



GARNIER Pauline

Université de Lille 2

Faculté Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)

Master 2 Management Sectoriel – Management des établissements médico-sociaux,
de la qualité et des risques, et des flux

Année Universitaire 2016 – 2017

Mémoire de fin d'études de la 2^{ème} année de Master

En quoi la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises
redonne-t-elle du sens aux parties prenantes constitutives d'un
Ehpad ?

Sous la direction de : M. Guillaume Jaubert

Date de la soutenance : Mercredi 18 Octobre 2017

Composition du jury :

- Monsieur le professeur **Stanislas WOCH**, Président du jury ;
- Monsieur **Guillaume JAUBERT**, Directeur de mémoire et deuxième membre du jury ;
- Monsieur **Sébastien LETRUN**, troisième membre du jury

Faculté Ingénierie et Management de la Santé – ILIS

42 rue Ambroise Paré

59 120 LOOS

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur Guillaume JAUBERT pour m'avoir accompagné et soutenu tout au long de mes recherches et de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également Monsieur Sébastien LETRUN, pour avoir accepté de participer au jury de ma soutenance.

Sommaire

Introduction	1
Partie 1 : Les parties prenantes, pierre angulaire de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises	3
1. La nécessaire prise en compte des parties prenantes	3
1.1. Les origines du terme de « partie prenante »	3
1.2. Les définitions du terme de « partie prenante »	4
1.3. La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory)	5
1.4. Les typologies de parties prenantes	7
1.5. Les responsabilités de l'organisation à l'égard des parties prenantes..	9
1.6. La perte de sens des parties prenantes en Ehpad	10
2. La démarche de responsabilité sociétale des entreprises créée en faveur des parties prenantes	13
2.1. Les fondements de la responsabilité sociétale des entreprises	13
2.2. Les définitions du concept de responsabilité sociétale des entreprises.....	17
2.3. La place de la responsabilité sociétale des entreprises dans le secteur de la santé en France	24
2.4. Les outils proposés au secteur médico-social	27
Partie 2 : La démarche de responsabilité sociétale des entreprises, mobilisatrice et valorisante pour les parties prenantes en Ehpad	30
1. La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale des entreprises : le retour d'expérience de plusieurs Ehpad	30
1.1. Mise en œuvre de l'enquête de terrain	30
1.2. Une vision de la responsabilité sociétale des entreprises à dominante écologique	32
1.3. Des moyens de communication et d'expression favorisés par les établissements	35
1.4. Des parties prenantes impliquées dans la démarche	36
1.5. L'amélioration des relations avec les parties prenantes	38
1.6. L'impact positif sur la performance de l'établissement	41
2. L'Ehpad, lieu de construction de sens	43
2.1. Des efforts à poursuivre en interne	44
2.2. La réticence des établissements médico-sociaux	47
Conclusion	48
Bibliographie	50
Table des matières	52
Glossaire	54
Annexes	x

Introduction

L'évolution démographique à laquelle doivent faire face les établissements médico-sociaux constitue aujourd'hui un enjeu de santé publique. Parmi ces établissements figurent les Etablissements d'Hébergements pour Personnes Âgées Dépendantes (Ehpad), qui rencontrent plus particulièrement des difficultés tenant au nouveau profil de leur population accueillie.

Ces structures font actuellement face à une augmentation du nombre de demandes d'entrée, avec des situations de personnes de plus en plus dépendantes et nécessitant des soins particuliers. Néanmoins ces structures ne sont pas toujours adaptées aux pathologies des résidents (par exemple : absence d'unité spécialisée de type Alzheimer ou Cantou). De fait, le vieillissement de la population et le développement de moyens permettant le maintien à domicile, entraînent un recul de l'âge moyen des résidents à leur entrée en ehpad. Ainsi, ces personnes sont de plus en plus âgées et dépendantes. Leur prise en charge s'avère donc bien souvent difficile pour le personnel du fait de leur pathologie.

L'Ehpad est un lieu de vie autour duquel interviennent différents acteurs, avec chacun un rôle bien déterminé. Ces individus ou groupes d'individus sont ce que l'on appelle des « parties prenantes ». La situation actuelle rencontrée par le secteur médico-social fait de l'Ehpad un lieu de perte de sens pour beaucoup de ces parties prenantes. Bien souvent, celles-ci ne se retrouvent plus dans les valeurs développées par l'établissement : les résidents vivent mal leur entrée en Ehpad, les familles ou proches ont parfois une mauvaise image de l'Ehpad, les salariés ont parfois l'impression d'être maltraitant du fait de l'augmentation de leur charge de travail elle-même liée à l'augmentation du niveau de dépendance des résidents.

L'évolution de la population accueillie en Ehpad impose aux établissements une réflexion sur leur mode de fonctionnement et de prise en charge. Les attentes des résidents et des familles évoluent, elles deviennent de plus en plus exigeantes. Malgré l'augmentation de la charge de travail, les établissements médico-sociaux ne bénéficient pas de ressources supplémentaires (notamment financières mais pas seulement). Ces structures doivent alors rechercher des solutions par d'autres moyens.

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît comme une solution innovante. Déjà intégrée dans le secteur de l'entreprise, elle tend à s'imposer dans le secteur de la santé mais est très peu présente dans le secteur médico-social, et

notamment en Ehpad. La RSE peut se définir comme « un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». En clair, il s'agit de « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ».¹

Ainsi, une stratégie RSE intégrée au sein d'un établissement, s'articule autour de trois piliers, en référence aux trois piliers du développement durable définis dans le rapport Brundtland de 1987 : le pilier social (amélioration des conditions de travail, égalité professionnelle...), le pilier économique (achats responsables, gestion éthique des finances, insertion professionnelle locale...) et le pilier environnemental (réduction des émissions de CO2, traitement des déchets...)².

Les parties prenantes font partie intégrante de la démarche de RSE. La réussite d'une stratégie de responsabilité sociétale repose ainsi en grande partie sur l'implication de ces acteurs mais aussi sur la prise en compte de leurs attentes dans les actions mises en œuvre par la direction de l'établissement.

A l'issue de ces réflexions, la problématique suivante se pose :

En quoi la démarche de responsabilité sociétale des entreprises redonne-t-elle du sens aux parties prenantes constitutives d'un Ehpad ?

Dans un premier temps, il s'agit d'analyser les concepts de « parties prenantes » et de « responsabilité sociétale des entreprises », deux notions intrinsèquement liées (Partie 1).

Dans un second temps, par une enquête réalisée auprès d'établissements médico-sociaux (Ehpad) ayant mis en œuvre une démarche de RSE ou des pratiques « responsables », il s'agit de déterminer les effets que la RSE apporte aux parties prenantes. Cette analyse permettra alors de dégager des pistes de réflexion quant à la manière la plus appropriée de développer une démarche de RSE intégrant les parties prenantes et proposant une démarche efficace et pérenne (Partie 2).

¹ Site du Ministère de la Transition écologique et solidaire : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

² Colders L., Responsabilité sociale et environnementale, des exigences à concilier, Revue Direction n°87, Juillet-Août 2011, p.27

Partie 1. Les parties prenantes, pierre angulaire de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises

Identifier les parties prenantes est essentiel afin de comprendre l'utilité de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises (1). En effet, elles constituent les acteurs privilégiés car en sont les principaux destinataires. Leur prise en compte est donc essentielle afin d'obtenir des résultats favorables dans la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale (2).

1. La nécessaire prise en compte des parties prenantes

Dans chaque organisation, les parties prenantes ont un rôle fondamental en ce qu'elles constituent l'existence même la structure. Leur prise en compte est indispensable à la pérennité d'une organisation.

1.1. Les origines du terme de « partie prenante »

Les origines de la notion de « partie prenante » (ou *stakeholder*) apparaissent dans les années 1930, dans le cadre d'un contexte économique propice à faire apparaître de larges controverses sur les pratiques et les objectifs de l'entreprise. La notion a ensuite été théorisée et actualisée par Edward Freeman au début des années 1980.

Dès 1932, Berle & Means constatent que les dirigeants d'entreprise sont confrontés à une pression sociale de telle manière qu'ils reconnaissent leurs responsabilités auprès d'individus directement liés par l'activité de l'entreprise, et donc susceptibles d'être affectés par les pratiques de celle-ci. Ces auteurs n'utilisent jamais explicitement le terme de « partie prenante » mais leurs réflexions évoquent largement le concept, ce qui fait d'eux les pionniers de l'approche des « *stakeholder* ». De même, en 1938, Barnard (cité par Freeman & Reed, 1983) considère que l'entreprise se doit de servir la société, et que la tâche des dirigeants est de donner le sens de la morale aux employés³.

Les années 1930 constituent ainsi la période où se développe une nouvelle vision de l'entreprise. Celle-ci n'est plus vu comme une organisation où seule la satisfaction des

³ Mullenbach A., L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, La Revue des Sciences de Gestion n°223, 2007/1, p.110

actionnaires compte. L'entreprise est désormais envisagée comme « une entité ayant des relations avec son environnement au cours desquelles se nouent des liens avec et entre les parties prenantes »⁴.

Mercier précise bien que cette notion de « partie prenante » a initialement été conçue afin de faire prendre conscience aux dirigeants des entreprises de l'importance de la prise en compte des individus ou groupes d'individus, au sein de la stratégie de l'entreprise, ces derniers étant concernés par l'impact économique, social, environnemental et sociétal des décisions et activités de l'entreprise (Mercier, 2010)⁵.

Les premières réflexions du concept de partie prenante remontent en réalité en 1984, date de la publication de l'ouvrage majeur d'Edward Freeman « *Strategic Management : a Stakeholder Approach* ». Cet ouvrage constitue le point de départ de l'analyse de la notion de « *stakeholder* » au sein de la littérature managériale. D'abord mobilisée en management stratégique, elle servira ensuite de fondement aux questions de gouvernance d'entreprise et d'éthique organisationnelle.

Néanmoins, E. Freeman reconnaît lui-même ne pas être le réel inventeur de la notion, apparue quelques années auparavant en 1963 lors d'une réflexion menée au sein de la *Stanford Research Institute*, par laquelle il s'agissait de déterminer « ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (Mullenbach, 2003).

1.2. Les définitions du terme de « partie prenante »

La littérature ne propose pas clairement de consensus en matière de définition de « partie prenante ». Cela s'explique en partie par le fait que la théorie des parties prenantes qui en découle (*développée dans le point suivant*) est elle-même analysée par différentes perspectives, parfois antagonistes entre elles⁶.

On peut néanmoins tenter de définir cette notion comme un individu ou un groupe d'individus qui peuvent influencer ou être influencés, de façon directe ou indirecte, par les décisions prises dans une organisation. Le terme de « partie prenante » est traduit de l'anglais « *stakeholder* ». Celui-ci peut aussi se traduire par « partie pris » voire « partie intéressée ». La partie prenante est celle qui a un intérêt à être considérée en tant qu'acteur de l'entreprise, celle qui y joue un rôle prépondérant.

⁴ Mullenbach A., L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, La Revue des Sciences de Gestion n°223, 2007/1, p.111

⁵ Sahed-Granger Y. & Boncori A-L., La traduction des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir n°68, 2014/2, p.76

⁶ Ibid p.76

Selon Edward Freeman, un *stakeholder* peut se définir comme « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise » ⁷. Il s'agit d'individus sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister. Les parties prenantes sont alors envisagées comme des groupes-clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise (A. Mullenbach, 2007). Freeman se fonde alors sur la notion d'intérêt pour définir ces parties prenantes. En revanche, d'autres auteurs les ont associées à la notion de risque (Hill & Jones, 1992). Les parties prenantes peuvent alors être considérées comme des individus ou groupes d'individus qui supportent volontairement ou involontairement un risque. Ici, les parties prenantes se distinguent les unes des autres selon ce qu'elles contribuent ou non à l'activité de l'entreprise. Ainsi, « quand l'actionnaire apporte des capitaux à l'entreprise, les collaborateurs apportent par exemple du temps, des compétences et du capital humain » ⁸. Chaque partie prenante détient alors un rôle-clé déterminant dans l'existence de l'entreprise.

Par ailleurs, selon Mercier, il s'agit des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants (Mercier, 1999). Martinet et Reynaud vont généraliser cette définition et l'étendre à des individus ou groupes qui dépendent de l'entreprise pour atteindre leurs propres objectifs et dont l'organisation dépend en retour (Martinet et Reynaud, 2004).

Les définitions de cette notion vont de la plus large à la plus restreinte. Il n'en demeure pas moins qu'Edward Freeman est le premier à avoir théorisé le concept par la théorie des parties prenantes.

1.3. *La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory)*

C'est l'ouvrage d'Edward Freeman, « *Strategic Management : a Stakeholder Approach* » qui marque une première étape de la construction du concept de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Par cet ouvrage, les parties prenantes sont ancrées à un niveau stratégique. Selon lui, l'émergence de groupes de parties prenantes et de nouveaux enjeux stratégiques qui en découlent, nécessitent de repenser entièrement la représentation de l'entreprise. Il va ainsi proposer ce concept en tant que « mode de représentation de

⁷ Mullenbach A., L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, La Revue des Sciences de Gestion n°223, 2007/1, p.111

⁸ Sahed-Granger Y. & Boncori A-L., La traduction des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir n°68, 2014/2, p.76

l'organisation et de relecture de sa stratégie » : l'entreprise est alors représentée comme au centre d'une roue, reliée à ses parties prenantes par ses rayons (**figure 1**)⁹.

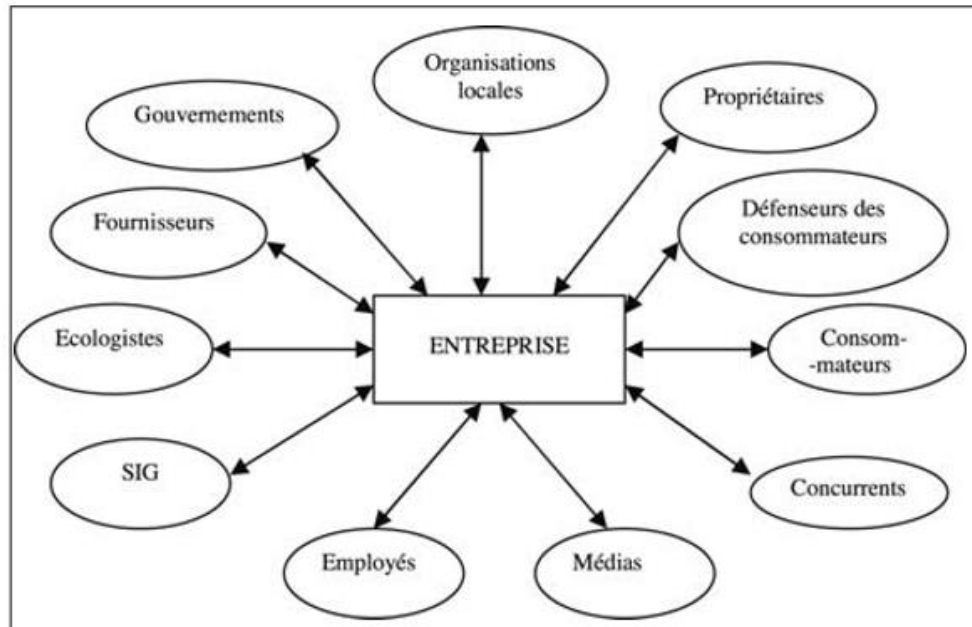


Figure 1 - Les parties prenantes de l'entreprise (Source : adapté du modèle simplifié de Freeman (1984) par A. Mullenbach (2007))

Cette théorie cherche à replacer l'entreprise dans la société et dans son environnement stratégique, à redéfinir son rôle et à saisir les impacts de son activité sur l'environnement économique, politique, social, juridique, culturel et écologique. L'objet même de cette théorie est donc la prise de conscience de l'existence des différentes entités gravitant autour de l'entreprise et de les intégrer au sein même des décisions stratégiques. La théorie des parties prenantes favorise les pratiques délibératives et participatives. Elle permet de s'interroger sur les conséquences concrètes de la répartition des pouvoirs au sein d'une organisation.

Enfin, elle s'interroge sur « la contribution des entreprises commerciales au bien commun des sociétés »¹⁰. Ainsi, Edward Freeman accorde une large place aux parties prenantes dont dépend la survie de l'entreprise. Aussi différentes que sont la multitude de parties prenantes existantes au sein d'une entreprise, celle-ci doit prêter attention à l'ensemble de leurs revendications.

⁹ Acquier A. et Aggeri F., La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? , AIMS, 2005, p.8

¹⁰ Sahed-Granger Y. & Boncori A-L., La traduction des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir n°68 2014/2, p.5-8

Cet ouvrage va ainsi offrir un socle favorisant les développements de travaux se rattachant au concept de *stakeholder*.

1.4. Les typologies de parties prenantes

1.4.1. Au sein d'une organisation

Dans son ouvrage de 1984, Edward Freeman propose de distinguer les *stakeholders* importants et non-importants, sans toutefois proposer de réel critère permettant de les hiérarchiser. D'autres auteurs ont, par la suite, proposé diverses hiérarchisations.

Les parties prenantes peuvent ainsi se distinguer en fonction de leur rôle, soit interne ou externe à l'organisation, ou encore en fonction de leur degré de priorité par rapport à l'activité de l'entreprise : primaire ou secondaire (Clarckson, 1995). Les parties prenantes dites primaires vont être directement impliquées dans le processus économique de l'entreprise et vont avoir une relation de nature formelle. Il s'agit ainsi des actionnaires, salariés, clients ou fournisseurs. Ces acteurs contractuels détiennent un rôle fondamental dans la survie de l'entreprise. En revanche, les parties prenantes dites secondaires sont les acteurs situés dans l'environnement de l'entreprise et ne sont pas essentielles à sa survie. Il s'agit par exemple des ONG ou de l'Etat.

Phillips opère quant à lui une distinction entre les « *stakeholders* » dits normatifs c'est-à-dire ceux auprès desquels l'entreprise détient des obligations morales (salariés, ou encore actionnaires), et les « *stakeholders* » dits dérivatifs dont les demandes ne doivent être prises en compte uniquement si elles ont des effets potentiels sur l'entreprise ou sur les *stakeholders* normatifs. D'autres auteurs en revanche, estiment que la capacité d'influence des parties prenantes est relative et dépend de leur capacité de mobilisation (Rowley et Moldoveanu, 2003).¹¹

Ainsi les critères d'une hiérarchisation des parties prenantes n'a fait l'objet d'aucun réel consensus. Les auteurs acceptent simplement l'idée qu'elles n'ont pas toute le même degré d'importance pour l'entreprise.

¹¹ Acquier A. et Aggeri F., La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? , AIMS, 2005, p.9-10

1.4.2. Au sein d'un Ehpad

L'Ehpad est un lieu de vie où se mêlent de nombreux acteurs (parties prenantes) qui gravitent autour de l'établissement. Ces acteurs ont chacun un rôle très précis. Ils interagissent entre eux et participent de ce fait à la vie de l'établissement.

Les parties prenantes internes à l'établissement sont principalement cantonnées aux usagers, c'est-à-dire le résident, la personne âgée. De façon indirecte, il s'agit aussi de l'entourage c'est-à-dire la famille et les proches du résident. Une autre partie prenante fondamentale de l'Ehpad : les salariés. Ce sont ceux qui travaillent et qui contribuent quotidiennement à l'activité de l'établissement. Il s'agit des aides-soignants, aides médico-psychologique (appelés depuis peu « accompagnants éducatif et social »), infirmières, infirmière coordinatrice, médecin coordonnateur, agents logistiques, responsable logistique ou encore la secrétaire administrative. Enfin le directeur ou le responsable de l'établissement est également une partie prenante importante dans la vie de l'établissement et dans la prise de décisions organisationnelles.

Parmi les parties prenantes externes à l'établissement, on peut citer les acteurs locaux. Il peut s'agir d'associations, de bénévoles qui interviennent régulièrement au sein de l'établissement. Les parties prenantes d'un Ehpad peuvent aussi s'étendre aux collectivités locales. Les établissements doivent, en effet, inscrire leurs actions au sein de la coordination gériatrique locale : Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), du Centre Local d'Information et de Coordination (CLIC), de la mairie, des Méthodes d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie (MAIA), des Plateformes Territoriales d'Appui (PTA), etc.

Les prestataires extérieurs ont également un rôle important. Il s'agit de l'ensemble des fournisseurs, des prestataires externes à l'établissement qui interviennent régulièrement au sein de l'établissement. Ils contribuent à la vie de l'établissement niveau de la restauration, de la blanchisserie, dispositifs médicaux et paramédicaux, l'informatique, l'électricité, etc.

Les autorités de tutelle (Agence Régionale de Santé (ARS) et Conseil Départemental) sont des partenaires essentielles pour l'Ehpad puisqu'ils détiennent un rôle de financeur, mais ont aussi des missions de contrôle et d'autorisation. Les gestionnaires financiers, les comptables ont un rôle strictement déterminé à la gestion des finances de l'établissement. Enfin, d'autres parties prenantes, influencent ou peuvent être influencées par l'activité de l'établissement, mais de façon beaucoup plus indirecte. Parmi celles-ci, on peut notamment citer : les professionnels de santé libéraux (kinésithérapeute, orthophoniste), les tuteurs ou

curateurs de certains résidents (ils ont un rôle indirect lorsqu'ils n'ont pas été nommé au sein des proches du résident), les riverains de l'Ehpad ou encore les médias.

Cette liste est non-exhaustive mais elle regroupe les principales parties prenantes qui interviennent de près ou de loin au sein de l'établissement.

1.5. Les responsabilités de l'organisation à l'égard des parties prenantes

Selon Edward Freeman, toute théorie du management comporte nécessairement une dimension morale, même implicite (Freeman, 1999, Freeman, Phillips et al., 2003). Pour d'autres, la relation qui existe entre l'entreprise et ses parties prenantes est explicite puisque de nature contractuelle (Evans et Jones, 1990, Hill et Jones, 1992). D'autres encore considèrent que la théorie des parties prenantes possède une visée pragmatique et managériale et qu'il appartient aux managers d'en déterminer les priorités stratégiques relatives à l'entreprise¹².

Quoiqu'il en soit, il est avéré qu'une entreprise entre nécessairement en relation avec ses parties prenantes, volontairement ou non, et de façon explicite ou non. Ces parties prenantes sont alors clairement identifiables et leur implication est fondamentale à l'existence même de l'entreprise.

Pour obtenir cette implication de leur part, il est important pour l'entreprise de répondre aux mieux à leurs attentes. Il en va de la survie de l'entreprise. Les parties prenantes doivent adhérer au projet de l'entreprise afin de contribuer à son bon fonctionnement. C'est pourquoi l'entreprise détient une certaine responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes. Elle doit donc être dotée d'une conduite managériale efficace. En effet, manager les parties prenantes consiste à déterminer celles qui sont les plus influents et donc les plus légitimes à l'entreprise, à cartographier les pressions exercées par ces derniers et enfin, à déployer les pratiques managériales adaptées¹³.

Le rôle du manager est d'autant plus fondamental dans le secteur médico-social, et notamment en Ehpad, considéré de plus en plus comme un lieu de vie difficile pour l'ensemble de ses parties prenantes.

¹² Acquier A. et Aggeri F., La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? , AIMS, 2005, p.11

¹³ Ibid p.12

1.6. *La perte de sens des parties prenantes en Ehpad*

L'Ehpad est souvent considéré comme un lieu de vie difficile pour l'ensemble de ses parties prenantes. Certaines parties prenantes ont une perte de sens beaucoup plus relatives que d'autres.

Les difficultés pour le personnel sont multiples : augmentation de la charge du travail liée à l'augmentation du niveau de dépendance des résidents, manque de personnel, absentéisme, turnover, souffrance psychologique, etc. Les métiers du médico-social sont autant de métiers reconnus pour leur pénibilité au travail (physique et morale). Cette pénibilité peut prendre la forme de différents signes de souffrance au travail : accidents du travail, troubles musculosquelettiques (TMS), risques psychosociaux (RPS), stress voire burn-out. Des solutions ont pu être apportées par la mise en place de pratiques relatives à l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés : prévention des TMS, formations du personnel à la prévention des risques professionnels, mise en œuvre de guides à l'usage des directeurs d'Ehpad, ou encore des Recommandations de bonnes pratiques professionnelles (développées par l'ANESM en 2011 – 2012).

Malgré tout, un malaise demeure dans le secteur médico-social. Les salariés ne se reconnaissent plus toujours dans les pratiques de leur établissement qu'ils jugent trop éloignées de leurs valeurs. De ce fait, ils subissent le manque de reconnaissance vis-à-vis de leurs actions et se reconnaissent de moins en moins dans leur travail. Cette dévalorisation du travail du personnel de structures médico-sociales entraîne une perte de sens dans le travail.

La quête de sens dans le travail est une nouvelle réalité pour les responsables d'organisation. Les jeunes diplômés ont aujourd'hui des attentes extrêmement fortes en matière d'investissement subjectif au travail. Il faut que le travail ait du sens. Ils sont de plus en plus attentifs à la possibilité de se réaliser dans le travail. Cependant, ils prennent aussi conscience qu'ils ne font pas de leur travail l'essentiel de leur identité¹⁴.

Le travail doit alors procurer de la satisfaction personnelle à la personne qui l'effectue, il doit correspondre à ses valeurs, ses intérêts, faire appel à ses compétences et stimuler le développement de son potentiel afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Afin de trouver « du sens » à son travail, le salarié doit avant tout se reconnaître dans les valeurs de l'établissement. Il est nécessaire également pour lui de se sentir utile dans son travail afin que son travail lui procure une réelle satisfaction personnelle.

¹⁴ Genelot D., *Manager dans la complexité*, Ed. Eyrolles, 2017, p.19

Le manque de reconnaissance dans son travail est l'un des facteurs de désengagement du personnel. La direction et les salariés entres eux, doivent veiller à valoriser et encourager le salarié dans son travail. Il est donc nécessaire de faire participer le salarié au projet de l'établissement. Il doit œuvrer pour des actions qu'il juge utile, afin de fédérer autour d'une vision commune.

Voilà tout l'enjeu aujourd'hui pour un dirigeant d'entreprise ou même un directeur d'Ehpad. Celui-ci ne peut plus se référer à des valeurs collectivement partagées par l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, « les valeurs n'ont pas disparu, mais elles sont portées par les individus de façons très diversifiées, fragmentées et évolutives »¹⁵ (D. Genelot, 2017).

Par ailleurs, l'entrée en Ehpad est aussi un moment difficile à vivre pour les usagers (familles, proches et résidents). Pour le résident, l'Ehpad est associé à une sortie définitive de son domicile sans retour possible, et donc comme un lieu de fin de vie. Il est aussi souvent associé à un lieu de contraintes, un lieu où le résident n'est plus réellement acteur de son propre projet de vie, mais au contraire, où lui sont imposés des règles et où il doit réapprendre à vivre en communauté. La décision d'entrer en Ehpad provient rarement de la personne âgée elle-même.

Du point de vue des familles ou des proches de la personne âgée, l'Ehpad est associé à un lieu de sécurité. L'entrée en établissement peut être vécue comme un choix contraint, une solution inévitable mais parallèlement comme un soulagement, un moyen de rompre la solitude de leur proche. Même s'il s'agit d'un choix accepté par l'entourage, cette situation peut être vécue comme un déchirement. Des inquiétudes peuvent aussi apparaître, notamment concernant la qualité de vie en établissement, liées à des situations de plus en plus médiatisées : éthique des établissements, dérives liées à la prise en charge des résidents, voire maltraitance.

Pour les autres parties prenantes, la perte de sens est moins évidente mais elle reste présente, notamment pour les acteurs locaux.

Le rôle des acteurs locaux au sein d'un Ehpad est assez restreint. Si l'établissement a créé un partenariat avec une association ou une entreprise locale, cela peut permettre de faire vivre la commune. Cela n'est pas toujours le cas. La priorité des établissements n'est pas toujours basée sur la mise en œuvre de partenariats locaux. La perte de sens des acteurs locaux peut se retrouver dans le cadre d'un établissement qui ne favoriserait pas les entités existantes sur son territoire.

¹⁵ Genelot D., Manager dans la complexité, Ed. Eyrolles, 2017, p.17

Pourtant, les attentes sont fortes de la part des acteurs locaux. L'enjeu est de faire vivre la commune par l'économie locale, et cela passe par les partenariats avec diverses associations, bénévoles de la région. L'établissement peut aussi favoriser l'emploi de la commune, notamment par la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) territoriale. La GPEC va permettre d'anticiper l'adaptation des compétences aux emplois (maintien et développement des compétences, transmissions des savoirs, gestion des âgées...). Il s'agit ainsi de favoriser le travail en réseau de la commune tout en permettant de mettre en place une culture d'anticipation au sein de l'établissement.

Concernant les prestataires extérieurs, la perte de sens est moins flagrante mais peut tout aussi bien se présenter lorsqu'ils viennent à travailler avec un établissement avec lequel ils ne se retrouvent pas dans les mêmes valeurs. C'est la même situation qui peut se présenter vis-à-vis des professionnels de santé libéraux qui interviennent quotidiennement au sein d'un établissement. Il est essentiel pour eux d'entretenir de bonnes relations avec un établissement qui partage les intérêts et les mêmes valeurs. L'enjeu est ici de travailler avec un établissement qui a une bonne image, ce qui permettra aux prestataires extérieurs d'avoir une bonne visibilité de leur entreprise.

Ainsi, l'Ehpad est un établissement complexe qui agit au sein d'un environnement composé de nombreux acteurs qualifiés de « parties prenantes ». C'est l'interaction entre les parties prenantes d'un établissement qui permettent de maintenir son bon fonctionnement. Ainsi, avant d'engager une démarche de RSE, il paraissait donc judicieux de se demander à l'intention de qui cette démarche est-elle mise en œuvre.

La complexité repose sur les attentes de chacune des parties prenantes. Il s'agit en réalité de satisfaire au plus grand nombre afin d'obtenir des résultats satisfaisants lors de la mise en place de la RSE. Satisfaire à leurs attentes, cela passe avant tout de les prendre en considération : les inventorier, trouver le moyen de connaître leurs attentes (recueillir leur souhaits) et leurs évolutions, pouvoir les informer, voire à les associer à la prise de décision de la structure.

Au sein d'un établissement, chaque individu qui le compose détient des valeurs qui lui sont propres. Cette fragmentation condamne aujourd'hui les managers à rechercher sans cesse de nouvelles méthodes managériales nécessaires dans l'adaptation des particularités¹⁶.

¹⁶ Genelot D., Manager dans la complexité, Ed. Eyrolles, 2017, p.17

Aujourd'hui, la conception traditionnelle selon laquelle un établissement n'a de compte à rendre qu'à ses « actionnaires » est une vision aujourd'hui totalement dépassée. Il est aujourd'hui nécessaire de mettre en œuvre une « gouvernance » de l'établissement /une nouvelle ligne de conduite intégrant toutes les parties prenantes. La transparence des actions réalisées par l'établissement peut permettre de rétablir la confiance de l'ensemble des parties prenantes.

La force d'une démarche bien menée est de trouver parmi les attentes des parties prenantes, un équilibre de façon à permettre une continuité dans le fonctionnement d'un établissement. La démarche de RSE offre aujourd'hui une nouvelle perspective.

2. La démarche de responsabilité sociétale des entreprises créée en faveur des parties prenantes

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) semble s'imposer de plus en plus dans le paysage des organisations. Pourtant, son origine n'est pas récente, mais les problématiques qu'elle évoque sont toujours d'actualité.

2.1. Les fondements de la responsabilité sociétale des entreprises

Le développement historique du concept de la RSE peut se découper en cinq grandes phases¹⁷, pendant lesquelles la notion a été redéfinie en fonction du contexte économique de l'époque.

2.1.1. Avant 1950 : L'émergence de l'idée de « responsabilité sociale »

La RSE est une notion qui trouve son fondement entre la fin du XIX^{ème} et le début XX^{ème} siècle aux Etats-Unis, durant la seconde révolution industrielle. A cette époque, le principe repose sur l'idée selon laquelle la prospérité d'un homme d'affaires qui a réussi, ne se trouvera justifiée que si « elle contribue également au bien-être de la communauté au sein de laquelle ses affaires ont pu prospérer »¹⁸. Il s'agit pour l'époque d'une vision très

¹⁷ Acquier A. et Aggeri F., Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion n°180, 2008/1, p.131-157

¹⁸ Gond J-P. et Igalens J., La responsabilité sociale de l'entreprise, Ed. Presses Universitaires de France, 5^{ème} Ed., Coll. Que sais-je ?, 2016, p.8

restreinte de cette notion, mais avec un fondement qui demeure aujourd'hui encore, à savoir « le bien-être de la communauté ».

Ainsi, c'est au tout début des années 1920 qu'une nouvelle approche des relations entre l'entreprise et la société va voir le jour aux Etats-Unis. Cette approche donnera naissance à une première ébauche de responsabilité sociale.

A cette époque, les premières lois *antitrusts* sont mises en place. Celles-ci visent à limiter ou à réduire la concentration économique c'est-à-dire la concentration des entreprises industrielles, commerciales et financières réalisée au moyen d'opérations « brutales » voire frauduleuses.

Les entreprises américaines sont parfois perçues comme une réelle menace au bon fonctionnement des marchés et de la démocratie. C'est dans ce contexte que le développement de l'idée de responsabilité sociale répond alors à des enjeux de légitimation. L'idée selon laquelle les entreprises ont tout intérêt à maintenir de bonnes relations publiques, vont peu à peu s'imposer auprès de grands dirigeants.

Dans les années 1920, la responsabilité sociale en tant que doctrine se consolide notamment avec la notion de « *trusteeship* » selon laquelle « les personnes mandatées pour gérer le bien d'autrui se doivent d'exercer cette fonction comme s'il s'agissait de leur bien propre »¹⁹. Certains grands dirigeants prennent alors conscience de l'impact de leurs décisions sur le fonctionnement de la société et se positionnent clairement en faveur de cette approche. D'autres s'opposent à cette vision selon laquelle l'entreprise aurait des responsabilités vis-à-vis du grand public. C'est notamment le cas d'Henry Ford qui considère que cet objectif est « trop flou » et que se recentrer sur la production serait mieux à même de servir la société à long terme.

La crise de 1929 aura pour conséquence de stopper les discours en faveur de la RSE. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre Mondiale que se réaffirme à nouveau la doctrine de la RSE.

2.1.2. 1950 – 1965 : La formalisation d'un concept académique

En 1953, Howard R. Bowen formalise le statut du concept de responsabilité sociale par son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* ». De doctrine formée dans le monde des affaires, il devient progressivement un véritable concept académique. C'est en effet à Howard R. Bowen que l'on attribue le plus souvent le titre de père fondateur de la RSE.

¹⁹ Gond J-P. et Igalens J., La responsabilité sociale de l'entreprise, Ed. Presses Universitaires de France, 5^{ème} Ed., Coll. Que sais-je ?, 2016, p.9

Selon lui, la responsabilité sociale d'un dirigeant doit être déterminée comme un facteur de performance de l'entreprise. Il estime que la RSE renvoie à l'obligation pour un dirigeant de prendre les décisions répondant aux valeurs portées par la société.

Dès lors, les ouvrages relatifs à la RSE se multiplient. Les débats portent à cette époque essentiellement sur la délimitation du concept. Certains dirigeants s'y opposeront vivement, estimant que la responsabilité des entreprises porte sur la maximisation des profits afin de satisfaire les actionnaires de l'entreprise. Il s'agit ici d'une référence au modèle de « *shareholder* » qui s'oppose au « *stakeholder* » selon lequel les intérêts de l'entreprise doivent se concilier avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Milton Friedman, économiste américain influent du XX^{ème} siècle, s'opposera vivement à la notion de « *Corporate Social Responsibility* ». Selon lui, la responsabilité ne peut être qu'individuelle, la responsabilité sociale ne peut donc être que celle du manager ou de l'actionnaire²⁰.

2.1.3. 1965 – 1980 : Un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société

Dans les années 1960-1970, les entreprises se trouvent confrontées à de nouveaux mouvements contestataires²¹ : mise en cause des pratiques de certains constructeur automobiles évitant l'introduction de normes de sécurité dans leurs produits (1965), émergence des préoccupations relatives à l'égalité des droits et aux discriminations (1960') ou encore des questionnements quant à la sécurité au travail (1970'). Ces contestations ont donné lieu à plusieurs régulations : création d'une agence publique de protection des consommateurs (la *Consumer Product Commission*), création d'Amnesty International (1961), mise en place d'une commission américaine sur l'égalité des opportunités d'emplois (1964) ou encore la création de l'Occupational Safety and Health Administration (1970).

C'est également à cette époque que se développe une attention particulière aux enjeux environnementaux, avec par exemple la mise en cause de l'usage de pesticides dans les entreprises. Ainsi, de nouvelles ONG sont créées : la WWF en 1961, ou encore Greenpeace en 1975²².

²⁰ Gond J-P. et Igalens J., La responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je, Ed. Presses Universitaires de France, 5^{ème} Ed., Coll. Que sais-je ?, 2016, p.17

²¹ Acquier A. et Aggeri F., Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion n°180, 2008/1, n°180, p.137

²² Ibid p.138

Le concept de *Corporate Social Responsiveness* apparaît et se matérialise par deux ouvrages fondateurs : *The social Challenge to Business* (Ackerman, 1975) et *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman et Bauer, 1976).

Face à ce nouvel environnement complexe, le concept de RSE ne renvoie plus uniquement à une question d'éthique et de choix du dirigeant, mais il s'agit désormais pour les entreprises de repérer « d'où viennent ces forces et de comprendre comment l'entreprise peut y apporter un traitement systématique »²³.

C'est ainsi l'époque où se développent de nouveaux outils au sein des entreprises, et notamment des pratiques d'audit social.

2.1.4. 1980 – 2000 : Le développement des concepts de performance sociale de l'entreprise et de Stakeholder

Le contexte socio-économique moins favorable des années 1980-1990 marque le recul des pratiques d'entreprises en matière de RSE. Cette époque va ainsi donner lieu à des travaux de synthèse des précédentes approches, notamment Archie B. Carroll (1979) qui définit la performance sociale de l'entreprise (*Corporate Social Performance*) autour de trois dimensions :

- Les principes de responsabilité sociale adoptés par l'entreprise ;
- Les modes de réponses et processus de déploiement ;
- L'ensemble des « enjeux sociaux » auxquels l'entreprise est confrontée.

En 1984, les travaux de Freeman mettent en évidence la théorie des parties prenantes. Cette théorie marque une première étape vers la prise en compte effective des parties prenantes au niveau stratégique de l'entreprise. Peu à peu, le concept de RSE gagne en légitimité.

A partir des années 2000, les approches *stakeholders* sont largement diffusées et étendues au sein des entreprises. Ainsi la notion d'engagement marque une nouvelle étape dans la théorie des parties prenantes. Peu à peu des ouvrages vulgarisent la notion de développement durable et l'intègre à celle de RSE.

²³ Ibid p.138

2.2. Les définitions du concept de responsabilité sociétale des entreprises

Les définitions de la responsabilité sociétale sont multiples mais se recoupent toutes autour des enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

2.2.1. La délimitation du concept

La RSE a fait l'objet de nombreuses définitions selon les époques et selon les auteurs. Aujourd'hui encore, il n'existe pas de définition unique du concept.

La RSE est apparue au début des années 1950 aux Etats-Unis sous le nom de « *Corporate Social Responsibility* » (en français : « Responsabilité Sociale des Entreprises »). L'utilisation du terme « social » apporte une dimension humaine correspondant à la traduction littérale mais porte aussi à confusion dans la langue française, car largement utilisé pour évoquer différents concepts (par exemple, on parle de « logements sociaux », de « partenaires sociaux » ou encore de « sécurité sociale »). Le terme « social » a aujourd'hui pris une certaine connotation qui en réduit finalement la portée. En revanche, l'utilisation du terme de « sociétale » permet d'inclure cette dimension sociale.

C'est pourquoi, dans le cadre de cette analyse, le choix s'est porté sur l'utilisation de « sociétale » car ce terme inclut en lui-même l'idée de société, des individus qui la composent et inclut ainsi une dimension humaine retrouvée dans le terme « social ». Ce choix fut également celui de l'ISO 26 000, norme internationale de référence qui établit les principes et lignes de conduite à tenir pour ce qui concerne la RSE.

D'autres débats portent sur le choix de l'utilisation du terme de Responsabilité Sociétale des « entreprises » (RSE) ou des « organisations » (RSO). L'utilisation des deux termes est correcte. L'ISO 26 000 parle d'ailleurs de « Responsabilité Sociétale des entreprises et des organisations ». L'organisation inclut nécessairement la prise en compte de l'entreprise, mais le terme de « RSO » est beaucoup moins utilisé dans la littérature. Le choix s'est donc ici porté sur l'acronyme « RSE ».

A la suite de la sortie de l'ouvrage de référence de Bowen en 1953, qui théorise le concept de RSE, celui-ci est pleinement consacré dans les années 1960, et recouvre alors les décisions prises par les dirigeants et manager selon les motivations, du moins selon des intérêts économiques (Davis, 1960)²⁴.

²⁴ Sahed-Granger Y. & Boncori A-L., La traduction des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir n°68, 2014/2, p.73 à 91

Au début des années 1980, pour Carroll, la RSE comprend des responsabilités aussi bien économique, légale, éthique et philanthropique²⁵.

A partir des années 2000, le concept est largement diffusé et appliqué au sein des entreprises. Il inclut désormais clairement la notion de « parties prenantes » internes et externes à l'entreprise. L'impact favorable sur l'entreprise est alors observé lorsque les attentes des parties prenantes sont prises en compte par les dirigeants. C'est en ce sens que les concepts de RSE et de parties prenantes sont étroitement liés (Mercier, 2010).

Ainsi, la Commission européenne l'a défini comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2001). Plus récemment, et de façon plus simple, elle l'a défini comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission européenne, 2011).

Toutes ces définitions se recoupent chacune entre elles. Malgré tout, celle qui est la plus utilisée est celle de l'ISO 26 000 en 2010. En effet, c'est cette certification qui donne les lignes directrices aux entreprises et aux organisations permettant d'opérer de manière socialement responsable. Elle l'a ainsi défini comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis 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 des attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

Ainsi, la délimitation du concept de RSE reprend au sein même de sa définition, les éléments qui contribuent au développement durable

²⁵ Ibid p.73 à 91

2.2.2. Le lien étroit avec le développement durable

La RSE est démarche volontaire de la part de l'entreprise, qui met en œuvre des pratiques responsables liées aux domaines économique, social et environnemental, en vue du bien-être de la société dans son ensemble.

Le concept de RSE et les préoccupations du développement durable sont intrinsèquement liés. La RSE peut, en effet, se définir comme « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable »²⁶.

La RSE constitue la déclinaison pour les entreprises du concept de développement durable. Les entreprises doivent alors prendre en compte les impacts de leur activité afin de contribuer aux enjeux du développement durable, afin de satisfaire et de répondre aux attentes des parties prenantes de l'entreprise.

Le développement durable, dans lequel la RSE puise son essence, a été conceptualisé en 1987 par le rapport Brundtland, du nom du premier ministre norvégien. Il décrit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ce rapport relève ainsi la nécessité de responsabiliser tous les acteurs de la société aux conséquences de leur mode de vie sur l'environnement.

En 1992, le Sommet de la Terre à Rio officialise cette notion et celle des trois piliers qui la constitue : économie, écologie et social. Dès lors, ces trois problématiques doivent être intégrées dans tous les secteurs de la société, et non plus appréhendées comme des matières à part entière. Ces trois piliers sont souvent représentés sous la forme d'un schéma (**figure 2**) qui permet de mieux comprendre comment s'articule le Développement durable.

²⁶ Site du Ministère de la Transition écologique et solidaire

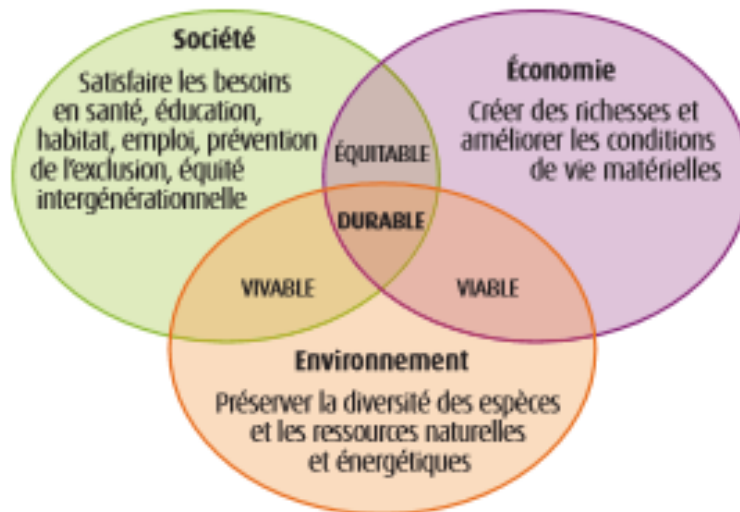


Figure 2 - Les trois piliers du Développement durable (source : guide ADD'AGE 2016)²⁷

Le développement durable doit pouvoir s'appliquer à l'ensemble de la société et rendre possible un développement économique et social dans le respect de l'environnement. Au sein des entreprises, la démarche de RSE doit concilier ces trois piliers.

2.2.2.1. Des préoccupations économiques

Il s'agit pour une entreprise d'anticiper au mieux les dépenses à venir en identifiant ses propres besoins. L'entreprise a des responsabilités vis-à-vis des parties prenantes sur lesquelles elle a un impact économique. Il s'agit ainsi, pour elle, de rechercher une performance financière tout en intégrant les deux autres préoccupations du développement durable : sociale et environnementale.

2.2.2.2. Des préoccupations sociales

La RSE intègre les parties prenantes au sein même de sa définition. Elles occupent une place privilégiée dans la détermination du concept, comme cela a été évoqué dans les analyses précédentes. Les préoccupations sociales sont principalement liées à une réflexion sur la dimension humaine de son activité (bien-être, qualité de vie au travail...). Mais elles s'étendent également jusqu'à son environnement extérieur et, prend en compte, de ce fait, son ancrage et sa dynamique territoriale. Ces préoccupations sont ainsi

²⁷ AGIRC et ARRCO, Développement durable et responsabilité sociétale, Guide à l'usage des établissements pour personnes âgées, 2016, p.11

inhérentes à la RSE, il est donc nécessaire pour elle de les intégrer. Prendre en compte les attentes de ses parties prenantes aura un impact favorable sur la performance de l'entreprise.

Dans leur relation avec les parties prenantes, le dirigeant d'une entreprise doit veiller à ce que ses pratiques soient en accord avec le projet d'entreprise. Il en va de la légitimité et de la crédibilité de son engagement (Gond et Igalens, 2008). La diffusion des valeurs de l'entreprise doit ainsi être en cohérence avec ses pratiques. Dans ce contexte, l'article 116 de la loi du 15 Mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (dite « loi NRE ») illustre la diffusion du concept dans les rapports des entreprises, et répond au besoin de transparence éprouvé par les salariés envers les pratiques de leur entreprise.

Cet article, retranscrit dans l'article L.225-102-1 du Code du commerce, impose en effet à une société cotée sur un marché financier français de faire apparaître dans son rapport annuel de gestion, des informations sur les conséquences sociales et environnementales de son activité. Cela comprend :

- La prise en compte du changement climatique ;
- Les engagements sociétaux en faveur du développement durable ;
- La lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- La lutte contre les discriminations ;
- La promotion des diversités, etc ²⁸.

L'entreprise doit apporter des réponses adaptées aux attentes des parties prenantes. Cette Loi de 2001 conduit l'entreprise à transmettre ou à communiquer de façon transparente aux parties prenantes des informations en matière environnementale et sociale, et répond en partie aux attentes des parties prenantes.

Ces attentes doivent être prises en compte dans les décisions stratégiques de l'établissement. Cependant, cette démarche n'est pertinente que dans la mesure où elle est associée aux objectifs de l'entreprise en question²⁹. La ligne de conduite adoptée par l'entreprise doit ainsi répondre aux demandes des parties prenantes, tout en prenant en compte les objectifs de l'entreprise et l'environnement dans lequel s'inscrit l'entreprise.

²⁸ <https://defense-du-consommateur.ooreka.fr/astuce/voir/529573/loi-nre>

²⁹ Acquier A. et Aggeri F., Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion n°180, 2008/1, p.143

2.2.2.3. Des préoccupations environnementales

L'entreprise s'inscrit dans son environnement, et son activité entraîne nécessairement des conséquences sur celui-ci. Les entreprises sont soumises à des obligations d'ordre réglementaire mais aussi d'ordre moral.

L'entreprise est en effet de plus en plus sollicitée par ses parties prenantes dans la prise en compte de son environnement et la création de valeur sous un mode durable³⁰.

En ce qui concerne les obligations imposées aux entreprises relatives aux enjeux liés à l'environnement, elles sont nombreuses. Il n'est pas ici question de faire l'inventaire de toutes les normes qui ont été mises en place et qui s'imposent aujourd'hui aux entreprises, mais seulement de constater qu'en matière environnementale, la législation française propose de plus en plus d'actions à mettre en œuvre et s'est fixée un certain nombre d'objectifs concrets. L'idée est de faire prendre conscience aux dirigeants d'entreprise de l'impact de son activité sur son environnement.

Ainsi, en 2007 est lancé le « Grenelle de l'environnement » qui réunit au sein de groupes de travail les acteurs du développement durable : l'Etat, les collectivités locales, les ONG, les entreprises et les salariés. C'est à partir de cette date que se multiplient les obligations des entreprises de prendre en compte l'impact de leur activité sur l'environnement.

Les lois « Grenelle 1 »³¹ et « Grenelle 2 »³² s'inscrivent également dans cette lignée. La première définit les grandes orientations du développement durable. L'objectif central porte sur le climat et vise à diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2050. La seconde loi doit permettre de décliner de manière concrète les orientations du « Grenelle 1 ».

Plus tard, en 2015, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte ainsi que les plans d'actions qui l'accompagnent visent à permettre, notamment aux entreprises, de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique, à la préservation de l'environnement et également de renforcer l'indépendance énergétique.

D'autres normes favorisent des pratiques plus concrètes mais impactant l'environnement de façon générale. Ainsi, la même année, en 2015, un décret relatif aux modalités de surveillance de la qualité de l'air intérieur dans certains établissements recevant du public

³⁰ Sahed-Granger Y. & Boncori A-L., La traduction des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir n°68, 2014/2, p.73 à 91

³¹ Loi n°2009-967 du 3 Août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, dit « Grenelle 1 »

³² Loi n°2010-788 du 12 Juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite « Grenelle 2 »

est mis en œuvre. En 2016 est mis en œuvre une loi relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire (Loi du 11 Février 2016).

La question environnementale au sein de la RSE s'est étendue par une normalisation nationale et internationale. Ainsi, des organismes normalisateurs se sont intéressés avec un certain succès à la RSE. L'ISO (*International Standardization Organization*) représente l'instance la plus prestigieuse. C'est dans le domaine de la gestion environnementale que l'ISO proposa les premières normes ayant trait à la RSE avec la série ISO 14000 (en 2004). La norme 14001 contient les exigences qui servent de référentiel aux organismes certificateurs. Elle ne comporte pas d'exigence absolue en matière environnementale mais, outre l'obligation d'être en conformité avec les différentes réglementations, la direction doit prendre des engagements dont la norme exige le suivi³³. Enfin, en 2010, la norme ISO 26 000 favorise la prise en compte du développement durable par les organisations. Cette norme donne une ligne de conduite à la responsabilité sociétale, se traduisant par un comportement transparent et éthique.

Ainsi, la responsabilité sociétale contribue au développement durable, et par extension, à la santé et au bien-être de la société. Elle prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur relative aux enjeux environnementaux et elle est compatible avec les différentes normes internationales. Enfin, elle est intégrée au sein de son organisation et est mis en œuvre dans ses relations.

La multiplication de normes en faveur de la RSE apporte aux dirigeants d'entreprises de nombreux questionnements sur sa mise en œuvre effective. Pour ajuster cette démarche au sein des entreprises, une Plateforme nationale d'actions globales pour la Responsabilité sociétale des entreprises a vu le jour en septembre 2012. Installée par le Premier ministre au sein de « France Stratégie » en Juin 2013, la Plateforme RSE « émet des avis sur les questions qui lui sont soumises et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance, soulevées par la responsabilité sociétale des entreprises »³⁴.

Toutes ces initiatives ont fait aussi bien l'objet de critiques positives que négatives. Cependant, la RSE s'impose petit à petit dans différents secteurs.

³³ Gond J-P. et Igalens J., La responsabilité sociale de l'entreprise, Ed. Presses Universitaires de France, 5^{ème} Ed., Coll. Que sais-je ?, 2016, p.31

³⁴ Article 5 du Décret n°2013-333 du 22 Avril 2013 modifié

2.3. La place de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans le secteur de la santé en France

Les établissements de santé consomment énormément d'énergie, émettent des gaz à effet de serre, génèrent des déchets conséquents (1050 kg/lit/place/an). Selon l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), « [ils] consomment en moyenne 12% de l'énergie consommée par le secteur tertiaire, et entre 400 et 1 200 litres d'eau/jour/lit »³⁵.

Les établissements de santé ont aujourd'hui un enjeu de taille : assurer une qualité de prise en charge auprès de leurs patients et de leurs résidents, tout en développant un système de santé conforme aux exigences de durabilité. La démarche de RSE s'impose alors peu à peu dans les différents secteurs de la santé.

2.3.1. Le secteur sanitaire.

Depuis presque dix ans, les démarches de RSE ont vocation à se généraliser au sein de la gouvernance des hôpitaux et cliniques. En 2009, les fédérations hospitalières (Fédération Hospitalière de France (FHF) et Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne (Fehap), suivies par la Fédération de l'Hospitalisation Privée (FHP), Unicancer, Fegapei et Uniopss) ont signé une convention d'engagement de Développement durable avec les Ministères de la Santé, de l'Ecologie et l'Ademe. Par la suite, la Haute Autorité de Santé (HAS) a inclus dans son référentiel de certification V2010 huit critères qui obligent les établissements de santé à questionner leurs pratiques par rapport à leur engagement dans :

- Le développement durable ;
- La qualité de vie au travail ;
- L'éco-responsabilité des achats et approvisionnements ;
- La gestion de l'eau, de l'air, de l'énergie ;
- L'hygiène des locaux ;
- La gestion des déchets³⁶.

Dans le secteur sanitaire, et notamment les établissements hospitaliers, la mise en place d'une démarche de RSE se justifie d'autant plus que les liens entre l'environnement et la santé sont très intégrés.

³⁵ Levray N., Développement durable : plus qu'une obligation, un levier de performance, Gazette santé-social, n°133, 2016, p.15

³⁶ Ibid p.17

Les enjeux de la mise en œuvre d'une telle démarche sont multiples :

- Des enjeux environnementaux : La prise en compte de la consommation d'énergie des bâtiments, la gestion des déchets ou encore la gestion de la ressource en eau sont autant de pratiques qui vont avoir un fort impact sur l'environnement.
- Des enjeux économiques : Les enjeux économiques ne sont pas négligeables puisque ces différentes pratiques vont permettre d'impacter directement sur le budget de la structure, dans le contexte d'un secteur en difficulté. Des actions simples mises en œuvre en interne au sein de l'établissement peuvent permettre de dégager des économies.
- Des enjeux sociaux : Il s'agit ici de la prise en compte de la dimension humaine dans sa globalité, à savoir : le respect des individus, l'amélioration de la qualité de vie des patients ou encore de la qualité de vie au travail des salariés.

Les obligations des établissements de santé concernent notamment la diffusion des informations concrètes sur « les conséquences sociales et environnementales de leur activité » (article 53 de la loi « Grenelle 1 » et article 225 de la loi « Grenelle 2 »).

Du fait de leur activité, les établissements de santé doivent respecter des normes et réglementations relatives au développement durable. Mais cela n'est pas récent, puisque déjà depuis 1975, ces établissements sont soumis aux règles relatives aux déchets d'activité de soins à risques infectieux (DASRI), radioactifs, chimiques ou toxiques, et au traitement des effluents liquides.

Ces établissements de santé publics ou privés sont également soumis à des contraintes, comme la réduction « d'au moins 40% de leurs consommations d'énergie, et d'au moins 50% des émissions de gaz à effet de serre de [leurs] bâtiments, dans un délai de huit ans » (article 5 de la loi « Grenelle 1 »). Enfin, des travaux de rénovation des bâtiments tertiaires existants doivent impérativement être réalisés avant 2020 (article 3 de la loi « Grenelle 2 »).

La majeure partie des enjeux environnementaux sont pris en compte et déclinés en différents plans nationaux qui visent à encadrer les actions à réaliser dans ces domaines, et donc de guider les établissements. Parmi ces différents plans, on peut citer : le Plan national santé environnement (PNSE) 2015 - 2019, le Plan national micropolluants 2016-2021, le Plan national d'action pour les achats publics durables 2015-2020), le Plan national d'action en matière d'efficacité énergétique ou encore la stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable.

Au-delà du cadre réglementaire existant en matière de développement durable, il existe de nombreux outils de certification et d'audit qui peuvent s'appliquer aux établissements du secteur sanitaire. Ces certifications permettent de faire contrôler par un organisme agréé le respect de certaines valeurs que l'établissement souhaite ou doit valoriser. Les référentiels ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises, ISO 14001 sur le management environnemental et ISO 50001 sur le management de l'énergie sont les certifications de référence qui englobent une grande partie des problématiques attachées aux démarches de RSE. Par ailleurs, la certification V2010 obligatoire et réévaluée tous les quatre ans par la Haute Autorité de Santé intègre une dizaine de critères relatifs au développement durable (qualité de vie au travail, achats écoresponsables, hygiène des locaux, gestion des déchets).

Enfin, depuis 2008 la certification dite Haute Qualité environnementale (HQE) permet de faire certifier les bâtiments qui respectent l'environnement en étant les moins consommateurs de ressources possibles.

Le secteur sanitaire a donc déjà mis en place de nombreuses actions visant à favoriser la RSE dans ses établissements. En revanche, le secteur social et médico-social ne peut pas en prétendre autant.

2.3.2. Le secteur social et médico-social

Le secteur social et médico-social peine à ouvrir ses pratiques visant à la mise en place d'une démarche de RSE. Alors que pour les autres secteurs (industrie, sanitaire) les réglementations et les certifications imposent aux établissements la prise en compte des trois piliers du développement durable, les établissements sociaux et médico-sociaux ne sont soumis à aucun cadre de ce type.

Pourtant pour ces établissements, la mise en œuvre d'une telle démarche est toute aussi applicable. La RSE est une démarche volontaire et réalisée en concertation avec l'ensemble de ses parties prenantes. L'enjeu y est fort. Le secteur médico-social est souvent victime d'une image négative. La mise en œuvre de pratiques responsables dans une optique de RSE est un projet valorisant pour l'établissement et pour les parties prenantes qui la composent.

Toutes les parties prenantes ont intérêt à prendre part au projet de RSE au sein de l'établissement. Ainsi, en Ehpad, le résident est au cœur de cette démarche puisqu'il vit en cohabitation avec des professionnels et des aidants, il vit dans un espace dont il est sensible à sa qualité et son confort de vie et reste le principal financeur de son accompagnement.

La mise en œuvre d'une stratégie de RSE influence la qualité de vie des personnes âgées directement à travers la qualité des services, et indirectement par l'ambiance de travail et l'image de l'établissement.

La valeur ajoutée de la RSE en Ehpad est de plus en plus reconnue grâce aux retours d'expériences d'établissements et par le biais de travaux réalisés, notamment ceux de Sandra Bertezene³⁷. Elle a en effet démontré que la mise en œuvre de la RSE au sein d'Ehpad était possible et qu'elle enrichissait naturellement le processus d'amélioration continue de la qualité et les actions pour la bientraitance.

En effet, la Loi du 2 Janvier 2002 (Loi n°2002-2) a rendu obligatoire au sein des structures sociales et médico-sociales la mise en œuvre de démarches visant à l'amélioration de la qualité. Depuis, ces structures, et notamment les Ehpad se familiarisent peu à peu avec les démarches de changement. La RSE peut être considérée comme l'une de ses démarches visant à enrichir le processus de qualité des Ehpad puisqu'elle s'adresse à toutes les parties prenantes afin de répondre à leurs attentes sociales, économiques ou encore écologiques. La vision du développement durable dans le secteur social et médico-social repose sur l'accompagnement optimal de l'utilisateur, tout en préservant la santé des générations futures. Il s'agit alors pour les directeurs de structures d'analyser l'impact que leurs décisions génèrent sur le long terme, aussi bien sur leur établissement que l'environnement dans lequel celui-ci s'inscrit.

Peu à peu des outils à destination des Ehpad sont réalisés. Ils peuvent servir de support pour les directeurs ou responsables d'établissement.

2.4. Les outils proposés au secteur médico-social

Face aux enjeux environnementaux et climatiques, les établissements et notamment ceux du secteur médico-social, ont tout intérêt à s'investir dans le champ de la RSE. Mais pour appliquer une telle démarche, il est nécessaire de proposer aux directeurs et responsables des outils permettant de proposer un guide méthodologique à la réalisation de la RSE.

En 2013, l'AGIRC, l'ARRCO et la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) ont soutenu une recherche-action ADD'AGE (Action Développement Durable au service du

³⁷ Professeur titulaire de la Chaire de gestion des services de santé au Cnam de Paris. Ses travaux de recherches en 2014-2015, auprès de 4 638 dirigeants d'Ehpad et de SSIAD, ont permis d'établir l'impact positif de la RSE dans le médico-social. Ses travaux ont été portés et pilotés par la FNAQPA, avec le soutien de AGIRC-ARRCO et la CNSA.

grand Age) afin d'évaluer l'impact de la mise en place d'une démarche de RSE au sein d'établissements pour personnes âgées. Cette étude a permis de réaliser un guide pratique en 2016, à l'usage des établissements pour personnes âgées³⁸. Ce guide a été élaboré par la FNAQPA (Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Âgées) et a été conçu en tant que guide pratique et méthodologique à destination des gestionnaires et des responsables d'établissements médico-sociaux. Il propose des outils permettant aux établissements de se lancer dans une démarche de développement durable. Parmi eux, le Guide Développement Durable donne des clés d'actions : structurer sa démarche par la nomination d'un référent et l'écriture d'une politique développement durable, présenter la démarche à l'ensemble de ses partenaires, définir une politique d'achats ou encore mettre en place un plan formalisé de gestion des déchets.

En 2015, le Comité de développement durable en santé (C2DS) publie un guide d'évaluation de la RSE pour les établissements de santé, en partenariat avec Afnor Certification. En Avril 2017, le C2DS a réitéré l'opération par la réalisation d'un second guide à l'usage des établissements médico-sociaux. Ce guide se présente comme un outil d'accompagnement, soit pour initier une démarche de RSE, soit pour structurer un projet et aboutir à une démarche intégrée. Par ailleurs, la C2DS propose un outil-diagnostic de mesures d'une démarche de développement durable : l'Observatoire IDD (Indicateurs de Développement Durable) Santé durable.

Concernant la gestion des achats responsables, l'Ademe a par exemple, mis en place une boîte à outils à destination des responsables d'établissement qui souhaite mettre en œuvre cette pratique en réalisant un diagnostic, un plan d'action et un suivi (évaluation de la démarche).

Enfin, l'Anap (Agence National d'Appui à la Performance), instituée par la Loi du 21 Juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, a pour objet « d'aider les établissements de santé et médico-sociaux à améliorer le service rendu aux patients et aux usagers, en élaborant et en diffusant des recommandations et des outils dont elle assure le suivi de la mise en œuvre (...) » (article 18 Loi n°2009-879 du 21 Juillet 2009). Parmi ses actions, l'Anap a lancé en 2013 « le Cercle performance du développement durable en santé » qui rassemblent des acteurs de terrain en charge de ces

³⁸ AGIRC et ARRCO, Développement durable et responsabilité sociétale, Guide à l'usage des établissements pour personnes âgées, 2016

initiatives et permet le partage d'expérience en RSE. Par la suite, en Janvier 2015, l'Agence a organisé une journée nationale « Responsabilité Sociétale des Etablissements sociaux et médico-sociaux ». Cette journée a permis de sensibiliser les directions d'établissement de santé et médico-sociaux à la responsabilité sociétale, et de permettre le partage de retours d'expérience.

Plus récemment, l'Anap a mis en œuvre un observatoire de la RSE en santé en Juin 2017. La création de cet observatoire s'est basée sur la mobilisation de plus de 90 établissements et structures sanitaires et médico-sociales afin de définir le référentiel d'indicateurs de performance des démarches RSE en santé. Cet observatoire leur permet alors d'identifier les axes prioritaires à développer dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie adaptée à leur structure.

Les initiatives de responsabilité sociétale au sein du secteur médico-social se multiplient. La démarche en est encore au tout début de sa mise en œuvre, et la difficulté est de maintenir une dynamique au sein de ses établissements. Pourtant cette démarche apparaît bénéfique en ce qu'elle propose d'améliorer la qualité de vie des personnes tout en redonnant du sens aux métiers de l'accompagnement.

L'implication des parties prenantes est fondamentale à la réussite du projet, puisqu'elles en sont les principales destinataires. Pour adhérer au projet, les demandes des parties prenantes doivent être prises en compte dans les actions quotidiennes de l'établissement. De ce fait, une enquête de terrain apparaît comme un bon moyen d'analyser la mise en œuvre de la démarche au sein des Ehpad et de déterminer la place des parties prenantes dans la démarche.

Partie 2 – La démarche de responsabilité sociétale des entreprises, mobilisatrice et valorisante pour les parties prenantes en Ehpad

L'existence d'une pratique effective de démarche de responsabilité sociétale en Ehpad est encore peu appliquée pour le secteur médico-social. Très peu d'établissements ont réellement mis en place une telle démarche, mais beaucoup commencent à s'y intéresser et à proposer des actions ou des pratiques responsables. L'enquête réalisée permet de faire le constat des pratiques mises en œuvre sur le terrain (1) et de proposer des pistes de réflexions quant à la manière d'envisager une mise en œuvre efficace (2).

1. La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale : le retour d'expérience de plusieurs Ehpad

La réalisation d'une enquête de terrain au sein de plusieurs Ehpad est une première approche qui permet de mieux comprendre les enjeux que constitue une telle démarche.

1.1. Mise en œuvre de l'enquête de terrain

1.1.1. Point de départ de l'enquête

L'enjeu de cette enquête est d'analyser le contexte de mise en œuvre de la démarche de RSE au sein de l'établissement et d'analyser la place des parties prenantes internes et externes dans ce projet. Il s'agit de déterminer si la mise en œuvre d'une démarche de RSE ou d'actions « responsables » allant dans le sens d'une RSE, a un réel impact positif sur la structure, la vie de l'établissement et ainsi, sur les parties prenantes. Il s'agit ensuite de déterminer la manière dont s'expriment ces effets positifs sur la structure.

Des questionnaires ont ainsi été envoyés à 35 Ehpad dans toute la France ayant mis en œuvre une démarche de RSE ou des actions dites « responsables ». Sept établissements ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de 20%.

La mise en œuvre de la RSE en Ehpad est encore très récente et peu développée en France. Les structures l'ayant effectivement mise en place restent peu nombreuses. Le taux

de participation de cette enquête est peu important, mais l'objectif était en réalité d'obtenir une qualité des réponses obtenues, plus qu'un taux de réponse élevé.

Un taux de réponse de 20% paraît raisonnable au vu de la thématique abordée. Ces résultats constituent une source précieuse d'informations et permettent de proposer une analyse pertinente de la RSE dans le secteur médico-social.

Parmi les réponses à ces questionnaires, une structure particulièrement convaincue des bénéfices de la RSE, a accompagné l'envoi du questionnaire de plusieurs documents rassemblant les impacts positifs sur la structure liés à la mise en œuvre de la RSE au sein de son établissement. Ces documents permettent ainsi d'enrichir l'analyse des résultats de l'enquête.

1.1.2. *Descriptif de l'échantillon*

Du point de vue de la localisation des établissements, il n'existait pas de restriction spécifique à certaines régions. Les établissements sont ainsi situés à Massy (91), Jasseron (01), Quesnoy-sur-Deule (59), Nancy (54), Vannes (56), Ajain (23), et Tann (68).

Le statut juridique de l'établissement n'était pas non plus un critère de sélection. Parmi les sept établissements, quatre sont des structures privées à but lucratif (soit 57,1%), deux établissements sont privés à but non lucratif et la dernière structure est un établissement public.

Les questionnaires³⁹ ont été rendus anonymes afin de permettre aux directions des établissements de répondre le plus librement possibles aux différentes questions.

L'enquête a été construite via Googleform⁴⁰ afin de faciliter les réponses de la part des directeurs. L'enquête était uniquement à destination des directeurs ou responsables d'Ehpad appartenant à des structures qui ont mis en place une démarche de RSE ou qui ont mis en œuvre des actions allant dans ce sens. Il s'agissait ainsi d'un échantillon très restreint puisque peu de structures médico-sociales ont mis en œuvre une telle démarche au sein de leur structure. Ce choix s'explique pour des raisons tenant à la thématique nouvelle pour le secteur et extrêmement transversale. Il s'agissait de se positionner exclusivement du côté managérial et stratégique de la RSE.

Enfin, en ce qui concerne la recherche des contacts, aucune liste n'a été pré-établi. Seules les structures qui ont communiqué (auprès de média, via des articles sur la RSE ou lors

³⁹ Voir Annexes

⁴⁰ Lien pour accéder au questionnaire : https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0H43FZ6ZO0yYnn8Jf-QlDmdrphrnH5vZHI8r9FjXhgSSSg/viewform?usp=sf_link

d'apparitions dans des revues spécialisées) sur leur démarche de RSE ou leurs actions en faveur d'un développement durable au sein de leur structure ont pu être retenues.

Ainsi, le questionnaire a été envoyé à 35 directeurs (via leur adresse mail) appartenant à des structures qui ont mis en place une telle démarche (ou actions correspondantes) et qui ont communiqué sur cette démarche. Ces questionnaires ont été envoyés le 5 Juin 2017. Les destinataires des questionnaires étaient informés qu'une date d'échéance avait été fixée au 10 Juillet 2017. Deux relances ont été réalisées, l'une la semaine du 19 Juin 2017 et l'autre la semaine du 3 Juillet 2017. Ces relances ont permis d'obtenir de nouvelles réponses.

1.2. *Une vision de la Responsabilité Sociétale des Entreprises à dominante écologique*

Sur les sept établissements interrogés, seuls deux ont une vision générale de la RSE puisqu'ils la définissent selon les trois piliers du développement durable : environnement, économie et social. En revanche, quatre établissements ont une vision de la RSE exclusivement basée sur l'aspect du développement durable ou du moins, la prise en compte des enjeux écologiques. Enfin, un établissement associe la RSE à la protection de l'environnement, la réduction de l'impact énergétique de la structure et à l'amélioration des conditions de travail.

La démarche de RSE reste ainsi analysée comme un outil favorable aux enjeux environnementaux. En effet, cinq de ces établissements estiment que la RSE constitue « une réflexion écologique à entreprendre » au sein de leur structure (soit 71,4%), contre deux établissements (28,6%) qui voient dans la RSE une « opportunité de s'améliorer » et qui ont ainsi une vision plus globale de la démarche de RSE, une vision qui ne s'arrête pas seulement d'un point de vue écologique.

On voit bien que la vision de la RSE reste essentiellement centrée autour des problématiques environnementales, alors qu'en réalité il n'en est rien. La communication réalisée autour du développement durable prend le pas sur les autres thématiques : l'économie et la société.

En amont d'une mise en œuvre effective d'une démarche de RSE au sein d'un établissement, le directeur ou responsable de l'établissement propose tout d'abord la mise en place d'actions ou de pratiques dites « responsables », orientées en faveur de la RSE. C'est le cas pour cette enquête, puisque plus de la moitié de ces établissements ont mis en

œuvre des pratiques « responsables » : cinq établissements sur sept, soit 71,4%, contre deux établissements qui ont mis en œuvre une démarche de RSE.

Globalement, la mise en œuvre de cette démarche est récente : un établissement l'a réalisé en 2012, deux établissements en 2013, un établissement en 2015 et trois établissements en 2016. Cette mise en œuvre récente peut s'expliquer par une large diffusion des pratiques RSE auprès du secteur médico-social depuis 2015, avec notamment la multiplication des guides et outils allant en ce sens et les retours d'expérience de directeurs.

L'origine de la mise en place de cette démarche provient généralement d'une sollicitation extérieure : des partenaires (pour un établissement), du groupe (pour un établissement) ou encore via la participation à la recherche-action ADD'AGE portée par la FNAQPA, AGIRC-ARRCO et la CNSA, évoquée dans les analyses précédents (pour deux Ehpad). Pour un établissement seulement, l'idée à cette mise en œuvre a été d'origine interne, portée par la volonté d'introduire une démarche globale d'éco-responsabilité.

Cela souligne bien l'importance de la communication aux autres établissements des impacts positifs de la RSE. Les sollicitations sont plutôt extérieures, incitant une mise en œuvre rapide de la démarche.

Cette démarche, afin d'être mise en œuvre, doit recueillir dans un premier temps l'adhésion de la direction. Le directeur ou le responsable d'Ehpad doit lui-même être convaincu des bénéfices de la RSE pour pouvoir l'appliquer au sein de son établissement. Son adhésion est déterminante dans la réussite du projet puisque c'est la direction qui porte les valeurs de l'établissement et qui assume l'entière responsabilité des pratiques réalisées. La posture managériale doit être forte et en cohérence avec les valeurs dégagées par la responsabilité sociétale.

L'implication de la direction doit être totale. Selon l'enquête réalisée, le moteur de l'engagement de cette démarche a été porté principalement par le volet écologique (pour cinq Ehpad). Deux établissements ont, quant à eux, été motivés par le volet social, c'est-à-dire « l'engagement de tous autour d'un même projet ».

Les pratiques mises en œuvre par les établissements vont ainsi dans ce sens. En effet, les pratiques sont essentiellement orientées autour des enjeux environnementaux :

- la gestion des déchets (pour quatre Ehpad) ;
- la gestion des déchets alimentaires (pour quatre Ehpad) ;

- la gestion énergétique du bâtiment (pour trois Ehpad) ;
- la gestion de la consommation d'eau (pour un Ehpad).

Seuls deux Ehpad sur sept ont mis en œuvre des partenariats avec des associations locales dites « éco-responsables » et ont favorisé les projets de jardin partagé.

Un seul Ehpad a mis en œuvre des actions clairement orientées autour du bien-être du personnel :

- Mise en place d'une enquête afin de déterminer les moyens de transport pour favoriser le co-voiturage ;
- Possibilité de prendre librement des heures de récupération ;
- Travail sur des projets au sein de l'établissement ;
- Mise en œuvre d'un recrutement stratégique privilégiant deux critères : qualité et ambiance de travail.

Toutes ces actions ont été développées par différents moyens : par le biais de réunions de réflexions (pour deux Ehpad), affichages ou flyers (pour deux Ehpad), sensibilisation des professionnels au développement de nouvelles pratiques professionnelles et de modes d'organisation (pour deux Ehpad) ou encore le développement de partenariats avec des associations ou des entreprises spécialisées dans la collecte (pour deux Ehpad).

Pour quatre établissements seulement, la mise en place de ces pratiques a été réfléchi et développée en amont par un plan stratégique ou un plan d'actions. Ce chiffre semble plutôt faible. En effet, au regard du caractère innovant de la démarche, il semble important de déterminer clairement des objectifs et des échéances via un plan déterminé, et qui soit soumis par la direction aux salariés, résidents voire familles ou proches des résidents.

La réalisation d'une démarche de RSE efficace et crédible, passe généralement par la mise en œuvre au sein de la stratégie de l'établissement. La démarche doit donc faire partie intégrante du projet d'établissement.

Le projet d'établissement est, en effet, un outil de communication stratégique pour la structure. Il fixe notamment la stratégie médico-sociale de l'établissement pour les cinq ans à venir, et détermine la démarche partenariale de l'établissement (c'est-à-dire sa responsabilité sociétale des entreprises). Il permet de mettre en perspective deux enjeux

fondamentaux : la durabilité de la qualité des prestations et la responsabilité de chaque partie prenante dans le processus⁴¹.

Il permettra de proposer un plan d'actions avec ses objectifs et ses délais sur cinq ans. Proposer des objectifs à court et moyen termes permettra de motiver les parties prenantes dans la réalisation d'actions quotidiennes.

Ce faible taux d'établissements qui ont dégagé un plan stratégique ou un plan d'action peut s'expliquer par le fait que toutes les structures interrogées n'ont pas mis en œuvre une réelle démarche de RSE. Il s'agit parfois simplement d'actions « responsables » engagées auprès des parties prenantes internes : salariés, résidents, familles ou proches des résidents et fournisseurs.

1.3. Des moyens de communication et d'expression favorisés par les établissements

Lors de la mise en œuvre d'une démarche de RSE, la dynamique du projet doit être portée par l'implication de tous. Cette adhésion est la traduction d'un engagement et d'une confiance accordée par les parties prenantes. Pour maintenir cette confiance, l'établissement est adossé au devoir de transparence de ses pratiques. Les moyens de communication de l'Ehpad doivent ainsi être largement favorisés. C'est notamment le cas pour les établissements interrogés dans le cadre de cette enquête.

En effet, l'information de la mise en œuvre de cette démarche au sein de la structure a été communiquée par le biais d'un affichage interne (pour deux Ehpad) ou lors des réunions du Conseil de Vie Sociale (CVS) (pour trois Ehpad). Le CVS est une instance qui se réunit au moins trois fois par an et qui regroupe des représentants des résidents, des familles, du personnel et de l'organisme gestionnaire.

Les Ehpad ont également communiqué via le journal interne, la lettre d'information, le courrier trimestriel (pour trois Ehpad), ou encore via le site internet de l'établissement (pour deux Ehpad).

Les parties prenantes disposent, quant à elles, de différents moyens d'expression : la participation à des ateliers, des conférences ou des groupes de travail (pour trois Ehpad). Des remarques peuvent également être faites via la mise en place d'une boîte à suggestions

⁴¹ AGIRC et ARRCO, Développement durable et responsabilité sociétale, Guide à l'usage des établissements pour personnes âgées, 2016, p.107

(pour un Ehpad), via l'adresse mail de l'établissement (pour un Ehpad) ou par le biais des enquêtes de satisfaction annuelles (pour un Ehpad). Enfin, pour un établissement, les parties prenantes extérieures, et notamment les fournisseurs, ont la possibilité de proposer des suggestions via le cahier des charges réalisé (avec obligation de réaliser un bilan annuel).

De façon générale, les moyens de communication restent donc plutôt développés au sein des établissements interrogés. Les moyens d'expression sont favorisés mais ils sont largement développés pour les parties prenantes internes (salariés, résidents, familles ou proches) et moins présents pour les parties prenantes externes. Quoiqu'il en soit, les parties prenantes sont informées régulièrement des projets RSE de l'établissement, ce qui permet de favoriser leur implication générale.

1.4. *Des parties prenantes impliquées dans la démarche*

La mise en œuvre efficace d'un projet de RSE est portée par une stratégie forte, une trajectoire claire (des objectifs précis) et une volonté de la part des parties prenantes de prendre part au projet commun de l'établissement. Ce dernier élément est prédominant dans la réussite d'une démarche de RSE, puisqu'il s'agit d'une démarche qui bouleverse l'organisation fonctionnelle de la structure. L'implication de l'ensemble des acteurs participant à la vie de l'établissement est ainsi essentielle à la réussite du projet.

Sur ce point, les parties prenantes ont majoritairement répondu favorablement à la mise en place de ces actions (quatre établissements sur sept, soit 57,1%).

Néanmoins, les responsables ou directeurs d'Ehpad n'ont pas ressenti une forte implication de leur part (quatre établissements sur sept). Parmi ces parties prenantes : le personnel (pour deux Ehpad), les familles de résidents (pour un Ehpad), et des sous-traitants (pour un Ehpad). Ce manque d'implication peut s'expliquer par différents facteurs. Tout d'abord, le bouleversement organisationnel engendré par la RSE suppose un accompagnement quotidien auprès des toutes les parties prenantes. Le changement doit être accompagné par la direction, elle-même accompagnée et guidée dans sa démarche.

Un autre facteur expliquant ce manque d'implication : le manque de temps ou la priorisation faite dans les actions concrètes quotidiennes, c'est-à-dire la prise en charge effective du résident (toilette, accompagnement, repas...), l'écoute des familles ou des proches sont autant d'évènements quotidiens du secteur médico-social qui s'inscrivent dans une charge

de travail importante et reconnue dans ce secteur, et notamment la prise en charge de la personne âgée en Ehpad.

Pour les trois autres Ehpad pour lesquels l'implication des parties prenantes a été soulignée, celle-ci s'est manifestée de différentes manières : aide et participation effective aux actions ou encore respect des modalités de tri des déchets.

Ces parties prenantes sont principalement constituées des salariés (pour deux Ehpad), des résidents qui participent à ces actions (pour deux Ehpad), le chef cuisinier pour un Ehpad puisqu'il était directement en lien avec l'action mise en place (la limitation des déchets alimentaires). Enfin, pour une structure, il s'agit du qualicien c'est-à-dire la personne ressource en charge du projet de RSE.

1.4.1. Le personnel, partie prenante essentielle

Cette partie de l'enquête vise à déterminer les actions que l'établissement a développées en faveur du personnel, dans le cadre de la RSE.

Avant tout, selon cinq Ehpad sur sept (soit 71,4%), le personnel est la partie prenante la plus importante en Ehpad, suivi des résidents (28,6%), des familles et proches des résidents (14,3%) et enfin la personne-ressource en charge du projet RSE (14,3%).

Ces chiffres sont représentatifs de l'état d'esprit des établissements médico-sociaux, selon lequel les parties prenantes essentielles sont celles qui sont internes à la structure et qui contribuent au quotidien à la vie de l'établissement. C'est tout d'abord auprès de ces personnes que les pratiques d'un établissement vont avoir un intérêt. La démarche de responsabilité sociétale s'inscrit dans ces pratiques en ce que sa visée sociale est de permettre une amélioration de la qualité de vie au travail (pour les salariés), de la qualité de vie (pour les résidents) et que celle-ci a directement un impact sur les familles ou les proches du résident.

Cette enquête montre bien que le personnel reste la partie prenante fondamentale d'un établissement. La démarche de responsabilité sociétale est donc à destination de ces parties prenantes internes. Cette démarche induit de fait un mode de management participatif afin de répondre au besoin d'agir durablement en équipe et de permettre à l'ensemble du personnel de s'inscrire autour d'une vision partagée. Le management participatif favorise l'implication de l'ensemble des salariés dans la prise de décision et les incite à participer à la mise en œuvre des objectifs les concernant. Ce mode de management

conduit les individus à s'engager autour d'un objectif commun et s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel.

Ce mode de management est favorisé dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociétale en ce qu'il favorise l'engagement de tous.

Dans le cadre de cette nécessité d'adhésion du personnel, l'établissement se doit de favoriser les actions en leur faveur.

Malgré tout, le personnel de cinq Ehpad sur sept n'a pas été formé sur les pratiques de responsabilité sociétale de l'établissement. Néanmoins, un peu plus de la moitié des structures ont proposé des actions visant à améliorer le dialogue social (quatre établissements sur sept, soit 57,1%).

1.4.2. Le rôle modéré des parties prenantes extérieures

Les parties prenantes externes ont un rôle secondaire dans la démarche de responsabilité sociétale. Leur intervention est reconnue par les établissements, il s'agit notamment des sous-traitants (au niveau de la restauration, de la blanchisserie par exemple), des fournisseurs, des professionnels de santé libéraux, etc.

Dans le cadre de la RSE, trois Ehpad seulement emploient ou utilisent les services d'acteurs locaux pour leur établissement, ce qui démontre bien la volonté de valoriser dans un premier temps les acteurs internes à l'établissement avant de poursuivre éventuellement la démarche auprès d'acteurs locaux.

1.5. L'amélioration des relations avec les parties prenantes

L'ensemble des établissements interrogés estiment que la démarche de RSE mise en œuvre au sein de leur structure a modifié favorablement les relations avec les parties prenantes. La communication et les échanges se sont améliorés, comme le reconnaissent trois Ehpad sur sept. Cette communication est favorisée aussi bien avec les salariés, que les prestataires extérieurs. L'un des établissements interrogés précise notamment que « les relations sociales avec les salariés se sont améliorées par un travail transversal décloisonnant les différents métiers ». Pour un autre établissement, cette démarche permet de favoriser « l'expression de la citoyenneté et l'implication des acteurs dans leurs responsabilités au quotidien ».

Cette démarche permet également de donner une meilleure image de la structure, elle permet de donner une large visibilité à l'ensemble des professionnels et notamment des sous-traitants. Une des structures interrogées estime que le sens des responsabilités des professionnels s'est développé. Cela a permis également pour une autre structure de donner une priorité aux fournisseurs qui peuvent contribuer à cette démarche de RSE instaurée au sein de l'établissement. Un Ehpad affirme ainsi que, vis-à-vis d'un fournisseur quel qu'il soit, « s'il n'a pas d'intérêt pour participer à notre RSE, [celui-ci] est évincée de la vie de l'établissement ».

D'une manière générale, et peu importe les actions ou pratiques entreprises au sein de l'Ehpad, celles-ci ont un effet bénéfique auprès des parties prenantes internes et externes. La démarche favorise l'ambiance et les relations de travail.

1.5.1. Une prise de conscience positive

D'une manière générale, selon les directeurs ou responsables d'établissement concernant la mise en œuvre de la démarche de responsabilité société, les retours sont plutôt positifs de la part de l'ensemble des parties prenantes (pour quatre Ehpad). Cela a notamment permis, pour les parties prenantes d'une structure interrogée, d'avoir une prise de conscience des « pertes alimentaires » importantes de l'établissement.

En revanche, pour deux établissements, les retours sont mitigés. Les conséquences de cette démarche se sont répercutées sur la vie interne à l'établissement, notamment en ce qui concerne les difficultés d'organisation, de suivi des actions ou encore des problèmes liés à la gestion du temps. Pour une structure, les retours positifs proviennent « énormément de la part des personnes ou d'organismes extérieurs ».

Pour un Ehpad interrogé, l'ensemble des parties prenantes est d'accord sur l'aspect « environnement » et ses conséquences favorables. Cependant, « tout le monde est moins d'accord quand les personnes sont concernées ». En d'autres termes, il semble pour que pour cet établissement, la difficulté réside dans la responsabilité que chaque partie prenante détient, selon sa place au sein de la vie de l'établissement. Les difficultés tiennent ici à la définition du rôle de chacun dans les actions mises en place et de l'implication de chacun. L'implication de chaque acteur semble ici plus difficile. Cela peut s'expliquer pour diverses raisons : désintérêt pour la démarche, manque d'informations sur la responsabilité sociétale, désaccord sur les pratiques appliquées par l'établissement, etc.

Enfin, pour une structure interrogée seulement, aucun retour positif ou négatif n'a été constaté.

1.5.2. Des modifications impactant leurs habitudes de vie

Certaines structures ont constaté des changements concernant les habitudes de vie ou les comportements de leurs parties prenantes. C'est le cas pour trois Ehpad où il existe des changements observables et définis en lien avec les modes de consommation de certains salariés, et notamment pour un établissement qui a instauré des ateliers au sein de la résidence de « fabrication avec les résidents de lessive pour le linge et de savon ».

Pour une autre structure, l'évolution intervient au niveau de la cuisine avec une meilleure gestion des aliments et une réduction des déchets alimentaires. Enfin, pour la troisième structure, s'est développée « une vraie sensibilité aux questions environnementales, ce qui conduit les uns et les autres à proposer de nouvelles actions ». Les modifications comportementales sont majoritairement d'ordre environnemental.

En revanche, pour les quatre autres Ehpad, aucun changement de la part des parties prenantes n'a été constaté. Une structure précise ainsi que « la démarche n'a pas suffisamment abouti » pour permettre de se prononcer sur ce point.

L'impact positif de la responsabilité sociétale en-dehors de l'établissement est donc à nuancer. Même si les démarches partent d'une bonne intention, il faut les poursuivre afin d'en récolter les bénéfices impactant positivement sur les modes de vie des salariés.

Quoiqu'il en soit, quatre établissements sur sept (soit 57,1%) ont constaté un « mieux-être » des salariés, et cinq établissements sur sept (soit 71.4%) ont constaté une amélioration de la qualité de vie des résidents.

Ces chiffres dénotent bien de l'impact positif des démarches de responsabilité sociétale sur les parties prenantes, et particulièrement sur les salariés et les résidents. Les directeurs et responsables d'établissements interrogés le soulignent bien, puisque selon eux, les ressources les plus efficaces pour atteindre les objectifs sociaux d'une stratégie de RSE sont :

- La volonté et l'implication du personnel (pour trois Ehpad) ;
- L'importance de la place du management et de la direction (pour quatre Ehpad).

Concernant le premier point, les établissements soulignent bien l'importance des ressources humaines, de l'implication de l'équipe et de la responsabilisation de chaque acteur. Chaque salarié doit trouver sa place dans le projet de RSE afin de se sentir utile quotidiennement à la vie de l'établissement.

Concernant le second point évoqué, l'accent est porté sur la communication autour du projet de responsabilité sociétale, sur l'énergie et la volonté de la direction, sur l'importance d'avoir une organisation claire, sur la nécessité d'un dialogue social constructif et sur l'utilisation d'outils de management adaptés.

1.6. L'impact positif sur la performance de l'établissement

L'évaluation régulière de la démarche est profitable à l'établissement, en ce qu'elle favorise les réajustements de certaines pratiques et propose de nouvelles actions à mettre en œuvre.

Sur les sept établissements interrogés, quatre Ehpad ont mis en place une évaluation de la démarche afin d'en déterminer les impacts (financiers, sociaux...), ce qui représente 57.1% des établissements. Les trois autres structures qui n'ont pas évalué leur démarche l'expliquent par : le manque de temps (pour un Ehpad), la réalisation de l'évaluation est en cours et n'a été réalisée qu'en partie (pour un autre Ehpad). Le dernier Ehpad n'a pas justifié cette absence d'évaluation.

Pourtant, les évaluations de la démarche sont fondamentales. Les évaluations internes et externes sont complémentaires du projet d'établissement et s'inscrivent dans le cadre d'une amélioration globale de la démarche qualité proposée par l'établissement⁴². Un plan d'action global, évalué chaque année permet de centraliser toutes les démarches évaluatives, et permettra d'inclure la démarche de RSE.

Le suivi de la démarche est tout aussi important, afin de s'assurer de l'efficacité de la démarche. Une fiche de suivi peut être réalisée par l'établissement, basée sur des indicateurs qui permettront de faire le bilan sur les actions passées, et éventuellement de réajuster les nouvelles pratiques. Exemples d'indicateurs : nombre de domaines d'actions

⁴² La loi n°2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale a rendu obligatoire l'évaluation interne et externe dans tous les établissements et services médico-sociaux (article L.312.8 du Code de l'Action Sociale et familiale).

prioritaires identifiés par l'établissement, taux de participation des parties prenantes aux ateliers de RSE.

Lors de la mise en place de la RSE, quatre Ehpad ont rencontrés des difficultés : pour deux établissements, cela est lié à la difficulté à mettre concrètement en place les actions et deux établissements dont les difficultés s'expliquent notamment par l'absence de motivation de la part des équipes. Les raisons qui tendent à expliquer ces freins peuvent être diverses : le flou concernant le cadre précis de mise en œuvre de la RSE, le manque d'outils mis à disposition des établissements médico-sociaux (même si cela tend progressivement à disparaître) ou encore le manque d'organisation, de temps.

Aujourd'hui, les établissements interrogés ont perçu de nombreuses conséquences positives :

- D'un point de vue financier (pour quatre établissements), et notamment pour une structure qui réalise environ 40 000 euros d'économies sur le fonctionnement annuel ;
- Du point de vue de l'image positive et de la visibilité de l'Ehpad (pour deux établissements) ;
- D'un point de vue environnemental : meilleure prise de conscience et amélioration de la démarche environnemental (pour trois établissements).

Par ailleurs, quatre Ehpad ont conseillé la mise en œuvre d'une démarche de RSE auprès de leurs confrères.

1.6.1. Une volonté de poursuivre la démarche

Pour quatre Ehpad, les principaux apports de la RSE sont :

- L'acquisition de nouvelles connaissances (à 57,1%) ;
- La valorisation de l'image de l'établissement (à 57,1%) ;
- La motivation des salariés (à 57,1%).

L'expérience de mise en œuvre de la responsabilité sociétale est plutôt positive puisque cinq Ehpad sur sept (soit 83,3% des établissements interrogés) souhaitent entreprendre de nouvelles démarches afin de poursuivre celle déjà engagée au sein de leur établissement.

Parmi ces nouvelles démarches, on trouve :

- Des projets axés sur le volet environnemental : désinfection au vinaigre ménager, étude sur les ondes électromagnétiques, gestion des déchets papier, tri sélectif ou encore la création d'espaces extérieurs ouverts pour développer des activités « éco-responsables » ;
- Des projets axés sur le volet social :
 - o D'une part, pour le personnel : obtention d'un diplôme universitaire RSE pour l'équipe d'encadrement de l'établissement, poursuivre les projets permettant de motiver le personnel ;
 - o D'autre part, pour les acteurs locaux : développer les circuits courts, travailler avec les producteurs locaux.

Dans le futur, il s'agit alors de poursuivre les actions déjà engagées en interne au sein de l'établissement, et de les étendre à d'autres parties prenantes, et notamment de favoriser les échanges avec les acteurs locaux.

1.6.2. Des bénéfices retrouvés pour chaque partie prenante

Les directeurs et responsables d'Ehpad interrogés sont globalement satisfaits de la démarche puisqu'ils souhaitent la poursuivre. La responsabilité sociétale permet ainsi à chacune des parties prenantes de prendre part à un projet commun et de se sentir utile dans l'établissement, et par extension le sentiment d'avoir trouvé sa place au sein de la société.

Pour les acteurs externes qui interviennent au sein de l'établissement (sous-traitants, fournisseurs...) les pratiques de *reporting* environnementales et sociales permettent de déboucher sur une transparence des pratiques. De même, l'engagement en faveur du développement durable bénéficie à l'entreprise via son image institutionnelle, le moral de ses salariés, leur rapport au travail et à l'entreprise⁴³.

⁴³ Acquier A. et Aggeri F., Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion n°180, 2008/1, p.148-149

2. L'Ehpad, un lieu de construction de sens

Au sein de l'Ehpad, la question de quête de sens est très présente, pour l'ensemble des parties prenantes, et en premier lieu pour les salariés. En effet, à l'échelle de l'établissement, la quête de sens dans le travail est un projet qui se construit avec l'ensemble des parties prenantes. Comme le souligne Dominique Genelot dans son ouvrage « Manager dans la complexité » (2017) : « dans la construction collective de sens, les responsabilités doivent être partagées. Chaque acteur d'une structure a un rôle à tenir afin que l'action se déroule correctement »⁴⁴.

2.1. Des efforts à poursuivre en interne

La responsabilité sociétale s'impose peu à peu aux Ehpad, mais c'est une démarche qui reste encore sous la forme d'actions ou de pratiques « responsables ». Les directions d'Ehpad ne savent pas toujours comment mettre en œuvre ces actions. Des pistes de réflexions peuvent alors être proposées.

2.1.1. Une posture managériale forte

Une démarche de RSE efficace est nécessairement liée à l'adhésion de tous à ce projet commun. Cette adhésion est parfois difficile à obtenir auprès de parties prenantes souvent réticentes au changement, et particulièrement les parties prenantes principales : les salariés, les résidents voire les familles et proches du résident.

La place de la direction dans la démarche de RSE est donc primordiale. Le responsable d'établissement doit être capable de faire adhérer les équipes aux objectifs et aux valeurs de l'établissement.

Parmi l'ensemble des parties prenantes, le responsable est celui qui incarne le sens, les valeurs et le projet dans lesquels se reconnaît la collectivité toute entière. De fait, « sa responsabilité suprême est de dire le sens et d'orienter l'organisation du travail pour que chacun, dans sa tâche, puisse trouver ce sens »⁴⁵.

L'encadrement, quant à lui, doit jouer un rôle « d'intermédiaire actif et intelligent dans la construction de sens ». En Ehpad, il peut prendre la forme de l'infirmière coordinatrice ou

⁴⁴ Genelot D., Manager dans la complexité, Ed. Eyrolles, 2017, p.199

⁴⁵ Ibid p.199

du responsable logistique. Son rôle est de « (...) susciter la participation de chacun à la construction collective, et articuler entre eux les niveaux de logique »⁴⁶.

Pour formaliser l'implication de tous au projet commun, il est nécessaire d'appliquer un management de type participatif qui favorisera la mobilisation du personnel en leur ouvrant la possibilité de donner leur avis et d'échanger sur les pratiques de RSE.

Par ailleurs, la démarche de RSE implique nécessairement des modifications dans son fonctionnement interne. Les parties prenantes de l'établissement doivent alors être accompagnées dans ce changement organisationnel. Le changement doit être compris et intégré par les parties prenantes. Ainsi, la mise en œuvre de formations dédiées à la RSE et à destination des salariés peut favoriser une meilleure adaptation. L'explication auprès des résidents et de leurs proches sont autant d'exemples qui favorisent la réussite de la RSE.

2.1.2. Des actions simples

Lancer une démarche de RSE au sein d'un Ehpad, c'est avant tout partir de ce qui existe déjà. Il faut donc commencer par identifier les ressources de l'établissement et se fixer des objectifs réalisables. Commencer par des actions pratiques internes à l'établissement peut s'avérer être moteur de la démarche de RSE. L'enquête réalisée a révélé qu'il faut commencer par des actions simples (gestion des déchets alimentaires, tri des bouchons) qui nécessitent l'implication de toutes les parties prenantes, et en premier lieu les salariés et les résidents.

Des études avaient démontré que la mise en œuvre de la démarche de responsabilité sociétale n'engendrait pas nécessairement des coûts supplémentaires, d'autant plus s'il s'agit de proposer des actions simples de RSE. Ainsi, les résultats des travaux réalisés par Sandra Bertezene en 2014-2015 montrent bien que la mise en œuvre effective d'une stratégie RSE au sein d'un établissement n'est que faiblement conditionnée par la mobilisation de ressources financières supplémentaires. Ainsi, seul 26% des dirigeants déclarent avoir dégagé un budget spécifique pour mettre en œuvre leur stratégie RSE⁴⁷.

⁴⁶ Ibid p.200

⁴⁷ Bertezene S., La responsabilité sociétale dans le secteur médico-social. Bilan des pratiques dans les Ehpad et les SSIAD, ANAP, « Responsabilité sociétale des établissements de santé et médico-sociaux », Journée Nationale, 22 Janvier 2015, p.3

2.1.3. Des parties prenantes impliquées

Les parties prenantes ont une responsabilité vis-à-vis de cette démarche de responsabilité sociétale. Leur engagement conditionne la réussite ou non du projet. L'implication sera variable selon les intérêts portés par la partie prenante en question. L'action mise en place doit répondre à une demande de la part du salarié, du résident ou de sa famille. Ils doivent prendre part dans le projet et s'impliquer véritablement pour que la RSE constitue une réussite.

Ainsi, dans l'idéal les finalités de la démarche de RSE doivent être conçues de telle sorte que chacun de ses membres puisse y adhérer et s'en sentir partie prenante, dans le respect de son identité propre et de son unicité. L'individu doit pouvoir contribuer à la vie de l'établissement et que les valeurs dégagées par le projet d'établissement ne viennent pas heurter les siennes (Genelot D., 2017).

En pratique, l'enquête réalisée a démontré le décalage qu'il peut exister entre la théorie et la réalité de terrain. Les parties prenantes sont constituées d'individus qui interagissent les uns avec les autres et ont chacun des valeurs, des opinions. La mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale peut être l'objet de critiques et favoriser le désaccord de salariés notamment. C'est aussi pourquoi leur place est si importante au sein d'une structure. Leur désengagement ou leur non-implication au projet peut impacter sur la réussite de la démarche.

2.1.4. Evaluation et réajustement de la démarche

Pour que les finalités de l'établissement soient réellement partagées par l'ensemble des parties prenantes, elles doivent être « co-construites et reconstruites en permanence »⁴⁸. Les espaces ou les moments de communication doivent être privilégiés afin de réajuster des éléments relatifs à la démarche.

Les évaluations interne et externe sont l'occasion d'analyser la démarche qualité inhérente à l'établissement. Elles favorisent les questionnements pour que l'établissement progresse et ne se conforte pas sur ses acquis.

⁴⁸ Ibid p.198

2.2. *La réticence des établissements médico-sociaux*

Les établissements médico-sociaux sont marqués par le retard notable en matière de responsabilité sociétale, ce qui peut paraître contradictoire au vu de la finalité même de ces structures.

Le secteur médico-social est le tout dernier à proposer la mise en œuvre d'une responsabilité sociétale. L'idée de la RSE a débuté il y a seulement quelques années et se développe difficilement. Les directeurs d'établissement peuvent craindre qu'il s'agisse uniquement d'un effet de mode, une sorte de marketing favorisant l'économie.

De même, comme chaque projet innovant, la réaction du plus grand nombre est la crainte. Beaucoup de directions ne souhaitent pas s'engager dans une telle démarche car ils estiment que les délimitations du cadre ne sont pas encore assez nettes, les lignes de conduite pas assez précises. Il est vrai que peu de guides ou d'outils méthodologiques ont été proposés, même s'ils tendent à se développer en masse depuis ces deux dernières années. Ces guides se basent principalement sur des retours d'expérience d'autres établissements. Néanmoins, il est légitime de s'assurer des effets positifs sur le long terme, et pas seulement sur le court terme.

La responsabilité sociétale a fait ses preuves dans le secteur de l'entreprise ainsi que dans le secteur sanitaire. Au sein des structures médico-sociales, la démarche repose sur la même volonté de la direction de l'établissement à vouloir s'impliquer dans un projet innovant.

CONCLUSION

La responsabilité sociétale peut se définir comme l'application des principes du développement durable au monde de l'entreprise et des organisations.

Il s'agit d'un concept qui a vu le jour aux Etats-Unis au début du XIX^{ème} siècle et qui a évolué peu à peu. Elle intègre de façon très claire la théorie des parties prenantes mise en lumière en 1984 par Edward Freeman. La démarche de RSE est aujourd'hui en pleine expansion dans le secteur de l'entreprise, et au tout début de son évolution dans le secteur de la santé et notamment le secteur médico-social.

C'est en Ehpad que se retrouve une perte de sens significative de ses parties prenantes, expliquée notamment par le contexte difficile : augmentation du niveau de dépendance des résidents, charge de travail toujours plus importante pour les salariés... Les acteurs d'un Ehpad ne se retrouvent plus toujours dans les valeurs développées par l'établissement, ce qui entraîne une perte de sens. Ils ont besoin de se sentir utile et de retrouver le sens et les valeurs qui les animent. La RSE apparaît alors comme une solution possible, une sorte de renouveau adoptée dans le cadre d'un accompagnement dans le changement. Le développement d'une politique de RSE, en plus du respect des réglementations, peut permettre de garantir le respect de valeurs essentielles, et structurantes de la société.

L'enquête de terrain réalisé auprès de sept établissements a permis de mettre en évidence les impacts positifs sur la structure au niveau économique, social et environnemental (en référence aux trois piliers du développement durable). En ce qui concerne les parties prenantes, la démarche est favorable à leur construction de sens. Les parties prenantes essentielles en Ehpad, c'est-à-dire les salariés, les résidents, les familles, doivent être guidés et accompagnés dans ce changement organisationnel.

Afin d'être efficace, cette démarche doit être conduite par une posture managériale forte et facilitatrice, elle doit être accompagnée d'un suivi et d'une évaluation afin de réajuster le projet. Cette démarche doit également recueillir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes, et notamment les parties prenantes directement impliquées par cette démarche : le personnel, les résidents, les familles et les prestataires extérieurs et acteurs locaux. Néanmoins, pour recueillir l'adhésion des parties prenantes, les finalités de l'établissement doivent répondre aux attentes de ces acteurs essentiels à la vie de la structure.

La démarche de responsabilité sociale s'intègre généralement dans le cadre d'une stratégie mise en œuvre dans le Projet d'établissement.

Cette enquête de terrain s'est cantonnée à déterminer la vision de la RSE et la place des parties prenantes au sein de cette démarche, du point de vue de la direction d'un Ehpad (directeurs ou responsables). Il aurait été intéressant de proposer une enquête de terrain auprès des salariés, considérés comme les parties prenantes essentielles de cette démarche, afin de mieux comprendre les problématiques internes liées à l'adhésion et à l'implication de ces acteurs à la démarche de RSE.

Bibliographie

Acquier A. et Aggeri F., La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?, AIMS, 2005

Acquier A. et Aggeri F., Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion n°180, 2008/1

AGIRC et ARRCO, Développement durable et responsabilité sociétale, Guide à l'usage des établissements pour personnes âgées, 2016

Bertezene S., La responsabilité sociétale dans le secteur médico-social. Bilan des pratiques dans les Ehpad et les SSIAD, ANAP, « Responsabilité sociétale des établissements de santé et médico-sociaux », Journée Nationale, 22 Janvier 2015

Colders L., « Responsabilité sociale et environnementale, des exigences à concilier », Revue Direction n°87, Juillet-Août 2011

Genelot D., Manager dans la complexité, Edition Eyrolles, 2017

Gond J-P. et Igalens J., La responsabilité sociale de l'entreprise, Edition Presses Universitaires de France, 5^{ème} Edition, Coll. Que sais-je, 2016

Levray N., Développement durable : plus qu'une obligation, un levier de performance, Gazette santé-social n°133, 2016

Loi n°2001-420 du 15 Mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques

Loi n°2002-2 du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Loi n°2009-879 du 21 Juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires

Loi n°2009-967 du 3 Août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, dit « Grenelle 1 »

Loi n°2010-788 du 12 Juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite « Grenelle 2 »

Mullenbach A., L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, La Revue des Sciences de Gestion n°223, 2007/1

Sahed-Granger Y. & Boncori A-L., La traduction des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir n°68, 2014/2

Sources électroniques :

Site du Ministère de la Transition écologique et solidaire : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

<https://defense-du-consommateur.ooreka.fr/astuce/voir/529573/loi-nre>

Lien vers le questionnaire :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0H43FZ6ZO0yYnn8Jf-fQIDmdrphrn5vZHI8r9FjXhgSSSg/viewform?usp=sf_link

Table des matières

Remerciements	i
Sommaire	iii
Introduction	1
Partie 1 : Les parties prenantes, pierre angulaire de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises	3
1. La nécessaire prise en compte des parties prenantes	3
1.1. Les origines du terme de « partie prenante »	3
1.2. Les définitions du terme de « partie prenante »	4
1.3. La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory)	5
1.4. Les typologies de parties prenantes	7
1.4.1. Au sein d'une organisation	7
1.4.2. Au sein d'un Ehpad	8
1.5. Les responsabilités de l'organisation à l'égard des parties prenantes..	9
1.6. La perte de sens des parties prenantes en Ehpad	10
2. La démarche de responsabilité sociétale des entreprises créée en faveur des parties prenantes	13
2.1. Les fondements de la responsabilité sociétale des entreprises	13
2.1.1. Avant 1950 : L'émergence de l'idée de « responsabilité sociale » ..	13
2.1.2. 1950 – 1965 : La formalisation d'un concept académique	14
2.1.3. 1965 – 1980 : Un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société	15
2.1.4. 1980 – 2000 : Le développement des concepts de performance sociétale de l'entreprise et de stakeholder	16
2.2. Les définitions du concept de responsabilité sociétale des entreprises	17
2.2.1. La délimitation du concept	17
2.2.2. Le lien étroit avec le développement durable	19
2.2.2.1. Des préoccupations économiques	20
2.2.2.2. Des préoccupations sociales	20
2.2.2.3. Des préoccupations environnementales	22
2.3. La place de la responsabilité sociétale des entreprises dans le secteur de la santé en France	24
2.3.1. Le secteur sanitaire	24
2.3.2. Le secteur social et médico-social	26
2.4. Les outils proposés au secteur médico-social	27

Partie 2 : La démarche de responsabilité sociétale des entreprises : mobilisatrice et valorisante pour les parties prenantes en Ehpad	30
1. La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale des entreprises : le retour d'expérience de plusieurs Ehpad	30
1.1. Mise en œuvre de l'enquête de terrain	30
1.1.1. <i>Point de départ de l'enquête</i>	30
1.1.2. <i>Descriptif de l'échantillon</i>	31
1.2. Une vision de la responsabilité sociétale des entreprises à dominante écologique	32
1.3. Des moyens de communication et d'expression favorisés par les établissements	35
1.4. Des parties prenantes impliquées dans la démarche	36
1.4.1. <i>Le personnel, partie prenante essentielle</i>	37
1.4.2. <i>Le rôle modéré des parties prenantes extérieures</i>	38
1.5. L'amélioration des relations avec les parties prenantes	38
1.5.1. <i>Une prise de conscience positive</i>	39
1.5.2. <i>Des modifications impactant leurs habitudes de vie</i>	40
1.6. L'impact positif sur la performance de l'établissement	41
1.6.1. <i>Une volonté de poursuivre la démarche</i>	42
1.6.2. <i>Des bénéfices retrouvés pour chaque partie prenante</i>	43
2. L'Ehpad, lieu de construction de sens	43
2.1. Des efforts à poursuivre en interne	44
2.1.1. <i>Une posture managériale forte</i>	44
2.1.2. <i>Des actions simples</i>	45
2.1.3. <i>Des parties prenantes impliquées</i>	46
2.1.4. <i>Evaluation et réajustement de la démarche</i>	46
2.2. La réticence des établissements médico-sociaux	47
Conclusion	48
Bibliographie	50
Table des matières	52
Glossaire	54
Annexes	x

Glossaire

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ADD'AGE : Action Développement Durable au service du grand Age

ANAP : Agence nationale d'appui à la performance

ANESM : Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux

ARS : Agence Régionale de Santé

C2DS : Comité de développement durable en santé

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination

CNSA : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie

CVS : Conseil de vie sociale

DASRI : Déchets d'activité de soins à risques infectieux

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

FEGAPEI : Fédération Nationale des Associations Gestionnaires au service des personnes handicapées et fragiles

FEHAP : Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne

FHF : Fédération Hospitalière de France

FHP : Fédération de l'Hospitalisation Privée

GPEC : Gestion Prévisionnelles des emplois et des compétences

HAS : Haute Autorité de Santé

HQE : haute qualité environnementale

IDD : Indicateurs de Développement Durable

MAIA : Méthodes d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie

NRE : Nouvelles régulations économiques

PNSE : Plan national santé environnement

PTA : Plateforme Territoriale d'appui

RPS : Risques psychosociaux

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations

SSIAD : Services de soins infirmiers à domicile

TMS : Troubles musculosquelettiques

UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés non lucratifs
sanitaires et sociaux

ANNEXES - Questionnaires

Questionnaire n°1 :

1. Votre établissement

- **Ehpad n° 1**
- **Ville*** : *Massy*
- **Statut juridique de l'établissement*** :

Public

Privé à but lucratif

Privé à but non lucratif

2. Votre vision de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **En quelques mots, comment définiriez-vous la RSE ?***

Apporter une vision globale et à long terme en conciliant trois dimensions : une gestion économiquement fiable, un établissement socialement intégré, un établissement écologiquement respectueux.

Intégrer les enjeux liés au développement durable : les valeurs, les missions et les activités d'un établissement médico-social. Une démarche continue de la qualité dans une perspective de continuité et de durabilité. Une gestion des risques elle-même élargie à la prise en compte des risques environnementaux.

- **Selon vous, la RSE c'est... (plusieurs réponses possibles)* :**

- Des bénéfices économiques
- Des coûts supplémentaires
- Des contraintes organisationnelles
- Un réel avantage pour les parties prenantes
- Sans intérêt pour les parties prenantes
- Une réflexion écologique à entreprendre

Une opportunité afin de s'améliorer

Autre :

3. Votre démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **Votre établissement a mis en œuvre...***

Une démarche de RSE

Des actions ou des pratiques dites « responsables »

Autre :

- **En quelle année avez-vous entrepris une démarche de RSE ou des actions « responsables » au sein de votre établissement ?** *En 2013.*

- **Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place une telle démarche ?**

Participation à la recherche-action ADD'AGE co-financée par la CNSA et l'AGIRC-ARRCO et menée sur le terrain par la FNAQPA, le C2DS et l'Agence Primum Non Nocere.

- **Quel a été le moteur de votre engagement ?***

Le développement durable (volet écologique)

Les bénéfices économiques (volet économique)

L'engagement de tous autour d'un même projet (volet social)

Le développement de l'économie local (volet local)

Autre :

- **Pouvez-vous décrire en quelques mots ces pratiques (ou actions) mises en œuvre dans votre établissement ?***

Mise en place d'ateliers de fabrication de lessive, de savons, de recyclage, tri des déchets, diagnostic énergie de la résidence...

- **Quels sont les outils mobilisés dans le cadre de cette démarche ?**

Sensibilisation des salariés, des résidents à la gestion des déchets, développement de partenariats avec des acteurs locaux, diffusion de la démarche par des affichages, lors de conférence RSE à destination des salariés, des résidents et des familles...

- **Un plan stratégique ou un plan d'actions a-t-il été défini ?**

Oui

Non

- **Comment les résidents et leurs familles ont-ils été informés de cette démarche ?***

Par voie d'affichage, lors des réunions du Conseil de la Vie Sociale, par notre journal interne.

- **Par quels moyens les parties prenantes (résidents, familles ou proches, personnel, partenaires, fournisseurs...) peuvent-elles s'exprimer sur les actions mises en œuvre dans votre établissement ?**

Participation à des ateliers, des conférences pour les résidents et les familles.

Pour le personnel, mise à disposition des bacs de tri sélectif (bouchons, piles...).

Pour les fournisseurs, engagements en termes de Développement Durable dans les cahiers des charges avec obligation d'un bilan annuel.

- **De façon générale, comment ont réagi l'ensemble des parties prenantes à la mise en place de ces différentes actions ?**

Très favorablement

Favorablement

De façon mitigée

Défavorablement

Très défavorablement

- **Avez-vous ressenti une forte implication de leur part ?***

Oui

Non

- **Si oui, de quelle façon s'est manifestée cette implication ?**

- **Quelle est la partie prenante qui a été la plus favorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Les salariés et les résidents compte tenu des différentes actions en interne.

- **Au contraire, quelle est la partie prenante qui a été la plus défavorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Les sous-traitants en raison de leur organisation interne très cloisonnée. La négociation du cahier des charges restauration a pris 9 mois. Chaque acteur du prestataire était convaincu de la démarche mais leur process interne freinait le démarrage.

- **Le personnel a-t-il été formé sur les pratiques de RSE ?***

Oui

Non

- Dans le cadre de votre démarche, avez-vous proposé des actions visant à améliorer le dialogue social ?*

Oui

Non

- **Quelle est la place des parties prenantes extérieures à l'établissement (partenaires, fournisseurs, commune...) dans la mise en œuvre de ces pratiques ?***

Chaque partenaire est tenu au courant de l'avancée de la démarche. Tout nouveau prestataire doit obligatoirement faire preuve de sa démarche au sein de son entreprise.

- **Votre démarche de RSE modifie-t-elle vos relations avec les parties prenantes ? Si oui, pouvez-vous préciser ?***

Oui. Cette démarche étant nouvelle et peu développée dans le secteur médico-social, nous faisons office de précurseur ce qui peut être un atout commercial pour nos sous-traitants. Les relations sociales avec les salariés se sont améliorées par un travail transversal décroissant les différents métiers.

- **Avez-vous réalisé une évaluation de votre démarche afin d'en déterminer les impacts (financiers, sociaux...) sur votre établissement ?**

Oui

Non

- **Si non, pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Avez-vous rencontré des freins à la mise en place de la RSE ?**

Oui

Non

- **Si oui, lesquels ?**

Démarche trop coûteuse

Manque de résultats sur le court terme

Absence de motivation de la part des équipes

Difficulté à mettre concrètement en place les actions

Autre :

4. Et aujourd'hui ?

- **Quelles conséquences pouvez-vous constater sur l'établissement ? (situation économique, gestion au quotidien, visibilité de l'établissement...)**

Conséquences favorables économiquement et au niveau du bien-être des salariés.

- **Avez-vous eu des retours de la part des parties prenantes concernant cette démarche ? (positifs ou négatifs)***

Retour très positif de toutes les parties prenantes.

- **Avez-vous constaté des changements concernant les parties prenantes depuis la mise en place de cette démarche ? (modification de leurs comportements, exemple : mise en place de co-voiturage entre salariés)***

Changement des modes de consommation de certains salariés. Lors d'ateliers avec les résidents au sein de la résidence, fabrication de lessive pour le linge et de savon par saponification à froid.

- **De façon générale, avez-vous constaté un « mieux-être » des salariés ?***

Oui

Non

- **Avez-vous constaté une amélioration de la qualité de vie des résidents ?**

Oui

Non

- **Employez-vous ou utilisez-vous les services d'acteurs locaux ?**

Oui

Non

- **Selon vous, quels sont les principaux apports de la RSE ou à la mise en place d'actions « éco-responsables » ? (plusieurs réponses possibles) ***

L'acquisition de nouvelles connaissances

La performance économique

La valorisation de l'image de l'établissement

L'amélioration des relations avec les prestataires extérieurs

L'amélioration de la qualité de vie des résidents

La satisfaction des familles ou des proches du résident

La motivation des salariés

Autre :

- **Souhaitez-vous entreprendre de nouvelles démarches afin de poursuivre celle déjà engagée ?**

Oui

Non

- **Si oui, pouvez-vous en citer ?**

Désinfection au vinaigre ménager, étude sur les ondes électromagnétiques (prévue fin Juin 2017), Obtention d'un DU RSE pour l'équipe encadrement.

- **Selon vous, quelles sont les parties prenantes les plus importantes en Ehpad ?***

Les résidents

Le personnel

Les prestataires extérieurs

Les familles, les proches des résidents

Autre :

- **Quelles sont les ressources les plus efficaces pour atteindre les objectifs sociaux d'une stratégie de RSE ?**

Une organisation claire, un dialogue social constructif, des outils de management adaptés, une responsabilisation de chaque acteur.

- **Avez-vous conseillé auprès de vos confrères la mise en œuvre d'une telle démarche ?**

Oui

Non

* Réponse obligatoire

Questionnaire n°2 :

ANNEXE – Questionnaires

1. Votre établissement

- **Ehpad n° 2**
- **Ville*** : *Jasseron*
- **Statut juridique de l'établissement*** :
 - Public
 - Privé à but lucratif
 - Privé à but non lucratif*

2. Votre vision de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **En quelques mots, comment définiriez-vous la RSE ?***
Acte de responsabilité, entre les parties prenantes, pour valoriser l'image de l'entreprise et de ses salariés, en prenant en considération les trois piliers que sont le développement durable, le social et l'économique.

- **Selon vous, la RSE c'est... (plusieurs réponses possibles)* :**
 - Des bénéfices économiques
 - Des coûts supplémentaires
 - Des contraintes organisationnelles
 - Un réel avantage pour les parties prenantes
 - Sans intérêt pour les parties prenantes
 - Une réflexion écologique à entreprendre
 - Une opportunité afin de s'améliorer*
 - Autre :

3. Votre démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **Votre établissement a mis en œuvre...***
 - Une démarche de RSE*
 - Des actions ou des pratiques dites « responsables »
 - Autre :

- **En quelle année avez-vous entrepris une démarche de RSE ou des actions « responsables » au sein de votre établissement ?** *En 2013.*

- **Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place une telle démarche ?**
Opération ADD'AGE portée par la FNAQPA, AGIRC-ARRCO et la CNSA.

- **Quel a été le moteur de votre engagement ?***

Le développement durable (volet écologique)

Les bénéfices économiques (volet économique)

L'engagement de tous autour d'un même projet (volet social)

Le développement de l'économie local (volet local)

Autre :

- **Pouvez-vous décrire en quelques mots ces pratiques (ou actions) mises en œuvre dans votre établissement ?***

Gestion des déchets alimentaires, tri sélectif, revalorisation de certains déchets, investissements sur écorégulateur, batterie de condensateurs. Nous motivons les fournisseurs « pollueurs » à récupérer leurs propres emballages.

- **Quels sont les outils mobilisés dans le cadre de cette démarche ?**

Réunions de réflexions, tableaux de suivi, etc...

- **Un plan stratégique ou un plan d'actions a-t-il été défini ?**

Oui

Non

- **Comment les résidents et leurs familles ont-ils été informés de cette démarche ?***

Via le courrier trimestriel.

- **Par quels moyens les parties prenantes (résidents, familles ou proches, personnel, partenaires, fournisseurs...) peuvent-elles s'exprimer sur les actions mises en œuvre dans votre établissement ?**

Les réunions sont ouvertes à toutes les parties prenantes, et elles peuvent suggérer des propositions par mail.

- **De façon générale, comment ont réagi l'ensemble des parties prenantes à la mise en place de ces différentes actions ?**

Très favorablement

Favorablement

De façon mitigée

Défavorablement

Très défavorablement

- **Avez-vous ressenti une forte implication de leur part ?***

Oui

Non

- **Si oui, de quelle façon s'est manifestée cette implication ?**

- **Quelle est la partie prenante qui a été la plus favorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Certains résidents.

- **Au contraire, quelle est la partie prenante qui a été la plus défavorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Les familles.

- **Le personnel a-t-il été formé sur les pratiques de RSE ?***

Oui

Non

- **Dans le cadre de votre démarche, avez-vous proposé des actions visant à améliorer le dialogue social ?***

Oui

Non

- **Quelle est la place des parties prenantes extérieures à l'établissement (partenaires, fournisseurs, commune...) dans la mise en œuvre de ces pratiques ?***

Deux fournisseurs cherchent à améliorer leurs pratiques.

- **Votre démarche de RSE modifie-t-elle vos relations avec les parties prenantes ? Si oui, pouvez-vous préciser ?***

Quel que soit la partie prenante, si elle n'a pas d'intérêt pour participer à notre RSE, elle est évincée de la vie de l'établissement (fournisseurs).

- **Avez-vous réalisé une évaluation de votre démarche afin d'en déterminer les impacts (financiers, sociaux...) sur votre établissement ?**

Oui

Non

- **Si non, pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Avez-vous rencontré des freins à la mise en place de la RSE ?**

Oui

Non

- **Si oui, lesquels ?**

Démarche trop coûteuse

Manque de résultats sur le court terme

Absence de motivation de la part des équipes

Difficulté à mettre concrètement en place les actions

Autre :

4. Et aujourd'hui ?

- **Quelles conséquences pouvez-vous constater sur l'établissement ? (situation économique, gestion au quotidien, visibilité de l'établissement...)**

Environ 40 000 euros économisés à ce jour sur notre fonctionnement annuel, et nous allons encore pouvoir constater d'autres économies sur cet exercice.

- **Avez-vous eu des retours de la part des parties prenantes concernant cette démarche ? (positifs ou négatifs)***

Non de la part de la vie interne à l'établissement.

Retours positifs de la part de personnes ou organismes extérieurs.

- **Avez-vous constaté des changements concernant les parties prenantes depuis la mise en place de cette démarche ? (modification de leurs comportements, exemple : mise en place de co-voiturage entre salariés)***

Rien de constaté au niveau des salariés.

- **De façon générale, avez-vous constaté un « mieux-être » des salariés ?***

Oui

Non

- **Avez-vous constaté une amélioration de la qualité de vie des résidents ?**

Oui

Non

- **Employez-vous ou utilisez-vous les services d'acteurs locaux ?**

Oui

Non

- **Selon vous, quels sont les principaux apports de la RSE ou à la mise en place d'actions « éco-responsables » ? (plusieurs réponses possibles) ***

L'acquisition de nouvelles connaissances

La performance économique

La valorisation de l'image de l'établissement

L'amélioration des relations avec les prestataires extérieurs

L'amélioration de la qualité de vie des résidents

La satisfaction des familles ou des proches du résident

La motivation des salariés

Autre :

- **Souhaitez-vous entreprendre de nouvelles démarches afin de poursuivre celle déjà engagée ?**

Oui

Non

- **Si oui, pouvez-vous en citer ?**

Poursuivre à motiver les personnels, peu enclin encore aujourd'hui à trouver un quelconque intérêt.

- **Selon vous, quelles sont les parties prenantes les plus importantes en Ehpad ?***

Les résidents

Le personnel

Les prestataires extérieurs

Les familles, les proches des résidents

Autre :

- **Quelles sont les ressources les plus efficaces pour atteindre les objectifs sociaux d'une stratégie de RSE ?**

L'énergie et la volonté de la direction.

- **Avez-vous conseillé auprès de vos confrères la mise en œuvre d'une telle démarche ?**

Oui

Non

* Réponse obligatoire

Questionnaire n°3 :

1. Votre établissement

- **Ehpad n° 3**
- **Ville*** : *Quesnoy-sur-deule*
- **Statut juridique de l'établissement*** :
 - Public
 - Privé à but lucratif*
 - Privé à but non lucratif

2. Votre vision de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **En quelques mots, comment définiriez-vous la RSE ?***
La responsabilité sociétale de l'entreprise vise à développer des pratiques pérennes, respectueuses du développement durable et de l'environnement.

- **Selon vous, la RSE c'est... (plusieurs réponses possibles)* :**
 - Des bénéfices économiques
 - Des coûts supplémentaires
 - Des contraintes organisationnelles
 - Un réel avantage pour les parties prenantes
 - Sans intérêt pour les parties prenantes
 - Une réflexion écologique à entreprendre*
 - Une opportunité afin de s'améliorer
 - Autre :

3. Votre démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **Votre établissement a mis en œuvre...***
 - Une démarche de RSE
 - Des actions ou des pratiques dites « responsables »*
 - Autre :

- **En quelle année avez-vous entrepris une démarche de RSE ou des actions « responsables » au sein de votre établissement ? *En 2012.***

- **Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place une telle démarche ?**

- **Quel a été le moteur de votre engagement ?***

Le développement durable (volet écologique)

Les bénéfices économiques (volet économique)

L'engagement de tous autour d'un même projet (volet social)

Le développement de l'économie local (volet local)

Autre :

- **Pouvez-vous décrire en quelques mots ces pratiques (ou actions) mises en œuvre dans votre établissement ?***

Récupération et transformation en méthane des déchets alimentaires, issus de la restauration collective.

- **Quels sont les outils mobilisés dans le cadre de cette démarche ?**

Sacs et containers de collecte, affichage, sensibilisation des professionnels, entreprise de collecte.

- **Un plan stratégique ou un plan d'actions a-t-il été défini ?**

Oui

Non

- **Comment les résidents et leurs familles ont-ils été informés de cette démarche ?*** *Par le Conseil de la Vie Sociale*

- **Par quels moyens les parties prenantes (résidents, familles ou proches, personnel, partenaires, fournisseurs...) peuvent-elles s'exprimer sur les actions mises en œuvre dans votre établissement ?** *Enquêtes de satisfaction des résidents, familles, collaborateurs*

- **De façon générale, comment ont réagi l'ensemble des parties prenantes à la mise en place de ces différentes actions ?**

Très favorablement

Favorablement

De façon mitigée

Défavorablement

Très défavorablement

- **Avez-vous ressenti une forte implication de leur part ?***

Oui

Non

- **Si oui, de quelle façon s'est manifestée cette implication ?**

Respect des nouvelles modalités de tri des déchets.

- **Quelle est la partie prenante qui a été la plus favorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Au contraire, quelle est la partie prenante qui a été la plus défavorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Le personnel a-t-il été formé sur les pratiques de RSE ?***

Oui

Non

- **Dans le cadre de votre démarche, avez-vous proposé des actions visant à améliorer le dialogue social ?***

Oui

Non

- **Quelle est la place des parties prenantes extérieures à l'établissement (partenaires, fournisseurs, commune...) dans la mise en œuvre de ces pratiques ?*** *Dispositif uniquement interne*

- **Votre démarche de RSE modifie-t-elle vos relations avec les parties prenantes ? Si oui, pouvez-vous préciser ?***

Sens des responsabilités accrues chez les professionnels.

- **Avez-vous réalisé une évaluation de votre démarche afin d'en déterminer les impacts (financiers, sociaux...) sur votre établissement ?**

Oui

Non

- **Si non, pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Avez-vous rencontré des freins à la mise en place de la RSE ?**

Oui

Non

- **Si oui, lesquels ?**

Démarche trop coûteuse

Manque de résultats sur le court terme

Absence de motivation de la part des équipes

Difficulté à mettre concrètement en place les actions

Autre :

4. Et aujourd'hui ?

- **Quelles conséquences pouvez-vous constater sur l'établissement ? (situation économique, gestion au quotidien, visibilité de l'établissement...)**

- **Avez-vous eu des retours de la part des parties prenantes concernant cette démarche ? (positifs ou négatifs)***

Prise de conscience des « pertes alimentaires » importantes.

- **Avez-vous constaté des changements concernant les parties prenantes depuis la mise en place de cette démarche ? (modification de leurs comportements, exemple : mise en place de co-voiturage entre salariés)***

Meilleure gestion de la production en cuisine, moins de « gâchis ».

- **De façon générale, avez-vous constaté un « mieux-être » des salariés ?***

Oui

Non

- **Avez-vous constaté une amélioration de la qualité de vie des résidents ?**

Oui

Non

- **Employez-vous ou utilisez-vous les services d'acteurs locaux ?**

Oui

Non

- **Selon vous, quels sont les principaux apports de la RSE ou à la mise en place d'actions « éco-responsables » ? (plusieurs réponses possibles) ***

L'acquisition de nouvelles connaissances

La performance économique

La valorisation de l'image de l'établissement

L'amélioration des relations avec les prestataires extérieurs

L'amélioration de la qualité de vie des résidents

La satisfaction des familles ou des proches du résident

La motivation des salariés

Autre :

- **Souhaitez-vous entreprendre de nouvelles démarches afin de poursuivre celle déjà engagée ?**

Oui

Non

- **Si oui, pouvez-vous en citer ?**

- **Selon vous, quelles sont les parties prenantes les plus importantes en Ehpad ?***

Les résidents

Le personnel

Les prestataires extérieurs

Les familles, les proches des résidents

Autre :

- **Quelles sont les ressources les plus efficaces pour atteindre les objectifs sociaux d'une stratégie de RSE ?**

- **Avez-vous conseillé auprès de vos confrères la mise en œuvre d'une telle démarche ?**

Oui

Non

* Réponse obligatoire

Questionnaire n°4 :

1. Votre établissement

- **Ehpad n° 4**
- **Ville*** : *Nancy*
- **Statut juridique de l'établissement*** :
 - Public
 - Privé à but lucratif
 - Privé à but non lucratif*

2. Votre vision de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **En quelques mots, comment définiriez-vous la RSE ?***
Agir ensemble pour demain, protection de l'environnement, réduire son impact énergétique, améliorer les conditions de travail.

- **Selon vous, la RSE c'est... (plusieurs réponses possibles) * :**
 - Des bénéfices économiques
 - Des coûts supplémentaires
 - Des contraintes organisationnelles
 - Un réel avantage pour les parties prenantes
 - Sans intérêt pour les parties prenantes
 - Une réflexion écologique à entreprendre*
 - Une opportunité afin de s'améliorer
 - Autre :

3. Votre démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **Votre établissement a mis en œuvre...***
 - Une démarche de RSE*
 - Des actions ou des pratiques dites « responsables »
 - Autre :

- **En quelle année avez-vous entrepris une démarche de RSE ou des actions « responsables » au sein de votre établissement ? *En 2015.***

- **Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place une telle démarche ?**

Réduire les déchets ménagers, lutter contre le gaspillage alimentaire, installer un poulailler ont été les moteurs pour introduire une démarche ensuite globale d'éco-responsabilité dans l'établissement.

- **Quel a été le moteur de votre engagement ?***

Le développement durable (volet écologique)

Les bénéfices économiques (volet économique)

L'engagement de tous autour d'un même projet (volet social)

Le développement de l'économie local (volet local)

Autre :

- **Pouvez-vous décrire en quelques mots ces pratiques (ou actions) mises en œuvre dans votre établissement ?***

Filières de tri (une quinzaine effectives), site de compostage partagé avec nos voisins, plan d'action pour réduire les fournitures énergétiques, circuits courts en alimentation, poulailler, ruches dans l'établissement, partenariat avec des associations éco-responsables, projet de jardin partagé.

- **Quels sont les outils mobilisés dans le cadre de cette démarche ?**

Intelligence collective, nouvelles pratiques professionnelles et modes d'organisation, partenariat développé.

- **Un plan stratégique ou un plan d'actions a-t-il été défini ?**

Oui

Non

- **Comment les résidents et leurs familles ont-ils été informés de cette démarche ?*** *En y participant, via l'affichage et le site internet.*

- **Par quels moyens les parties prenantes (résidents, familles ou proches, personnel, partenaires, fournisseurs...) peuvent-elles s'exprimer sur les actions mises en œuvre dans votre établissement ?**

Par le biais des groupes de travail, du Conseil de vie sociale et de la boîte à suggestions.

- **De façon générale, comment ont réagi l'ensemble des parties prenantes à la mise en place de ces différentes actions ?**

- Très favorablement
- Favorablement*
- De façon mitigée
- Défavorablement
- Très défavorablement

- **Avez-vous ressenti une forte implication de leur part ?***

- Oui*
- Non

- **Si oui, de quelle façon s'est manifestée cette implication ?**

Participation aux groupes de travail, aide à la mise en place des actions, implication au quotidien pour suivre les consignes de tri...

- **Quelle est la partie prenante qui a été la plus favorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Toutes les parties prenantes avec un plus pour l'équipe des salariés.

- **Au contraire, quelle est la partie prenante qui a été la plus défavorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Le personnel a-t-il été formé sur les pratiques de RSE ?***

- Oui*
- Non

- **Dans le cadre de votre démarche, avez-vous proposé des actions visant à améliorer le dialogue social ?***

Oui

Non

- **Quelle est la place des parties prenantes extérieures à l'établissement (partenaires, fournisseurs, commune...) dans la mise en œuvre de ces pratiques ?*** *Place importante.*

- **Votre démarche de RSE modifie-t-elle vos relations avec les parties prenantes ? Si oui, pouvez-vous préciser ?***

Cela favorise l'expression de la citoyenneté et l'implication des acteurs dans leurs responsabilités au quotidien.

- **Avez-vous réalisé une évaluation de votre démarche afin d'en déterminer les impacts (financiers, sociaux...) sur votre établissement ?**

Oui

Non

- **Si non, pour quelle(s) raison(s) ?**

En cours et en partie sur certaines actions.

- **Avez-vous rencontré des freins à la mise en place de la RSE ?**

Oui

Non

- **Si oui, lesquels ?**

Démarche trop coûteuse

Manque de résultats sur le court terme

Absence de motivation de la part des équipes

Difficulté à mettre concrètement en place les actions

Autre :

4. Et aujourd'hui ?

- **Quelles conséquences pouvez-vous constater sur l'établissement ? (situation économique, gestion au quotidien, visibilité de l'établissement...)**

Economies sur les fournitures d'énergie et le coût de traitement des déchets.

Ouverture de l'établissement à et sur son environnement.

- **Avez-vous eu des retours de la part des parties prenantes concernant cette démarche ? (positifs ou négatifs)***

Oui et globalement très positifs. Quelques retours sur les difficultés d'organisation et de suivi des actions. Surtout un problème de gestion du temps.

- **Avez-vous constaté des changements concernant les parties prenantes depuis la mise en place de cette démarche ? (modification de leurs comportements, exemple : mise en place de co-voiturage entre salariés)***

Une vraie sensibilité aux questions environnementales ce qui conduit les uns et les autres à proposer de nouvelles actions.

- **De façon générale, avez-vous constaté un « mieux-être » des salariés ?***

Oui

Non

- **Avez-vous constaté une amélioration de la qualité de vie des résidents ?**

Oui

Non

- **Employez-vous ou utilisez-vous les services d'acteurs locaux ?**

Oui

Non

- **Selon vous, quels sont les principaux apports de la RSE ou à la mise en place d'actions « éco-responsables » ? (plusieurs réponses possibles) ***

L'acquisition de nouvelles connaissances

La performance économique

La valorisation de l'image de l'établissement

L'amélioration des relations avec les prestataires extérieurs

- L'amélioration de la qualité de vie des résidents
- La satisfaction des familles ou des proches du résident
- La motivation des salariés
- Autre :

- **Souhaitez-vous entreprendre de nouvelles démarches afin de poursuivre celle déjà engagée ?**

Oui

Non

- **Si oui, pouvez-vous en citer ?**

Développer les circuits courts, créer des espaces extérieurs ouverts pour développer des activités éco-responsables (jardin, AMAP, partenariat avec les enfants des écoles...).

- **Selon vous, quelles sont les parties prenantes les plus importantes en Ehpad ?***

Les résidents

Le personnel

Les prestataires extérieurs

Les familles, les proches des résidents

Autre :

- **Quelles sont les ressources les plus efficaces pour atteindre les objectifs sociaux d'une stratégie de RSE ?** *Les ressources humaines.*

- **Avez-vous conseillé auprès de vos confrères la mise en œuvre d'une telle démarche ?**

Oui

Non

* Réponse obligatoire

Questionnaire n°5 :

1. Votre établissement

- **Ehpad n° 5**
- **Ville*** : *Vannes*
- **Statut juridique de l'établissement*** :
 - Public
 - Privé à but lucratif*
 - Privé à but non lucratif

2. Votre vision de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **En quelques mots, comment définiriez-vous la RSE ?***
Prise en compte des enjeux écologiques dans le fonctionnement quotidien.

- **Selon vous, la RSE c'est... (plusieurs réponses possibles)* :**
 - Des bénéfices économiques
 - Des coûts supplémentaires
 - Des contraintes organisationnelles
 - Un réel avantage pour les parties prenantes
 - Sans intérêt pour les parties prenantes
 - Une réflexion écologique à entreprendre*
 - Une opportunité afin de s'améliorer
 - Autre :

3. Votre démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **Votre établissement a mis en œuvre...***
 - Une démarche de RSE
 - Des actions ou des pratiques dites « responsables »*
 - Autre :

- **En quelle année avez-vous entrepris une démarche de RSE ou des actions « responsables » au sein de votre établissement ?** *En 2016.*

- **Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place une telle démarche ?**
Sollicitation par un partenaire extérieur.

- **Quel a été le moteur de votre engagement ?***

Le développement durable (volet écologique)

Les bénéfices économiques (volet économique)

L'engagement de tous autour d'un même projet (volet social)

Le développement de l'économie local (volet local)

Autre :

- **Pouvez-vous décrire en quelques mots ces pratiques (ou actions) mises en œuvre dans votre établissement ?***

Récupération du pain non-consommé par la Banque alimentaire

- **Quels sont les outils mobilisés dans le cadre de cette démarche ?** *Néant*

- **Un plan stratégique ou un plan d'actions a-t-il été défini ?**

Oui

Non

- **Comment les résidents et leurs familles ont-ils été informés de cette démarche ?*** *Lettre d'information et site internet.*

- **Par quels moyens les parties prenantes (résidents, familles ou proches, personnel, partenaires, fournisseurs...) peuvent-elles s'exprimer sur les actions mises en œuvre dans votre établissement ?**

- **De façon générale, comment ont réagi l'ensemble des parties prenantes à la mise en place de ces différentes actions ?**

Très favorablement

Favorablement

De façon mitigée

Défavorablement

Très défavorablement

- **Avez-vous ressenti une forte implication de leur part ?***

Oui

Non

- **Si oui, de quelle façon s'est manifestée cette implication ?**

- **Quelle est la partie prenante qui a été la plus favorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Chef cuisinier : limitation des déchets.

- **Au contraire, quelle est la partie prenante qui a été la plus défavorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Le personnel a-t-il été formé sur les pratiques de RSE ?***

Oui

Non

- **Dans le cadre de votre démarche, avez-vous proposé des actions visant à améliorer le dialogue social ?***

Oui

Non

- **Quelle est la place des parties prenantes extérieures à l'établissement (partenaires, fournisseurs, commune...) dans la mise en œuvre de ces pratiques ?***

Prépondérante : récupération du pain non-consommé.

- **Votre démarche de RSE modifie-t-elle vos relations avec les parties prenantes ? Si oui, pouvez-vous préciser ?***

Plus d'échanges et de collaboration.

- **Avez-vous réalisé une évaluation de votre démarche afin d'en déterminer les impacts (financiers, sociaux...) sur votre établissement ?**

Oui

Non

- **Si non, pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Avez-vous rencontré des freins à la mise en place de la RSE ?**

Oui

Non

- **Si oui, lesquels ?**

Démarche trop coûteuse

Manque de résultats sur le court terme

Absence de motivation de la part des équipes

Difficulté à mettre concrètement en place les actions

Autre :

4. Et aujourd'hui ?

- **Quelles conséquences pouvez-vous constater sur l'établissement ? (situation économique, gestion au quotidien, visibilité de l'établissement...)**

Plutôt dans l'image de l'établissement.

- **Avez-vous eu des retours de la part des parties prenantes concernant cette démarche ? (positifs ou négatifs)***

Retours positifs

- **Avez-vous constaté des changements concernant les parties prenantes depuis la mise en place de cette démarche ? (modification de leurs comportements, exemple : mise en place de co-voiturage entre salariés)*** *RAS*

- **De façon générale, avez-vous constaté un « mieux-être » des salariés ?***

Oui

Non

- **Avez-vous constaté une amélioration de la qualité de vie des résidents ?**

Oui

Non

- **Employez-vous ou utilisez-vous les services d'acteurs locaux ?**

Oui

Non

- **Selon vous, quels sont les principaux apports de la RSE ou à la mise en place d'actions « éco-responsables » ? (plusieurs réponses possibles) ***

L'acquisition de nouvelles connaissances

La performance économique

La valorisation de l'image de l'établissement

L'amélioration des relations avec les prestataires extérieurs

L'amélioration de la qualité de vie des résidents

La satisfaction des familles ou des proches du résident

La motivation des salariés

Autre :

- **Souhaitez-vous entreprendre de nouvelles démarches afin de poursuivre celle déjà engagée ?**

Oui

Non

- **Si oui, pouvez-vous en citer ?**

Tri sélectif, gestion des déchets papier.

- **Selon vous, quelles sont les parties prenantes les plus importantes en Ehpad ?***

Les résidents

Le personnel

Les prestataires extérieurs

Les familles, les proches des résidents

Autre :

- **Quelles sont les ressources les plus efficaces pour atteindre les objectifs sociaux d'une stratégie de RSE ?** *Communication autour du projet.*

- **Avez-vous conseillé auprès de vos confrères la mise en œuvre d'une telle démarche ?**
 - Oui
 - Non*

* Réponse obligatoire

Questionnaire n°6 :

1. Votre établissement

- **Ehpad n° 6**
- **Ville*** : Ajain
- **Statut juridique de l'établissement*** :
 - Public*
 - Privé à but lucratif
 - Privé à but non lucratif

2. Votre vision de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **En quelques mots, comment définiriez-vous la RSE ?***
 - Politique environnementale*

- **Selon vous, la RSE c'est... (plusieurs réponses possibles)* :**
 - Des bénéfices économiques
 - Des coûts supplémentaires
 - Des contraintes organisationnelles
 - Un réel avantage pour les parties prenantes
 - Sans intérêt pour les parties prenantes
 - Une réflexion écologique à entreprendre*
 - Une opportunité afin de s'améliorer
 - Autre :

3. Votre démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **Votre établissement a mis en œuvre...***
 - Une démarche de RSE
 - Des actions ou des pratiques dites « responsables »*
 - Autre :

- **En quelle année avez-vous entrepris une démarche de RSE ou des actions « responsables » au sein de votre établissement ?** *En 2016*

- **Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place une telle démarche ?**

- **Quel a été le moteur de votre engagement ?***
 - Le développement durable (volet écologique)*
 - Les bénéfices économiques (volet économique)
 - L'engagement de tous autour d'un même projet (volet social)
 - Le développement de l'économie local (volet local)
 - Autre :

- **Pouvez-vous décrire en quelques mots ces pratiques (ou actions) mises en œuvre dans votre établissement ?*** *Réduction des déchets.*

- **Quels sont les outils mobilisés dans le cadre de cette démarche ?**

- **Un plan stratégique ou un plan d'actions a-t-il été défini ?**
 - Oui*
 - Non

- **Comment les résidents et leurs familles ont-ils été informés de cette démarche ?*** *Par le Conseil de vie sociale.*

- **Par quels moyens les parties prenantes (résidents, familles ou proches, personnel, partenaires, fournisseurs...) peuvent-elles s'exprimer sur les actions mises en œuvre dans votre établissement ?** *Par le Conseil de vie sociale.*

- **De façon générale, comment ont réagi l'ensemble des parties prenantes à la mise en place de ces différentes actions ?**
 - Très favorablement
 - Favorablement*
 - De façon mitigée
 - Défavorablement
 - Très défavorablement

- **Avez-vous ressenti une forte implication de leur part ?***

Oui

Non

- **Si oui, de quelle façon s'est manifestée cette implication ?**

- **Quelle est la partie prenante qui a été la plus favorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Qualiticien : personne-ressource en charge du projet.

- **Au contraire, quelle est la partie prenante qui a été la plus défavorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Les services : charge de travail accrue.

- **Le personnel a-t-il été formé sur les pratiques de RSE ?***

Oui

Non

- **Dans le cadre de votre démarche, avez-vous proposé des actions visant à améliorer le dialogue social ?***

Oui

Non

- **Quelle est la place des parties prenantes extérieures à l'établissement (partenaires, fournisseurs, commune...) dans la mise en œuvre de ces pratiques ?*** *Rencontre avec le prestataire qui est associé au projet.*

- **Votre démarche de RSE modifie-t-elle vos relations avec les parties prenantes ? Si oui, pouvez-vous préciser ?*** *Meilleure communication avec le prestataire extérieur.*

- **Avez-vous réalisé une évaluation de votre démarche afin d'en déterminer les impacts (financiers, sociaux...) sur votre établissement ?**

Oui

Non

- **Si non, pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Avez-vous rencontré des freins à la mise en place de la RSE ?**

Oui

Non

- **Si oui, lesquels ?**

Démarche trop coûteuse

Manque de résultats sur le court terme

Absence de motivation de la part des équipes

Difficulté à mettre concrètement en place les actions

Autre :

4. Et aujourd'hui ?

- **Quelles conséquences pouvez-vous constater sur l'établissement ? (situation économique, gestion au quotidien, visibilité de l'établissement...)**

Coût neutre mais meilleure démarche environnementale.

- **Avez-vous eu des retours de la part des parties prenantes concernant cette démarche ? (positifs ou négatifs)***

Positif : tout le monde est d'accord pour l'aspect « environnement ».

Négatif : tout le monde est moins d'accord quand les personnes sont concernées.

- **Avez-vous constaté des changements concernant les parties prenantes depuis la mise en place de cette démarche ? (modification de leurs comportements, exemple : mise en place de co-voiturage entre salariés)*** *Non*

- **De façon générale, avez-vous constaté un « mieux-être » des salariés ?***

Oui

Non

- **Avez-vous constaté une amélioration de la qualité de vie des résidents ?**

Oui

Non

- **Employez-vous ou utilisez-vous les services d'acteurs locaux ?**

Oui

Non

- **Selon vous, quels sont les principaux apports de la RSE ou à la mise en place d'actions « éco-responsables » ? (plusieurs réponses possibles) ***

L'acquisition de nouvelles connaissances

La performance économique

La valorisation de l'image de l'établissement

L'amélioration des relations avec les prestataires extérieurs

L'amélioration de la qualité de vie des résidents

La satisfaction des familles ou des proches du résident

La motivation des salariés

Autre : Amélioration de nos pratiques environnementales

- **Souhaitez-vous entreprendre de nouvelles démarches afin de poursuivre celle déjà engagée ?**

Oui

Non

- **Si oui, pouvez-vous en citer ?**

- **Selon vous, quelles sont les parties prenantes les plus importantes en Ehpad ?***

Les résidents

Le personnel

Les prestataires extérieurs

Les familles, les proches des résidents

Autre : La personne-ressource

- **Quelles sont les ressources les plus efficaces pour atteindre les objectifs sociaux d'une stratégie de RSE ?**

- **Avez-vous conseillé auprès de vos confrères la mise en œuvre d'une telle démarche ?**

Oui

Non

* Réponse obligatoire

Questionnaire n°7 :

1. Votre établissement

- **Ehpad n° 7**

- **Ville* : Thann**

- **Statut juridique de l'établissement* :**

Privé

Privé à but lucratif

Privé à but non lucratif

• Votre vision de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **En quelques mots, comment définiriez-vous la RSE ?***

Démarche responsable

- **Selon vous, la RSE c'est... (plusieurs réponses possibles)* :**

Des bénéfices économiques

Des coûts supplémentaires

Des contraintes organisationnelles

Un réel avantage pour les parties prenantes

Sans intérêt pour les parties prenantes

Une réflexion écologique à entreprendre

Une opportunité afin de s'améliorer

Autre :

• Votre démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- **Votre établissement a mis en œuvre...***

Une démarche de RSE

Des actions ou des pratiques dites « responsables »

Autre :

- **En quelle année avez-vous entrepris une démarche de RSE ou des actions « responsables » au sein de votre établissement ? *En 2016***

- **Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place une telle démarche ?** *Par notre groupe (Korian)*

- **Quel a été le moteur de votre engagement ?***

Le développement durable (volet écologique)

Les bénéfices économiques (volet économique)

L'engagement de tous autour d'un même projet (volet social)

Le développement de l'économie local (volet local)

Autre :

- **Pouvez-vous décrire en quelques mots ces pratiques (ou actions) mises en œuvre dans votre établissement ?***

Démarche sur non-surconsommation de l'eau, tri des déchets, etc...

- **Quels sont les outils mobilisés dans le cadre de cette démarche ?**

Diffusion par le biais de flyers.

- **Un plan stratégique ou un plan d'actions a-t-il été défini ?**

Oui

Non

- **Comment les résidents et leurs familles ont-ils été informés de cette démarche ?***

- **Par quels moyens les parties prenantes (résidents, familles ou proches, personnel, partenaires, fournisseurs...) peuvent-elles s'exprimer sur les actions mises en œuvre dans votre établissement ?**

- **De façon générale, comment ont réagi l'ensemble des parties prenantes à la mise en place de ces différentes actions ?**

Très favorablement

Favorablement

De façon mitigée

Défavorablement

Très défavorablement

- **Avez-vous ressenti une forte implication de leur part ?***

Oui

Non

- **Si oui, de quelle façon s'est manifestée cette implication ?**

- **Quelle est la partie prenante qui a été la plus favorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Au contraire, quelle est la partie prenante qui a été la plus défavorable à la mise en œuvre de cette démarche ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

- **Le personnel a-t-il été formé sur les pratiques de RSE ?***

Oui

Non

- **Dans le cadre de votre démarche, avez-vous proposé des actions visant à améliorer le dialogue social ?***

Oui

Non

- **Quelle est la place des parties prenantes extérieures à l'établissement (partenaires, fournisseurs, commune...) dans la mise en œuvre de ces pratiques ?***

- **Votre démarche de RSE modifie-t-elle vos relations avec les parties prenantes ? Si oui, pouvez-vous préciser ?* *Oui***

- **Avez-vous réalisé une évaluation de votre démarche afin d'en déterminer les impacts (financiers, sociaux...) sur votre établissement ?**

Oui

Non

- **Si non, pour quelle(s) raison(s) ?** *Manque de temps*

- **Avez-vous rencontré des freins à la mise en place de la RSE ?**

Oui

Non

- **Si oui, lesquels ?**

Démarche trop coûteuse

Manque de résultats sur le court terme

Absence de motivation de la part des équipes

Difficulté à mettre concrètement en place les actions

Autre :

• Et aujourd'hui ?

- **Quelles conséquences pouvez-vous constater sur l'établissement ? (situation économique, gestion au quotidien, visibilité de l'établissement...)** *Meilleure prise de conscience*

- **Avez-vous eu des retours de la part des parties prenantes concernant cette démarche ? (positifs ou négatifs)*** *Non*

- **Avez-vous constaté des changements concernant les parties prenantes depuis la mise en place de cette démarche ? (modification de leurs comportements, exemple : mise en place de co-voiturage entre salariés)***
Pas de constat pour le moment, la démarche n'a pas suffisamment abouti.

- **De façon générale, avez-vous constaté un « mieux-être » des salariés ?***

Oui

Non

- **Avez-vous constaté une amélioration de la qualité de vie des résidents ?**

Oui

Non

- **Employez-vous ou utilisez-vous les services d'acteurs locaux ?**

Oui

Non

- **Selon vous, quels sont les principaux apports de la RSE ou à la mise en place d'actions « éco-responsables » ? (plusieurs réponses possibles) ***

L'acquisition de nouvelles connaissances

La performance économique

La valorisation de l'image de l'établissement

L'amélioration des relations avec les prestataires extérieurs

L'amélioration de la qualité de vie des résidents

La satisfaction des familles ou des proches du résident

La motivation des salariés

Autre :

- **Souhaitez-vous entreprendre de nouvelles démarches afin de poursuivre celle déjà engagée ?**

Oui

Non

- **Si oui, pouvez-vous en citer ?** *Travailler avec les producteurs locaux.*

- **Selon vous, quelles sont les parties prenantes les plus importantes en Ehpad ?***

Les résidents

Le personnel

Les prestataires extérieurs

Les familles, les proches des résidents

Autre :

- **Quelles sont les ressources les plus efficaces pour atteindre les objectifs sociaux d'une stratégie de RSE ?** *Implication de l'équipe*

- **Avez-vous conseillé auprès de vos confrères la mise en œuvre d'une telle démarche ?**
 - Oui
 - Non*

* Réponse obligatoire

En quoi la démarche de responsabilité sociétale des entreprises redonne-t-elle du sens aux parties prenantes constitutives d'un Ehpad ?

La **Responsabilité Sociétale des Entreprises** (RSE) est présentée comme la contribution des entreprises aux enjeux du **Développement Durable**. Largement appliquée au sein des entreprises, elle tend peu à peu à se faire une place dans le secteur médico-social et particulièrement en **Etablissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes** (Ehpad). Aujourd'hui, le contexte difficile des Ehpad conduit les **parties prenantes** à une **perte de sens**, elles ne se retrouvent plus toujours dans les valeurs de l'établissement. La RSE apparaît alors comme une solution innovante, intégrée au sein même de la stratégie de l'établissement et facilitée par un **management participatif**. Le développement d'une politique de RSE, en plus du respect des réglementations, peut permettre de garantir le respect de valeurs essentielles et structurantes de la société. Après avoir étudié les évolutions des concepts de parties prenantes et de RSE, une enquête de terrain réalisée auprès d'établissement ayant mis en œuvre une démarche RSE a permis de dégager les aspects essentiels de cette démarche, favorisant la prise en compte des attentes des parties prenantes et participant à la reconstruction de sens.

Mots-clefs : Responsabilité sociétale des entreprises – Développement durable – Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes – Parties prenantes – Perte de sens – Management participatif

How does the Corporate Social Responsibility give meaning to stakeholders of elderly care ?

The Corporate Social Responsibility (CSR) is presented as the contribution of companies to the stakes of **Sustainable Development**. Widely applied in companies, it's gradually impose in the social-medical sector and especially in **elderly care**. The difficult context of the elderly care leads the **stakeholders** to a **loss of meaning**, they are not identify in the values of the institution anymore. That's why CSR appears as an innovative solution, integrated in the strategy of the institution and facilitated by a **participative management**. The development of a CSR's politic, in addition to legals regulations, can ensure the respect of essential and structure the values of the company. After studying evolutions of stakeholder's and CSR's concepts, a survey of some elderly care revealed the essential aspects of the implementation of this approach in order to promote stakeholder's expectations and participate in the reconstruction of the meaning.

Key-word : Corporate Social Responsibility - Sustainable Development – Elderly care - Stakeholders – Loss of meaning – Participative Management