées de manière verticale et animent le réseau.

Le troisième choix a été celui d'une politique extrêmement concertée et débattue. Débattue du au sein de comités consultatifs réguliers et au sein des institutions « classiques » lorsque la question était portée à l'ordre du jour.

L'égalité professionnelle hommes/femmes fait l'objet d'un plan d'action spécifique. Un accord professionnel unanime en est le résultat. C'est un exemple de concertation pleine et entière, chose rare dans les administrations.

### Bilan

Il s'agit d'un succès de prime abord puisque le label a été obtenu. Mais l'obtention du label n'est que le début d'un long processus. Trois ans après la mise en place, le temps est au contrôle sur pièce et sur place.

Les efforts menés à ce jour ne sont pas suffisants. Les plans d'action sont encore jeunes aujourd'hui, il faut qu'ils se mettent en route.

Cela dit, les exemples de mises en œuvre réelles ne manquent pas. Pour n'en citer qu'un, Bercy a lancé un processus de formation de la totalité des managers et des responsables RH (35 000 personnes) sur la lutte contre les stéréotypes et la discrimination, complété par une formation de la totalité des jurys d'examens qui œuvrent à l'intérieur de Bercy. L'objectif est de couvrir la totalité des formations d'ici 2013 (aujourd'hui, 50% des formations sont réalisées).

Mais Bercy n'est pas exempt de difficultés : beaucoup de chantiers ont été ouverts sur les processus RH, mais ceux-ci évoluent lentement. Il existe une différence entre la théorie et la mise en place, et aussi avec la vérification. Il est aussi difficile d'irriguer le terrain, la masse salariale de l'administration locale est nettement plus importante. L'animation du réseau déconcentrée est primordiale mais difficile.

La communication est très importante pour la démarche diversité, notamment pour l'appropriation des idées par les agents, au risque que la communication masque la réalité des évolutions profondes, et que les sceptiques reprennent le dessus.

C'est dans cette perspective qu'a été créé une cellule d'écoute « discrimination ».

## **FOCUS N° 2 - ACCESSIBILITE : DES REALISATIONS CONCRETES**



**Marie Prost-Coletta**, déléguée ministérielle à l'accessibilité au ministère du Développement durable.

Marie Prost-Coletta rappelle que toute entreprise qui accueille du public doit se rendre accessible d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2015. C'est une question de respect de la loi de 2005 mais aussi de respect de l'accès de chacun d'exercer sa citoyenneté et d'être intégré à la société. L'accessibilité fait aussi partie des engagements de la

France vis-à-vis de l'ONU et de la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne.

« La loi de 2005 n'est pas une loi catégorielle, elle nous concerne tous ». En effet, 40% des adultes seront confrontés à des problèmes d'accessibilité (étude INSEE 1997-1999). Par ailleurs, « 1,2 millions de poussettes remercient chaque année les fauteuils roulants pour leur combat pour l'accessibilité ».

Si la réglementation peut paraître lourde, elle garantit que les choses évoluent. Elle a été faite dans la concertation, avec un certain nombre d'experts. Certains espèrent que l'échéance 2015 sera reculée, mais le Président de la République a rappelé l'importance d'une échéance ambitieuse dans son discours du 8 juin 2011 devant la Convention nationale Handicap.

Mme Prost-Coletta présente ensuite en images plusieurs exemples de réalisations d'organismes publics pour faciliter l'accès aux personnes handicapées. La commune de Villebois-Lavalette compte 750 habitants et le bâtiment de sa mairie est classé au patrimoine. Elle a mis en place des cheminements et des rampes. A Dunkerque, une auberge de jeunesse qui a été construite dans le cadre d'une requalification d'un secteur est un bel exemple d'accessibilité en voyage. La Bibliothèque de l'INSA de Lyon a réalisé un travail important sur la signalétique.

### FOCUS N° 3 - ÉGALITE HOMMES / FEMMES

**Patricia Boillaud**, directrice territoriale, direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) d'Auvergne

Patricia Boillaud nous rappelle dans son intervention sur le fameux « plafond de verre » certaines réalités qui persistent dans la fonction publique. Cette expression désigne l'impossibilité pour les femmes cadres de dépasser un certain niveau de postes dans les organismes et entreprises. Elle développe aussi la notion originale et moins familière de « plancher collant », qui renvoie à l'intériorisation par les femmes des valeurs transmises par la société.



Dans les administrations déconcentrées, on compte un nombre important de femmes. Or il y a une forte distinction entre le potentiel féminin de départ et le nombre de femmes aux postes hiérarchiques élevés. Cette distinction est à faire évoluer, tout en étant conscient de la spécificité française : un taux de natalité élevé et un taux d'activité des femmes élevé. La RGPP a permis un passage de « gestion » à « pilotage », avec peu de moyens en termes de nouveaux recrutements. Il faut donc valoriser le potentiel féminin.

Mme Boillaud introduit deux précautions : l'une sur les généralités, puisqu'elle insiste sur le fait qu'il existe des différences de comportements à l'intérieur des genres. Les modèles « homme » et « femme » seront ceux des modèles sociaux courants. Et l'autre sur les clichés public/privé.

Voici les constats qu'elle tire :

- Les femmes ne sont pas éduquées de la même façon que les hommes dans la société, donc elles n'abordent pas la vie professionnelle de la même façon que les hommes. Agir sur le plafond de verre consiste à la briser pour pénétrer le milieu des cadres supérieurs dirigeants masculins.

- Certaines valeurs sont intériorisées, constituant des “semelles de plomb”, ou un « plancher collant » (selon l'expression canadienne). Le modèle social, l'éducation familiale, scolaire et sociale, orientent les filles vers certains métiers et les garçons vers d'autres. Les filles se dirigent souvent vers l'administratif, la communication, l'assistance. Les garçons se destinent aux métiers scientifiques, techniques, ou de production.
- Ces mécanismes psycho-sociaux sont intégrés depuis l'enfance. Ils limitent l'appétence pour la carrière professionnelle chez la femme, alors que ces mécanismes favorisent le développement de l'esprit de compétition chez les garçons.
- Un homme carriériste est considéré comme conscient de ses responsabilités, de ses devoirs, et perçu comme garant de la prospérité de son foyer. A l'inverse, une femme carriériste bénéficie d'un avis beaucoup moins favorable et elle est accusée de négliger son foyer. Ces stéréotypes ont un impact sur la vie professionnelle. Les femmes ont une tendance à sous-valoriser leurs actions alors que les hommes ont plus facilement tendance à faire connaître leurs réalisations.
- Le congé de maternité présente un risque de décrocher et de s'éloigner de la sphère du travail. Il s'allie à des difficultés à articuler vie professionnelle et vie familiale, ce qui est décourageant. La non-linéarité des carrières des femmes a une influence sur l'évolution de carrière et sur la rémunération.

Pour limiter ces stéréotypes, Mme Boillaud propose des solutions :

- Il faut arrêter de culpabiliser les femmes qui ont des ambitions professionnelles, ce qui passe par l'éducation, mais aussi par la mise en place de modes de garde d'enfants innovants.
- Les directions générales doivent afficher leur volonté de promouvoir l'égalité aux plus hauts niveaux, ce qui passe par des chartes, labels, et des réalisations concrètes.
- Au niveau des unités de travail, il faut effectuer un travail sur la formation du management, qui doit être sensibilisé, détecter les potentiels, aider les femmes à évoluer professionnellement.
- La notion de parentalité doit être développée de façon à ce que les hommes puissent prendre des congés, et donc fassent évoluer le modèle social qui veut que ce soit la femme qui ait en charge les enfants.
- Il faut enfin mettre en place des entretiens annuels d'évaluation pour réellement faire évoluer les carrières.

Sur la question plus spécifique des femmes-cadres, Mme Boillaud souligne que dans un parcours professionnel, il faut saisir des opportunités. Etre en capacité de les saisir signifie être préparé à la mobilité et être prêt à accepter des responsabilités. Beaucoup de femmes sortent d'écoles prestigieuses mais choisissent des fonctions moins hautes dans la hiérarchie. Dans l'administration, le système de la cooptation favorise la reproduction du système à l'identique.

Les leviers pour lutter contre ce problème impliquent de mener une politique volontariste :

- Renforcement du dispositif statistique. Il faut un diagnostic pour pouvoir piloter des actions correctrices.
- Repérage du plafond de verre, qui n'est pas au même endroit selon les organisations.
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Organisation de rencontres mêlant les acteurs de la cooptation et le vivier pour élargir la connaissance des potentiels hors réseaux spécifiques.
- Action sur la représentation de ce qu'est un bon cadre (lutter contre le préjugé selon lequel un « bon cadre » travaille nécessairement jusqu'à des heures tardives)
- Mise en place de télétravail (partiel).
- Programmes de formation, coaching

« L'égalité professionnelle n'est pas seulement l'affaire des femmes. Ce qui profitera aux femmes profitera aussi aux hommes. » Le modèle social est pénalisant pour les femmes comme pour les hommes : il leur impose d'assurer les revenus du foyer.

## FOCUS N° 4 - SOLIDARITE INTERGENERATIONNELLE

**Pascal Emile**, directeur de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) du Centre



Pascal Emile rappelle que les organismes d'assurance retraite se sont engagés tôt dans toutes les politiques de RSE. Cela résulte d'un dialogue social qui a un long historique et de nombreux protocoles d'accord. La prévention des risques psycho-sociaux représente une instrumentalisation plus poussée de ce que veut dire l'engagement RSE : un baromètre a d'ailleurs été mis en place.

En termes de politique « seniors », un engagement a été formalisé par un protocole d'accord. Parmi les 155 000 salariés, 47% des effectifs a plus de 45 ans, et 24% plus de 55 ans. Beaucoup sont des personnels d'exécution. Ils ont connu de fortes restructurations, or des instruments de veille de climat social indiquent une plus forte résistance aux changements des personnes en deuxième partie de carrière, notamment du personnel d'exécution.

Le *Protocole Seniors et Gestion des deuxièmes parties de carrières* prévoit des entretiens en deuxième partie de carrière, tous les trois ans : aménagement de fin de carrière, transition vers la retraite, tutorat.

Pascal Emile constate une forte mobilisation sur les deux premières phases de mise en place actuellement. Le dispositif suscite un véritable intérêt, il est perçu comme une vraie reconnaissance alors que la deuxième partie de carrière est un enjeu important. Sur ce sujet, les centres d'intérêt principaux sont l'information sur la fin de carrière, la mobilité professionnelle interne et externe et les dispositifs de formation. Moins évoquées, les questions de tutorat, de télétravail, et les revendications salariales ont également ressurgi.

Il reste des questions en suspens, notamment concernant l'expression des souhaits de mobilité : il existe une imperfection de la cartographie des possibilités de métier. Par ailleurs, on constate une faiblesse sur la capacité à pré-identifier des potentiels. Les systèmes d'information de gestion du personnel et les systèmes d'évaluation sont insuffisamment activés. Il existe un risque que ces questions restent uniquement traitées par les RH, alors qu'il faudrait que tous les niveaux managériaux s'approprient ces questions.

En conclusion, Pascal Emile souligne que les politiques de RSE sont activées dans un contexte contraint, ce qui est un contexte difficile pour l'expérimentation et l'innovation. La politique RH doit être appropriée par l'ensemble de la vie managériale.

## DISCUSSION AVEC LA SALLE

**Patrick Segal**, inspecteur général des affaires sociales et haut-fonctionnaire au développement durable, évoque un dossier douloureux, celui des personnes à mobilité réduite qui ont beaucoup de difficulté à voyager en train (une seule place en TGV et quatre en TER). Les pouvoirs publics doivent être alertés. La SNCF refuse d'augmenter le nombre de places.

**David Peiffer**, de l'Office national des forêts, est un jeune père à mi-temps marié à une cadre dirigeante à temps plein. Il rappelle qu'il faut aussi arrêter de reprocher aux hommes qui souhaitent rester à la maison d'être « flemmards ».

Autre témoignage, celui d'une femme qui a atteint le plafond de verre, qui exprime sa colère et soulève le problème des stéréotypes hommes / femmes.

**Nicole Devauchelle**, IFREMER, est une femme scientifique. En tant que parent d'enfant handicapé, elle rejoint les propos de M. Segal. Elle témoigne d'autre part de son expérience du plafond de verre et estime que ce plafond de verre se situe là où l'on estime que l'on n'est pas armé pour être des stratèges, que l'on soit un homme ou une femme.

**Pascal Emile** ne pense pas que le frein vienne de la dimension stratégique, mais vraiment des problèmes d'horaires, de mobilité etc. Le frein est avant tout culturel.

**Patricia Boillaud** pense qu'on ne parvient pas à un poste à cause d'un manque de quelque chose, mais plutôt à cause des règles implicites de cooptation qui font qu'on n'arrive pas à mettre en avant ses qualités.

**Marie Prost-Coletta** estime qu'il est très difficile de faire carrière dans la fonction publique si l'on n'a pas de réseau.

**Dominique Prince** estime qu'il faut prendre « des mesures rapides, voire autoritaires » (fixer un chiffre d'accès des femmes aux postes élevés par exemple). Il révèle que le Ministère de la Fonction Publique réfléchit à une mesure de cette nature.





## **MANAGEMENT RESPONSABLE ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL**

*Comment pratiquer un management responsable soucieux du bien-être au travail dans un contexte de réorganisation des organismes publics ?*



**Claude-Emmanuel Triomphe**, cofondateur de l'association Astree et du site internet Metis  
**Emmanuelle Wargon**, secrétaire générale des ministères chargés des Affaires sociales  
**Philippe Renard**, directeur de l'UCANSS  
**Isabelle Tilly-Becker**, directrice des ressources humaines de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES)  
**Christine Schmitte Prouin**, responsable coordination développement durable à la Française des Jeux

### **LA REORGANISATION DU SERVICE PUBLIC EN EUROPE**

#### **- Claude-Emmanuel Triomphe**

En introduction à cette deuxième table ronde, Claude-Emmanuel Triomphe présente les conclusions d'une enquête européenne sur la réorganisation du secteur public en Europe, le dialogue social et la santé au travail.

Cette étude fait suite à dix ans de travail dans une quinzaine de pays européens. Elle s'attache à montrer l'impact sanitaire des restructurations sur les travailleurs du secteur public, et plus particulièrement des secteurs public de l'environnement et de l'hospitalier.



#### Définitions et observations préalables :

Une restructuration est définie comme un changement majeur bien plus important que les changements habituels, affectant au minimum l'ensemble d'un secteur organisationnel, ou l'ensemble d'une entreprise.

Cette étude s'est appuyée sur la définition commune de la santé au travail au Bureau International du Travail et à l'Organisation Mondiale de la Santé. Il s'agit du bien-être dans sa triple dimension : physique, mentale et sociale.

Il faut noter que l'impact sur la santé des travailleurs suite à une restructuration est relativement peu pris en compte. Or il y a souvent suite aux restructurations une détresse psychologique, dépression, anxiété, troubles du sommeil, etc. liés à l'augmentation du travail temporaire et du nombre d'emplois précaires. On pense souvent à tort que les « survivants » d'une restructuration sont les heureux gagnants. Cependant, les personnes qui « restent »



sont sérieusement affectées, que ce soit en termes de charge de travail ou de contrainte physique.

Les quelques études quantitatives sur les effets de fermetures d'entreprises en Suède ont permis de montrer qu'il y avait suite à ces restructurations une surmortalité et un accroissement du nombre de troubles cardio-vasculaires.

### Quelques caractéristiques des services publics en Europe :

Concernant les services publics en Europe, les constats sont les suivants :

- Depuis une dizaine d'années, on assiste à un phénomène majeur de restructuration et de réorganisation dans les services publics. Cependant, il faut garder en tête la diversité des statuts des agents publics en Europe. Par exemple, il y a une notion d'emploi à vie beaucoup plus forte en France qu'au Royaume-Uni, où les contrats des agents publics sont quasiment identiques à ceux du secteur privé.
- La gestion des agents publics est de plus en plus combinée à un recours aux agents « privés ».
- Force est de constater que dans le service public, l'agenda est restreint. En effet, le seul agenda social de la négociation sociale a longtemps été le salaire.
- Sauf exception, le dialogue social n'est pas contraignant.
- Partout en Europe, le volume de l'emploi public a tendance à décliner. Mais cette baisse est beaucoup plus brutale en Roumanie et au Royaume-Uni.
- Les secteurs de la santé, de l'éducation et des collectivités locales sont caractérisés par une main d'œuvre plus féminisée et avec un fort taux d'emploi à temps partiel.
- Le secteur de la santé est très dépendant des migrations, dans un contexte de pénurie de main d'œuvre.

### Services publics et restructurations

Les services publics sont sujets à quatre grands types de restructurations : réduction d'effectifs, réorganisation géographique et structurelle, externalisation et privatisation, intensification du travail.

Il existe une grande diversité des formes de dialogue social dans le secteur public, généralement syndiqué (négociation, consultation). Cependant, en comparaison avec le secteur privé, les agents du public ont souvent l'impression que les restructurations sont menées trop rapidement et imposées par le haut.

Il y a extrêmement peu de données sur la santé mentale des agents du service public suite aux restructurations, sauf en Finlande. Dans ces situations, les managers ont un rôle clef.

### Le management des risques en santé et sécurité au travail.

Dans tous les pays, il existe une responsabilité légale des pouvoirs publics sur la santé des salariés du public. Or, même si le secteur privé n'est pas tout à fait exemplaire, on note d'importants problèmes dans le secteur public concernant la gestion de la transparence des restructurations, le soutien aux salariés, etc. Afin de remédier à ces problèmes, il faudrait travailler en vue d'une meilleure communication, d'une meilleure équité de traitement, d'une meilleure prise en compte de l'éthique du service public, et d'une meilleure formation du management supérieur et intermédiaire. Il s'agit de prendre en compte l'impact sur la santé à chaque étape d'une restructuration.

## LA REFORME DES RESEAUX TERRITORIAUX DES MINISTERES SOCIAUX

### - Emmanuelle Wargon



L'administration des ministères sociaux a connu une réforme extrêmement importante de ses réseaux territoriaux avec la création des agences de santé, des directions régionales jeunesse, sport et cohésion sociale, et des directions régionales de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Ces créations n'ont pas généré de licenciements mais s'accompagnent de non-remplacements des départs à la retraite, alors qu'il y a une énorme réorganisation, une intensification du travail, et des changements dans les missions. Pour rendre ces réformes soutenables, il faut leur donner du sens. Le sens des réformes pas été suffisamment mis en lumière, notamment pour les directions jeunesse, sport, cohésion sociale.

Une enquête (type SUMER) a été administrée par auto-questionnaire pour analyser la situation des agents par rapport aux risques psycho-sociaux. Cette analyse souligne la nécessité de mettre dans les évaluations des directeurs des indicateurs de suivi du bien-être au travail, et donc de les former à détecter et analyser les risques psycho-sociaux. Parmi d'autres axes des plans d'actions proposés, Emmanuelle Wargon évoque l'élaboration systématique et la clarification des fiches de poste, et les travaux à conduire autour de la cohabitation de différents statuts dans les agences régionales de santé.

Lorsqu'il y a un problème d'adéquation entre missions et moyens, les agents sont mis dans une situation d'échec potentiel, ce qui est très destructeur pour les agents publics. Si les effectifs sont réduits et les missions changées sans réfléchir à l'adéquation missions-moyens, la charge de décider est renvoyée au niveau local.

## LA RSE APPLIQUEE A LA SECURITE SOCIALE

### - Philippe Renard

Les caisses d'assurance maladie ont connu des évolutions organisationnelles fortes, de par la mutualisation d'activités et les fusions. Même si la RGPP ne s'applique pas à la sécurité sociale, il y a quand même une réduction d'effectif. La crise s'y fait ressentir, étant donné la mise en place de nouvelles législations (RSA...) et l'impact sur les usagers.

L'accord RSE signé récemment est un accord par processus. Une attention particulière sera d'abord portée aux problématiques liées à l'embauche (parité, handicap etc.), puis liées à l'évolution professionnelle, et enfin à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.



La Sécurité sociale s'est dotée d'un baromètre social institutionnel, très utilisé par les salariés et adhérents. Deux items majeurs ressortent de la « satisfaction » : la nature et le contenu du travail, et la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique. Ces deux thèmes sont les deux clés d'entrée dans la satisfaction au travail. D'autres items viennent, mais loin derrière, comme la rémunération. 25 % des salariés décrochent sur un de ces deux thèmes. Inversement, 25% sont pleinement satisfaits.

Les facteurs de travail qui ont le plus d'impact sur la santé sont le sens, et la reconnaissance.

## UN EXEMPLE DE FUSION : L'HISTOIRE DE L'ANSES

- Isabelle Tilly-Becker



L'ANSES (Agence Nationale de Sécurité Sanitaire) est le résultat de fusion de l'AFSSA (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments) et AFSSET (Agence Française de Sécurité de l'Environnement et du Travail).

Mme Tilly-Becker rappelle le contexte : l'AFSSA comptait 200 agents, l'AFSET : 125. Il s'agit d'une disproportion importante. La fusion s'est faite sans délocalisation géographique et sans changement de métiers, mais comme toute fusion, elle a été anxiogène. « Le changement, pour les agents, c'est enlever quelque chose ».

Cette fusion est une certaine réussite : elle a été largement anticipée, avec un dialogue lourd et long. Elle est effective depuis juillet 2010 mais a démarré un an auparavant, avec un à deux comités techniques par mois, une enquête sur les risques psycho-sociaux au siège et au niveau des laboratoires. Il a fallu faire valoir que la fusion ne pouvait pas fonctionner sans ses agents, et ce dans un contexte de contrainte budgétaire.

Mais cette fusion a comporté certaines erreurs : elle s'est trop concentrée sur le management supérieur, au détriment du management intermédiaire. Aujourd'hui, il n'existe pas assez de relais pour la « post-fusion ». La nouvelle raison sociale n'est pas encore intégrée par les agents, qui se présentent comme ex-Afsa ou ex-Afset. Il y a un réel choc des cultures entre les deux entités. Le nouvel objectif est d'organiser de la transversalité, de faire des projets communs.

## LA POLITIQUE RSE/RSO DE LA FRANÇAISE DES JEUX

- Christine Schmitte-Prouin

La Française des Jeux est une entreprise publique, qui bénéficie d'une croissance de 8% par an, et de 11,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Il existe 14% de disparité entre salaires bruts hommes et femmes à la Française des Jeux, chiffre qui peut atteindre 20% avec les primes. L'objectif est de 12% en 2015, parce que la Française des Jeux a des contraintes budgétaires.



La politique RSE/RSO de la Française des Jeux concerne principalement le jeu responsable et la protection des mineurs. Puis elle se concentre aussi sur la responsabilité sociale et environnementale. En 2009, la Française a mis en place des réunions incluant la société civile, ce qui a débouché sur une prise d'engagements supplémentaires.

En préparation de l'ouverture à la concurrence des jeux en ligne, la FdJ a mis en ligne une enquête interne qui a donné des résultats assez négatifs. En réaction, l'entreprise a créé l'Observatoire du Bien-être au Travail, qui comporte douze collaborateurs provenant de chaque famille professionnelle. Ensemble, ils ont préparé des questionnaires (140 interviews) en face à face. Le diagnostic qui en a découlé est que les éléments à mettre en

œuvre sont une meilleure gestion de l'urgence et des difficultés relationnelles. Une mise en œuvre de processus d'écoute active a suivi, ainsi que la mise en place d'un psychologue en interne. Après enquête de satisfaction, 76% des interviewés s'estimaient satisfaits et très satisfaits de ces politiques.

## **DEBAT ENTRE LES PARTICIPANTS**

**Christine Schmitte-Prouin** rappelle que l'objectif de bien-être est l'objectif RSE qui est entièrement transversal, donc qui concerne tout le monde.

**Philippe Renard** souligne que l'on n'intègre pas suffisamment les conséquences, l'impact de législations sur l'organisation des compétences. L'attention est souvent portée sur les managers, or il faut aussi appeler l'attention sur la coupure entre l'encadrement supérieur ou la direction et l'encadrement de proximité. Les managers de direction travaillent en réseau, au niveau national, et sont parfois trop déconnectés des managers de proximité. Il faut créer des conditions d'entraide et d'aide entre des services. Accompagner les évolutions organisationnelles, c'est investir beaucoup, et prendre du temps.

## DISCOURS DE CLOTURE

**Jean-Denis Combrexelle**, directeur général du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé



Jean-Denis Combrexelle rappelle la spécificité de la RSE par rapport au cadre législatif et enjoint à se concentrer sur les fondements d'une politique durable : les hommes et les femmes qui la composent.

La RSE n'a pas été inventée pour les organismes publics, mais par des multinationales qui étaient en mal de respectabilité. Le Ministère du Travail suit de très près les questions de RSE car elle peut être un levier important en matière de relations de travail. Il ne faut pas pour autant être victime du syndrome « papier glacé » : un beau rapport ne veut pas dire une entreprise parfaite.

La Direction Générale du Travail tire des enseignements :

- Il existe des situations que ni la loi ni les règlements ne peuvent régler. La RSE est à part, elle règle des problèmes spécifiques. La RSE n'absorbe pas la négociation, mais elle doit y être couplée.
- L'Etat donne des leçons en matière de RSE. Il doit être exemplaire en pratique s'il veut être crédible.
- Le secteur public a un certain retard en la matière.
- On constate un excès de *reporting*, ce n'est pas le seul outil, et il peut manquer de sens. C'est un moyen, non un but.
- Au centre de tout, en matière de RSE, ce sont les hommes et les femmes. Le/la manager RSE doit être au centre de la structure et impulser.

Des transformations énormes dans le secteur public ont été réalisées, dont les réussites n'ont pas été valorisées. Les agents ont témoigné d'un fort enthousiasme et d'une grande disponibilité.

« La RSO c'est donner une nouvelle actualité à la notion d'intérêt général ».

**Dominique Dron**, déléguée interministérielle et commissaire générale au développement durable, ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

Dominique Dron invite l'assistance à une réelle ouverture d'esprit pour conclure ce colloque : elle rappelle que si le colloque est consacré aux ressources humaines, la RSE/RSO touche beaucoup de domaines. Il existe d'autre part une vraie diversité et une interdépendance de ces domaines. N'importe quelle organisation dépend du fonctionnement du territoire sur lequel elle est implantée : c'est l'affaire de tous.

La sphère publique étant très diverse, il n'y a pas qu'une seule méthode de pilotage. Il faut l'adapter.



L'observation des entreprises ayant bien intégré la RSE conduit à constater qu'elles ont plus de facilités pour créer des relations robustes avec leurs collaborateurs, qu'elles bénéficient d'une cohérence dans les relations de travail qui leur donne une force. Cette cohérence se sent et constitue une attractivité.

Enfin, on constate une logique d'ouverture pluridisciplinaire intrinsèque à la démarche « Etat exemplaire ». Le sens et les conditions de travail vont constituer un élément essentiel pour conserver la qualité de vie.



## CONCLUSION – SYNTHÈSE DU COLLOQUE

Organisé par les Ministères de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, du Travail, de l'Emploi et de la Santé, des Solidarités et de la Cohésion sociale, en partenariat avec l'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale, le colloque «Responsabilité Sociale des Organismes publics : une approche responsable du capital humain» a permis de réunir des intervenants de l'Etat, d'établissements publics, d'entreprises publiques mais aussi du monde de la recherche, du monde associatif, des organisations syndicales. Ces intervenants se sont réunis autour d'une question qui se pose aujourd'hui avec une acuité particulière du fait de l'urgence de la prise en compte généralisée des objectifs de développement durable : « L'Etat-employeur a-t-il une stratégie durable ? ». Elles et ils ont débattu et éclairé le concept de RSO, transposition / élargissement du concept plus connu de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Dans un contexte particulier de crise économique, de mutations sociétales et institutionnelles, la responsabilité sociale des organismes publics présente un intérêt tout particulier en matière de gestion du capital humain. Elle est partie intégrale de leur responsabilité sociétale des organismes publics et du déploiement d'une stratégie de développement durable, qui doit donc inclure un volet social. Le déploiement de cette stratégie représente un enjeu sensible, ce d'autant plus qu'il doit se faire dans un contexte contraint par le cadre budgétaire public et la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP).

Comme **Nathalie Greenan**, directrice d'unité de recherche au Centre d'études de l'emploi, et **Vincent Chriqui**, directeur général du Centre d'analyse stratégique, l'ont montré à travers la présentation de leurs rapports respectifs : le travail demeure et demeurera un enjeu de société majeur. Le travail représente un potentiel lieu d'épanouissement, mais on constate une prise en compte croissante du désir, chez les salariés du privé comme du public, d'une meilleure articulation entre vie familiale et vie professionnelle.

Par ailleurs, comme l'a souligné **Lionel Ferraris**, directeur des achats et du développement durable de l'UCANSS, « le développement durable est aujourd'hui obligatoire ». L'intégration des problématiques du développement durable au sein des organismes publics ne constitue pas une simple transposition de la RSE dans le secteur public. Il convient en effet de prendre en compte les différences intrinsèques entre salariés du privé et agents du public. Les résultats de l'enquête présentée par **Nathalie Greenan** montrent bien les différences de perception et de réaction entre travailleurs du secteur privé et travailleurs du secteur public face au changement. Généralement, l'agent public manifeste une forte sensibilité aux bouleversements majeurs. Or, comme le remarque **Vincent Chriqui**, l'Etat doit être exemplaire en matière de responsabilité sociétale puisqu'il impose lui-même des règles aux entreprises privées.

L'indispensable prise de conscience des enjeux de développement durable et la volonté de les intégrer dans les stratégies des établissements et entreprises publics peut s'appuyer sur la mise en place d'outils méthodologiques destinés aux organismes publics et par des actions concrètes.

Le Club Développement Durable des Etablissements et Entreprises Publics (CDDEP), qui rassemble une soixantaine d'organismes, a ainsi été le cadre de l'élaboration d'un Guide de l'organisme public socio-responsable présenté lors du colloque par **Gérard Durier et Lionel Ferraris**. Ce guide est un outil à destination des diverses directions de ressources humaines.

**Jean-François Verdier, François Fatoux, Laurent Carrié, Julie Chabaud, Sébastien Gourgouillat**, représentant respectivement la DGAFP, l'ORSE, la CFE-CGC, organisation syndicale, le Conseil Général de la Gironde, et Réseau Ferré de France, ont présenté comment les enjeux de la responsabilité sociétale sont appréhendés et appliqués au sein de l'administration publique d'Etat, d'entreprises privées, de collectivités territoriales ou encore d'établissements publics. Leurs interventions mettent en évidence le rôle que doit jouer le développement des bonnes pratiques en termes de RSO, dont la cohérence et la globalité sont primordiales pour une gestion optimale du capital humain, ayant avant tout besoin de sens et la nécessaire exemplarité du secteur public.

L'application des principes de responsabilité sociale se traduit par des dispositions concrètes. **Dominique Prince** a expliqué le processus menant à l'obtention du label « Diversité » de l'AFNOR par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie ; **Marie Prost-Coletta**, déléguée ministérielle à l'accessibilité au ministère du Développement durable, a décrit des aménagements réalisés par des collectivités pour améliorer l'accessibilité des lieux publics ; **Patricia Boillaud**, DIRECCTE d'Auvergne, a partagé les éléments inhérents à une lutte contre les inégalités homme / femme dans la fonction publique et en particulier chez les femmes cadres, tandis que **Pascal Emile**, directeur de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) du Centre, a présenté les mesures mises en place pour véritablement intégrer les « seniors » à la stratégie de l'établissement.

Dans le cas de la diversité, du handicap, de la parité ou de la gestion de la fin de carrière, la conclusion est unanime : agir pour une partie du salariat bénéficie à la totalité.

Les différents aspects de la responsabilité sociale des organisations semblent converger vers une recherche du bien-être au sens large pour les employés. Cet objectif de bien-être semble pourtant difficile à atteindre dans un contexte de crise économique et de restructurations. En effet, comme le démontre l'enquête menée par **Claude-Emmanuel Triomphe**, cofondateur de l'association Astree et du site internet Metis, les restructurations ont un impact sur la santé des agents des services publics, dans toute l'Europe. Manager les risques en santé et sécurité est donc un impératif.

Cette gestion des risques ne peut se faire que par l'instauration d'un dialogue interne aux établissements et entreprises publics, qui débute souvent par un diagnostic. Cette démarche a ainsi démarré, pour les ministères sociaux qui sont engagés dans des réformes particulièrement importantes, comme l'a expliqué **Emmanuelle Wargon**, secrétaire générale des ministères chargés des affaires sociales, par une vaste enquête visant à évaluer les risques psycho-sociaux conduite auprès des agents en 2011. **Philippe Renard**, directeur de l'UCANSS, a présenté le baromètre social institutionnel mis en place, tandis que **Christine Schmitte-Prouin**, responsable coordination développement durable à la Française des Jeux, a parlé de la création de l'Observatoire du Bien-être au Travail de l'entreprise. **Isabelle Tilly-Becker**, directrice des ressources humaines de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES), a insisté sur le rôle des dispositifs de formation au sein de l'Agence, dans un contexte de fusion entre l'ex-AFSSA et l'ex-AFSSET.

Les interventions ainsi que les discussions entre les intervenants et le public ont permis de souligner le prérequis d'un certain volontarisme pour mettre en place outils et plans d'action et la nécessité d'un dialogue entre les diverses parties prenantes. En effet, comme le souligne **Dominique Libault**, conseiller d'État, ancien directeur de la Sécurité sociale, « la démarche développement durable peut et doit mobiliser l'ensemble du service public. »

En clôture du colloque, **Jean-Denis Combrexelle**, DGT au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, a rappelé que la responsabilité sociétale des organismes publics va au-delà de l'application de textes législatifs et nécessite une action humaine. Il souligne l'importance de la RSO, comme donnant « une nouvelle actualité à la notion d'intérêt général ». **Dominique Dron**, déléguée interministérielle et commissaire générale au développement durable, ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement a défendu l'idée selon laquelle la RSO est devenue un élément crucial : elle émet un signal fort, porte une véritable attractivité, et permet de créer des liens robustes entre les différents collaborateurs ; par conséquent, elle est un élément essentiel pour préserver une qualité de vie.

**Les bénéfices d'une démarche de responsabilité sociale sont incontestables. Il s'agit désormais d'inscrire durablement les enjeux de la RSO dans les stratégies des établissements et entreprises publics à travers divers moyens, qui un dialogue renforcé avec les différentes parties prenantes et l'adoption d'outils opérationnels, les établissements et entreprises publiques étant invitées à s'appuyer sur la Charte du développement durable des établissements publics et entreprises publiques à laquelle ils peuvent adhérer.**

**POUR ALLER PLUS LOIN :**

**La page dédiée au colloque, sur le site du ministère du développement durable, avec l'intégralité des interventions en vidéo :**

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-sociale-des.html>

**Le Guide de l'organisme public socio-responsable :**

<http://ucanss.fr/guiderso>

**Le Club développement durable des établissements et entreprises publics**

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-club-developpement-durable-des-.html>