



Dixièmes rencontres professionnelles

**«Un enjeu pour les ressources  
humaines et managériales :  
construire la responsabilité sociale  
de l'Etat-employeur»**

Mars – Avril 2012

**Dossier  
documentaire**

Ce dossier a été réalisé par les centres de ressources documentaires des cinq IRA



## Sommaire

<b>RSE : ÉLÉMENTS DE CONTEXTE / DÉFINITION</b>	<b>3</b>
<b>PRATIQUES ET PROCESSUS RH FONDATEURS D'UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ADMINISTRATION</b>	<b>5</b>
<b>LA RSE EST-ELLE UNE RÉPONSE AUX CONTRAINTES ET CHANGEMENTS DES ORGANISATIONS ? QUELLES LEÇONS PEUT-ON TIRER DE LA RSE DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE ?</b>	<b>8</b>
<b>COMMENT RELEVER LES NOUVEAUX DÉFIS ORGANISATIONNELS ET MANAGÉRIAUX POUR ENRICHIR LE CHAMP DE LA RSE ?</b>	<b>9</b>

## RSE : Éléments de contexte / Définition

### RSE : des initiatives internationales

---

« Le Pacte Mondial des Nations Unies, lancé par le Secrétaire général des Nations unies en 2000 considère que la RSE consiste pour les entreprises à « adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de **valeurs fondamentales**, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. »

Pour l'organisation internationale du travail, la RSE se définit comme « ...la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leur méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est **une initiative volontaire** dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi »

[Helpdesk du BIT – n°1](#)

La Commission européenne a adopté une définition de la RSE qui fait appel à « l'intégration volontaire par les entreprises de **préoccupations sociales et environnementales** à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Communication de la Commission du 22 mars 2006). »

Pour l'OCDE, « on attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi. » La RSE est **une contribution positive** que les entreprises peuvent apporter au progrès économique et environnemental et social, en réduisant au minimum les difficultés que leurs opérations peuvent engendrer, en particulier dans des domaines tels que les droits de l'homme, les relations du travail, l'environnement, la lutte contre la corruption et la protection des consommateurs.

L'organisation internationale pour la normalisation (ISO) a constitué un groupe de travail international pour définir une norme internationale utilisable par tous types d'organisation : **l'ISO 26 000**.

La norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale d'une organisation comme la maîtrise par celle-ci « des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un **comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable**, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

# ECOLE DE LA GRH

## Dossier documentaire

### Présentation de l'ISO 26 000 :

- <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>
- <http://rse-pro.com/iso-26000-questions-85>
- <http://www.iso.org/iso/fr/socialresponsibility.pdf>

### Sources :

[Le site du ministère des affaires étrangères et européennes](#) – octobre 2010

[La responsabilité sociale des entreprises : l'engagement de la France - Michel Doucin](#), ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises en collaboration avec Marine Séry, stagiaire avocate – 1<sup>er</sup> octobre 2010 – Cette synthèse très complète précise les enjeux de la RSE, sa définition et ses fondements juridiques et normatifs.

### La politique française en matière de RSE

---

Elle consiste à considérer que « la RSE est l'une des modalités de mise en œuvre du développement durable par l'un des acteurs de la société, l'entreprise. La politique de RSE est exposée dans la [stratégie nationale de développement durable](#) adoptée le 27/07/2010. »

#### ► une base législative :

- la loi n°2011-420 du 15 mai 2011 sur les nouvelles régulations économiques
- la loi n°2009-967 du 3/08/2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement
- la loi n°2010-788 du 12/07/2010 portant engagement national pour l'environnement

#### ► des labels de l'AFNOR :

- [le label « égalité professionnelle »](#)

<http://www.afnor.org/liste-des-actualites/actualites/2010/mars-2010/label-egalite-professionnelle-pour-une-egalite-entre-les-femmes-et-les-hommes-dans-le-milieu-professionnel>

- [le label « diversité »](#)
- [le guide méthodologique SD 21 000 de l'AFNOR](#) « Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise » (FD X30-021).

## Pratiques et processus RH fondateurs d'une responsabilité sociale de l'administration

 **Circulaire du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics.**

En annexe de la circulaire, la **fiche n° 20** s'intitule : « **Responsabilité sociale de l'État** » ; elle est divisée en trois parties : emploi des travailleurs handicapés ; diversification des recrutements au sein de la fonction publique ; parité

En ligne sur Légifrance :

[http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo\\_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=20090212&numTexte=4&pageDebut=02489&pageFin=02502](http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=20090212&numTexte=4&pageDebut=02489&pageFin=02502)

### **Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines ; guide méthodologique**

*Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) ; 2008*

[http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/archives\\_ressources\\_humaines/bp\\_grh\\_2008.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/archives_ressources_humaines/bp_grh_2008.pdf)

La troisième partie de cet ouvrage comprend une sous partie intitulée « La responsabilité sociale de l'État employeur » : politiques d'insertion des travailleurs handicapés ; politiques d'insertion des jeunes issus de milieux défavorisés ; conditions de travail.

Ce guide méthodologique a été réédité [en 2009](#).

Un bilan a été élaboré en [2010](#) et en [2011](#).

### ► **Emploi des travailleurs handicapés**

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647&dateTexte=>

[Le déroulement de carrière des fonctionnaires handicapés](#)

[La journée nationale du handicap en 2011](#)

### ► **Diversification des recrutements et prévention des discriminations**

# ECOLE DE LA GRH

## Dossier documentaire

[Décret n° 2008-1344 du 17 décembre 2008 relatif à la création d'un label en matière de promotion de la diversité et de prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines et à la mise en place d'une commission de labellisation](#)

[Circulaire du 27 février 2009](#)

**La diversité dans la fonction publique, fiche pratique**

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/category/mots-cles/diversite>

**Bercy, premier ministre labellisé « diversité »**

<http://www.youtube.com/watch?v=nZONwLzBEoA>

**Prévention, lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité dans le recrutement et la GRH**

/ Que répondent ministères et administrations de l'Etat à la HALDE et à la DGAFP en 2009 ?

*Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, 2009*

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines-29>

Le 30 juillet 2009, un questionnaire sur les pratiques en matière de recrutement et de gestion des personnels, et sur les actions engagées pour l'égalité, a été adressé aux ministères ainsi qu'aux principaux établissements scientifiques et techniques (EPST). Les réponses ont été analysées et présentées au Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat le 17 décembre 2009. Le rapport présente, en première partie, les points forts et les voies de progrès qui en ressortent. Les réponses des ministères sont détaillées en seconde partie.

[Le site du défenseur des droits](#) est le site de référence pour toutes questions relatives à la lutte contre les discriminations.

### ► Parité

**L'égalité professionnelle homme-femme dans la Fonction publique**

*GUEGOT Françoise ; Assemblée Nationale, 2011*

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000123/index.shtml>

Six propositions concluent ce rapport : renforcer le dispositif statistique existant pour mieux identifier les obstacles dans le déroulement de carrière des femmes et mettre en place de nouveaux indicateurs ; fixer des objectifs clairs et contraignants de proportion de femmes aux postes de direction ; agir sur la gestion des ressources humaines pour améliorer les déroulements de carrière

# ECOLE DE LA GRH

## Dossier documentaire

des femmes ; favoriser la conciliation vie privée-vie professionnelle en installant des chartes de "gestion du temps" ; mettre en place un Plan National de formation et de Communication à l'égalité professionnelle ; aboutir à un accord national dans la Fonction publique.

Ce rapport est commenté dans :

### **Égalité professionnelle : un rapport de Françoise Guégot**

*SALON Serge ; Les Cahiers de la Fonction publique ; n° 311, mai 2011*

[Discours du Ministre de la Fonction Publique](#) à l'occasion de la signature du programme régional stratégique en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes – 24/10/2011

### ► **Conditions de travail**

La création de comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans la fonction publique de l'État et la fonction publique territoriale

[http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/modernisation-fonction-publique-1#creation\\_chsct](http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/modernisation-fonction-publique-1#creation_chsct)

## La RSE est-elle une réponse aux contraintes et changements des organisations ? Quelles leçons peut-on tirer de la RSE dans le monde de l'entreprise ?

### **L'observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (ORSE).**

Cette association collecte, analyse et diffuse de l'information sur le thème de la responsabilité sociétale de l'entreprise et l'investissement socialement responsable en France et à l'étranger. Les meilleures pratiques y sont référencées.

<http://www.orse.org/accueil-9.html>

### **Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable.**

Développement durable et territoires – 2006

Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles. Yves Cariou, Sandrine Fournie et Frédéric Wallet

<http://developpementdurable.revues.org/index1421.html>

### **La responsabilité sociale des entreprises**

Études de la documentation française, n°5297-98 ; p.144-152 – juillet 2009

### **Étude annuelle 2009 sur l'information sociale et environnementale dans les rapports annuels des entreprises.**

Cette étude évalue la qualité des informations de cinquante rapports d'entreprises.

[http://ccfd-terresolidaire.org/e\\_upload/pdf/livret\\_et2009.pdf?PHPSESSID=7fff1215066b846fd92a748fa09eb46c](http://ccfd-terresolidaire.org/e_upload/pdf/livret_et2009.pdf?PHPSESSID=7fff1215066b846fd92a748fa09eb46c)

### **RSE et RH : 10 étapes clés à suivre**

Outre les fonctions management, achats, qualité, production ou encore marketing, la fonction Ressources Humaines (RH) a elle aussi un rôle primordial à jouer dans l'articulation et le développement d'une politique RSE. La fonction RH possède même une position stratégique car les salariés sont la partie prenante la plus importante lors de projets RSE.

<http://rse-pro.com/rse-rh-262>

### **La Responsabilité Sociétale des Entreprises : une opportunité à saisir pour les PME** [Un guide de bonnes pratiques pour les PME.](#)

Consciente des difficultés rencontrées par les entrepreneurs, la CGPME s'est de nouveau investie dans un projet de la Commission européenne pour soutenir les PME en matière de RSE. Après avoir participé à une vaste campagne de sensibilisation sur la RSE à l'attention des PME en 2005, la Confédération a souhaité être partenaire du projet européen « Généraliser la Responsabilité sociétale des Entreprises dans les PME ». Il consiste à apporter aux dirigeants de PME un soutien adapté à leur fonctionnement et à leurs impératifs. Ce guide s'inscrit dans cette initiative européenne. Sur la base de témoignages d'entreprises responsables, la CGPME propose une méthodologie, des pistes de réflexion et des informations pratiques, prenant en compte les contraintes des PME qu'elles soient financières, liées au manque de temps, de personnel et/ou d'expertise.



## Comment relever les nouveaux défis organisationnels et managériaux pour enrichir le champ de la RSE ?

### RSE : un défi managérial

---

#### **Management. Conduire son équipe vers les sommets**

LEPRAT Bruno

*La Gazette des communes, des départements, des régions.- n° 1935, 26/05/2008, pp. 24-36*

Désormais, les collectivités, tout comme les services de l'État, devront tenir compte de la performance ou capacité à produire des services de qualité dans le respect des fonds publics, de la solidarité qui prend en compte non seulement la gestion du handicap mais aussi l'environnement ou la pénibilité au travail, et enfin de l'employabilité qui doit permettre de rendre chaque agent le plus utile pour sa collectivité. Tout ceci avec moins de moyens. Les articles de ce dossier tentent de comprendre pourquoi ces trois notions représentent de nouveaux défis et comment les mettre en œuvre, au travers des expériences de sept collectivités et un service de l'État.

#### **Le management dans la fonction publique**

VERDIER Jean-François

*L'ENA hors les murs.- n° 415, 10/2011, pp.8-9*


Jean-François Verdier, directeur général de l'administration et de la fonction publique, dresse un tableau des réformes engagées ces dernières années dans la FP pour optimiser son organisation, ses procédures et ses ressources, afin d'améliorer son efficacité dans l'accomplissement de ses missions de service public.

#### **Anticiper, motiver, encadrer. Les outils pour améliorer son management**

LEPRAT Bruno

*La Gazette des communes, des départements, des régions.- n° 19/2029, 10/05/2010, p. 22-29*

Ce dossier présente les facettes d'initiatives, la plupart primées, ayant comparu il y a quelques mois devant le jury du quatrième Grand Prix du management public. Sept outils d'amélioration de son management qui ne sont pas révolutionnaires, mais ont demandé des trésors d'inventivité et de opiniâtreté pour être mis en œuvre.

 Le grand prix du management public :

<http://www.groupemoniteur.fr/prix/grand-prix-management-public/palmares.html>

#### **L'AP-HP ancrée dans le management durable.**

Webzine de l'AP – HP : <http://www.lewebzine.aphp.fr/spip.php?article908>

**Le Grand Lyon** – centre de ressources prospectives a produit un état des lieux sur la mise en œuvre de la RSE par les collectivités territoriales. Dossier la responsabilité sociétale des entreprises, p.6 RSE et collectivités territoriales.

[http://www.millenaire3.com/uploads/tx\\_reesm3/La\\_Responsabilite\\_Societale\\_des\\_Entreprises\\_02.pdf](http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/La_Responsabilite_Societale_des_Entreprises_02.pdf)

### **Manager public-Vos solutions au quotidien. 5<sup>e</sup> édition**

PETITBON Frédéric / LEDENVIC Philippe

*Eyrolles;- 03/2011, 155 p. – ISBN 978-2-212-54829-7*

Propose au personnel d'encadrement de l'administration publique des conseils méthodologiques illustrés d'exemples pour améliorer leur mode de gestion, prendre en compte la diminution du temps de travail, responsabiliser les équipes, trouver les financements, optimiser les budgets, mener à bien un projet, etc.

### **Le management par le sens au service du bien public.**

TROSA Sylvie / BARTOLI Annie

*Scéren-CNDP;- 01/2011, 245 p. – ISBN 978-2-240-03177-8*

Le management par le sens consiste à partir des finalités afin de positionner les instruments de gestion et d'amélioration du fonctionnement des services publics. Cet ouvrage délivre des témoignages d'actions et de démarches faisant appel à une variété d'expériences : développement durable, santé, hôpitaux, villes, etc.

## **RSE : une place à toutes les générations**

---

### **Génération Y et gestion publique : quels enjeux ?**

IGPDE – Rencontres internationales de la gestion publique 2011

<http://www.comite-histoire.minefi.gouv.fr/seminairecolloques/rigp/rigp10>

### **Manager la génération Y - Travailler avec les 20-30 ans**

DESPLATS Marie / PINAUD Florence

*DUNOD;- 10/2011, 207 p. – ISBN 978-2-10-056551-1*

Les enfants de la génération Y ont entre 20 et 30 ans, ils arrivent dans l'entreprise avec des valeurs et des attentes différentes de celles de leurs aînés. Ayant du mal à séparer perso du boulot, fuyant le conflit en se réfugiant dans une bulle idéale, les Y sont néanmoins capables d'une véritable mobilisation sur une mission.

### **Décoder la génération Y**

GINIBRIERE Gaëlle

*La Gazette des communes, des départements, des régions.- n° 31/2041, 23/08/2010, p. 44-45*

Le terme provient de l'anglais "why ?", et s'applique à une génération encline à remettre en cause l'autorité. Parfois impatiente, volontiers individualiste, celle-ci nécessite un management adapté.

### **Valoriser les « seniors » dans les fonctions publiques**

*Perspectives gestions publiques / IGPDE.- janvier 2010, 8p.*

# ECOLE DE LA GRH

## Dossier documentaire

[http://www.institut.minefi.gouv.fr/sections/recherche\\_publications/gestion-publique-a-l-internati/pgp/pgp-33--vieillesse-et-att/downloadFile/file/PGP33.pdf?nocache=1279816891.01](http://www.institut.minefi.gouv.fr/sections/recherche_publications/gestion-publique-a-l-internati/pgp/pgp-33--vieillesse-et-att/downloadFile/file/PGP33.pdf?nocache=1279816891.01)

### **Le management des seniors dans la fonction publique - CONFÉRENCE**

EUROGROUP CONSULTING FRANCE

*École nationale d'administration, Paris, 2009*

<http://www.eurogroup.fr/IMG/pdf/P5-2009.pdf>

### **RSE et organisation du travail**

---

#### **Le télétravail en France - Les salariés sont prêts !**

MOREL à L'HUISSIER Pierre / TURBE-SUETENS Nicole

*Pearson; - 2010, 156 p. – ISBN 978-2-7440-6422-7*

Administration publique -- Réforme / Télétravail

Etat des lieux de la situation française et conseils pour mettre en œuvre le télétravail avec le détail de ses fondamentaux : définition, bases sociales et juridiques, position des syndicats, jurisprudence, exigences du management à distance, etc.

#### **Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques.**

RASSAT Pascal

*TERRITORIAL éditions; - 2011, 130 p. – ISBN 978-2-8186-0109-9*

Administration publique -- Réforme / Télétravail

Ce document propose un ensemble de repères et des conseils méthodologiques pour aider les cadres de la fonction publique à mettre en place un travail à distance dans leur service.

#### **Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique**

LARTAIL Michel, SIBEN Cédric, BETTINELLI Benoît

*Ministère de la fonction publique, Juillet 2011, Réf. : 114000421, 122 pages*

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000421/index.shtml>

#### **Enfin le télétravail décolle dans la fonction publique : CGIET mandaté et Convention Cadre Télétravail à BERCY - AFTT Association Française du Télétravail et des Téléactivités**

Nombreuses ressources en ligne sur le télétravail

<http://www.aftt.asso.fr/enfin-le-teletravail-decolle-dans-la-fonction-publique-article0062.html>

Convention cadre Bercy : [http://www.aftt.asso.fr/IMG/pdf/Convention\\_signee\\_cadre\\_Bercy.pdf](http://www.aftt.asso.fr/IMG/pdf/Convention_signee_cadre_Bercy.pdf)