

Master Management Sectoriel  
Parcours Management des établissements sanitaires et médico-sociaux

## Responsabilité Sociétale des Entreprises

En quoi la Responsabilité Sociétale des Entreprises peut-elle être un facteur de dynamique en EHPAD ?

Sous la direction de Monsieur Arnaud PARENTY, MCA Développement Durable

### Composition des membres du jury :

- Président du jury : Monsieur Stanislas WOCH, Maître de Conférences associé
- Directeur de mémoire : Monsieur Arnaud PARENTY, MCA Développement Durable
- Troisième membre du jury : Monsieur VENIAT Marc, Adjoint de direction à l'EHPAD  
Natalie Doignies

### Date de soutenance :

Mercredi 9 Octobre 2019 à 17h00



Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé  
42, rue Ambroise Paré  
59120 LOOS



# Remerciements |

Avant de commencer, je souhaiterais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont soutenue durant la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier sincèrement Monsieur Arnaud PARENTY, qui a accepté de m'accompagner durant ces 6 mois sur l'élaboration de mon mémoire. Son expertise, son expérience, son intérêt pour mon sujet mais aussi son écoute et sa disponibilité ont fait de lui le Directeur que je souhaitais pour finaliser ce projet de fin d'études.

Je tiens également à remercier Monsieur Damien LEDOUX pour les moyens qu'il a mis à ma disposition pour pouvoir accomplir les études présentes au sein de ce mémoire.

Je remercie également Monsieur François VIC, Directeur de l'EHPAD Natalie Doignies, de m'avoir autorisée à réaliser ce contrat de professionnalisation au sein des résidences « Porte de Gand et Les Buissonnets » ainsi que pour ses précieux conseils.

Je souhaite tout particulièrement remercier Monsieur Marc VENIAT, adjoint de direction, mais également mon tuteur de contrat de professionnalisation, mon 3<sup>ème</sup> membre du jury pour sa confiance, son accompagnement et son appui professionnel tout au long de cette année.

Je remercie aussi Florence BOURRA, stagiaire de direction au CNAM, pour sa gentillesse et son soutien durant ces 6 derniers mois.

Pour finir, je remercie l'ensemble des résidents, pour leur contribution, leur patience, leur bonne volonté et leur intérêt, qui m'ont permis de tirer des analyses pertinentes pour la rédaction de ce mémoire.

Je remercie ma famille pour son soutien. Merci à ma mère, spécialiste des coquilles.

Enfin, merci à Noémie, ma meilleure amie, qui m'a soutenue bien au delà de ce mémoire.

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Partie I : Contexte .....</b>	<b>3</b>
I. Contexte du secteur médico-social.....	3
A. Représentation des EHPAD par la société.....	4
B. Personnes âgées.....	5
C. Professionnels.....	6
D. Financement.....	7
II. Mise en place d'une stratégie .....	8
III. Responsabilité Sociétale des Entreprises.....	10
A. Naissance et développement du concept de RSE .....	11
B. Lien étroit entre RSE et Développement Durable .....	15
<b>Partie II : Mise en place de la Responsabilité Sociétale des Entreprises .....</b>	<b>17</b>
I. 5 dimensions de la RSE.....	17
A. Démarche volontaire .....	17
B. Prise en considération des parties prenantes .....	18
II. Norme : ISO 2600 .....	22
III. Responsabilité Sociétale des Entreprises facteur de dynamique .....	24
A. Notion de dynamique.....	24
B. Dynamique au sein de l'EHPAD .....	24
<b>Partie III : Projet – Mise en application terrain .....</b>	<b>31</b>
I. Association Natalie Doignies .....	31
II. Genèse du projet .....	32
A. Enquête auprès des résidents.....	32
B. Démarche du projet .....	36
III. Jour du projet.....	38
IV. Aboutissements.....	39
V. Méthodologie .....	40
A. Identifier les parties prenantes .....	40
B. Faire une analyse du territoire.....	40
C. Faire le choix du prestataire .....	40
D. Trouver des moyens de financement .....	40
E. Sonder les résidents .....	41
VI. Perspective du projet.....	41
VII. Projet conclusion .....	42
<b>Conclusion .....</b>	<b>43</b>

<b>AFNOR</b>	Agence Française de Normalisation
<b>ANESM</b>	Agence Nationale d'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux
<b>ARS</b>	Agence Régionale de Santé
<b>CREDOC</b>	Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie
<b>CRS</b>	Coordinate Reference Systems
<b>EHPAD</b>	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dependantes
<b>HAS</b>	Haute Autorité de Santé
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>KPMG</b>	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PIC</b>	Projet d'Initiative Citoyenne
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>VIP</b>	Very Important Person
<b>VUCA</b>	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

**« Rester immobile ne sert à rien. Il faut choisir entre progresser et régresser. Allons donc de l'avant et le sourire aux lèvres »<sup>1</sup>**

L'environnement des établissements sociaux et médico-sociaux évolue. Il devient de plus en plus incertain et complexe. Aujourd'hui, les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) doivent faire face à de nouveaux enjeux. Les dirigeants ont un rôle clé à jouer en prenant en compte dans leur stratégie les problématiques actuelles.

Les établissements doivent prendre en considération les exigences de plus en plus croissantes des résidents et familles, mais également des professionnels qui ne trouvent plus de sens dans leur travail. Cette perte de sens peut s'expliquer par une augmentation de la charge de travail due à une pénurie de professionnels et ressources financières. A cela, vient s'ajouter l'image négative véhiculée par les médias.

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît alors comme une stratégie adaptée. Née au XXème siècle, dans le secteur de l'entreprise, aux USA, cette démarche commence à voir le jour peu à peu dans le secteur du médico-social, et plus particulièrement en EHPAD.

Défini comme « une démarche volontaire qui consiste à mettre en œuvre des pratiques responsables liées aux domaines économiques, social et environnemental, pouvant s'étendre au domaine du civisme en vue du bien-être de la société dans ensemble<sup>2</sup> », la RSE semble pouvoir répondre aux enjeux actuels. [1]

Dans un environnement concurrentiel, tel que celui de la dépendance, la RSE semblerait être « un avantage compétitif d'autant que l'opinion publique est sensible aux questions de maltraitance des personnes âgées, de justice sociale à l'égard des salariés ou encore de protection de l'environnement ». [2]

---

<sup>1</sup> Lord Robert BADEN-POWEL, Militaire et fondateur du scoutisme anglais

<sup>2</sup> Bertezene S., Université Lyon1, 2014

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

**En quoi la Responsabilité Sociétale des Entreprises peut-elle être un facteur de dynamique en EHPAD ?**

Pour mieux comprendre comment les dirigeants peuvent répondre à ces enjeux actuels, le mémoire propose d'analyser :

Dans un premier temps, le contexte du secteur social et médico-social ainsi que le concept de responsabilité sociétale des entreprises ;

Dans un second temps, la mise en pratique de la RSE dans ce secteur et les effets bénéfiques qu'elle apporte ;

Enfin, la naissance d'un projet RSE au sein d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

## I. Contexte du secteur médico-social

---

Le secteur social et médico-social évolue dans un contexte de plus en plus contraignant. L'environnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux se complexifie. Face à la concurrence, à la forte rationalisation budgétaire, à l'opinion publique (particulièrement sensible aux questions de justice sociale à l'égard des salariés, de maltraitance des personnes fragiles ou encore de protection de l'environnement), le secteur connaît une forte instabilité systémique. [3]

Cette instabilité peut-être défini par l'acronyme VUCA<sup>3</sup> :

- *Volatility*, volatilité : « volatile, parce que la nature, la vitesse, l'ampleur et les effets des changements peuvent difficilement être anticipés »
- *Uncertainty*, incertitude : « incertain car il est impossible de maîtriser tous les paramètres et *a fortiori* d'anticiper les changements. L'incertitude retarde la prise de décision. »
- *Complexity*, complexité : « complexe, du fait de sa dimension systémique. Il est très difficile d'appréhender les interactions entre tous les éléments (individus, organisations, groupes de pressions, produits, services, idées, etc.) qui font le monde. »
- *Ambiguity*, ambiguïté : « ambigu, car il est malaisé d'interpréter les phénomènes observés de manière claire, la voie est ainsi ouverte à l'interprétation et à l'erreur. »

[4][5]

Les activités sont en plein bouleversement. Une lecture systémique de la situation actuelle des établissements semble essentielle afin de trouver des solutions pour ce nouvel environnement.

---

<sup>3</sup> Concept utilisé dans le monde des affaires (Johansen, 2007) et emprunté à l'armée américaine.

## A. Représentation des EHPAD par la société

---

L'image des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes présente à l'esprit de la société tend vers des représentations plutôt négatives. Selon une enquête réalisée par le Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie (CREDOC), en 2018, « 80% des personnes de 35 ans et plus associent la vie en institution à une perte d'autonomie de choix. Au-delà, lorsque l'on croise et synthétise différentes opinions recueillies [...] on constate que les représentations négatives sont si consensuelles qu'elles rassemblent sept Français sur dix. » [6]

Le regard porté par la population sur les structures d'accueil pour personnes âgées est extrêmement pessimiste. Ils associent les établissements à une mise en retrait de la société, à l'altération du lien social avec leur famille et proches ainsi qu'à « une perte d'autonomie de choix sans pour autant apporter un milieu plus sécurisant ou l'opportunité de rencontrer de nouvelles personnes ». [6]

Cette représentation négative des structures ne fait que s'accroître avec les médias. La dégradation des conditions de travail en EHPAD a mis sur le devant de la scène, la question de la qualité de prise en charge des personnes âgées. On peut citer les affaires datant de ce début d'année, où une aide-soignante salariée avait été filmée en train d'infliger des actes de maltraitance à une résidente ainsi que le cas d'un établissement où le taux de décès excessif avait alerté le procureur de la république de Besançon. [7][8]

Cette vision négative, véhiculée par les médias ne fait qu'alimenter auprès de nos aînées la mauvaise image qu'ils ont de la vie en établissements. En effet, toujours selon l'enquête du CREDOC, « les 70 ans et plus sont particulièrement inquiets de devoir un jour quitter de manière contrainte leur domicile ». [6]

Cette image de mise en retrait de la société ne fait que se cristalliser avec l'avancée en âge.



Les personnes âgées ont pour la plupart le sentiment d'être vu comme dépendantes lorsqu'une aide leur est procurée. Elles supportent de moins en moins l'emprise que les aidants ont sur leur vie.

Plus de quinze ans après l'adoption de la loi 2002 et ses outils d'aide à la formalisation (livret d'accueil, contrat de séjour, conseil de vie social, règlement de fonctionnement, projet d'établissement, évaluation interne et externe...), « il existe des écarts importants entre le principe de la participation des « usagers » et la pratique ». [9]

En effet, la participation des personnes n'est pas toujours respectée. Les notions d'expression des usagers, d'association, de coopération ne sont pas des facteurs de dynamique qui vont de soi. La légitimité de la place de la personne en tant que citoyen n'est jamais totalement reconnue.

Comme le mentionne le comité d'éthique du groupe associatif Adef résidences, dans son dernier rapport : le statut social et la socialisation des résidents d'EHPAD est une problématique délicate. [10]

Aujourd'hui, les nombreux projets mis en place proposent de placer les résidents, au cœur de l'établissement. Comme le stipule, le rapport « Refonder le rapport aux usagers : Merci de ne plus nous appeler usager » : « au nom de la réorganisation de l'intervention publique : avant, le temps de l'administration aveugle et fermée sur l'extérieur, aujourd'hui le temps de l'administration responsable et plus ouverte ». [9]

Faisant échos à cette citation, le comité souhaite faire des établissements des « espaces de révélation de soi favorisant la poursuite d'une intégration dans la société ». En effet, les résidents ont « le sentiment d'enfermement [...] lié à l'impossibilité d'habiter (de disposer d'un chez soi), donc d'exister. En grande partie parce qu'il est investi comme territoire des professionnels, sur lequel il est impossible pour la personne accueillie d'être un individu ». [10]

Ce sentiment accompagne celui des professionnels qui soulignent qu'une aide trop « prononcée » empêche le résident d'être dans une dynamique d'autonomie ou

d'insertion. Cependant, ils ne sont pas tous à se préoccuper de la personne comme une personne à part entière : comme citoyen. Par manque de temps, problèmes d'organisation, souvent les personnes sont considérées comme des objets de « prise en charge » [9]

## **C. Professionnels**

---

« La qualité de vie des agents en établissement est une problématique historique ». [11]

Comme le souligne le rapport « Grand Âge de 2019 », près de la moitié des établissements indiquaient rencontrer des difficultés de recrutement depuis 2015. Cette difficulté, due au manque d'attractivités, passe par un manque de temps auprès de la personne. L'évolution du niveau de dépendance a accentué la charge de travail pour les soignants en matière de soins, gestes techniques, etc. au dépend du relationnel et de l'animation. [12]

Le sens de leur travail et leurs valeurs professionnelles semblent peu à peu disparaître au vu des changements organisationnels progressifs des établissements. Le personnel est souvent tiraillé entre le travail qu'ils ont décidé d'exercer et le travail qu'ils sont en mesure de réaliser au regard des moyens et du temps alloué.

La souffrance vécue par les professionnels fait souvent écho à la non-reconnaissance. Ne pas se sentir reconnu et soutenu par la hiérarchie, ne pas se sentir écouté dans les difficultés rencontrées au travail, ne pas se reconnaître dans ce travail (perte de sens, comme indiqué précédemment), ne pas se sentir reconnu par les familles, sont tous des facteurs pouvant influencer la perte de motivation.

A ce sentiment, vient s'ajouter un taux d'absentéisme relativement élevé en comparaison d'autres secteurs, que ce soit au niveau des accidents du travail ou pour raisons de santé. Le travail soignant engendre de nombreuses contraintes physiques telles que : la manutention des personnes, les mouvements répétitifs, les déplacements, les postures inconfortables. La peur de se blesser pendant un acte est présente à l'esprit de chacun et est réelle. [13]

La moyenne des accidents du travail se situe à 52,8 pour 1000 salariés en EHPAD contre 33,4 pour l'ensemble des salariés en France selon les derniers chiffres de l'assurance maladie datant de 2017. [11]

Nombreux sont donc les gestionnaires d'EHPAD qui doivent ainsi faire face aux difficultés de recrutements, au manque d'attractivité, au taux d'absentéisme élevé, au mécontentement des salariés certainement dû au manque de moyens humains mais également financier, aux problèmes d'organisations, à l'épuisement des professionnels ainsi qu'au manque de formation. [11]

## **D. Financement**

---

Les coûts en EHPAD sont en constante augmentation. Les gestionnaires d'établissement doivent faire face à une prise en charge de personnes de plus en plus dépendantes qui nécessitent des investissements importants ainsi qu'une augmentation de la masse salariale par des personnels plus nombreux et plus qualifiés. [14]

Cette augmentation se répercute directement sur les financeurs. Les résidents, leurs familles, l'assurance maladie, les départements, même les gestionnaires se voient contraints d'augmenter leur participation. L'état actuel des finances de l'assurance maladie et des départements étant extrêmement tendu, leur capacité à augmenter le budget de prise en charge s'en trouve réduit au plus bas.

Les établissements ont également peu de marge de manœuvre. Leurs réserves sont souvent insuffisantes ou sous contrôle de tiers financeurs ce qui les restreignent s'ils souhaitent co-financer sur leurs fonds propres. Certains gestionnaires trouvent alors des solutions au travers d'appel aux dons, d'appels à projet (qui pourront financer en partie ou en totalité leur projet), au bénévolat ou en externalisant certaines de leurs activités internes.

Il faut également prendre en considération le territoire dans lequel s'inscrit l'établissement. Ce dernier influence fortement les schémas de financement : capacité de financement des départements, capacité de contribution des personnes âgées ou la situation des bassins d'emplois. Comme cité précédemment, les établissements ont des difficultés de recrutements dues à l'augmentation de la charge de travail, à la perte de sens, à

l'éloignement géographique entre le domicile et l'établissement, ou à l'image négative que renvoient les EHPAD.

Toutes ces contraintes économiques complexifient les stratégies des établissements dans leur capacité à s'adapter et à innover et risquent de dénaturer leur mission au service des personnes. [9]

## **II. Mise en place d'une stratégie**

---

La complexité du monde « VUCA » appelle donc à la mise en place d'une stratégie par le directeur. En effet, « il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] [elle] est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitude pour affronter l'incertain ». [15]

Les établissements sociaux et médico-sociaux doivent donc :

- se penser au sein de son écosystème et positionner l'organisation dans cet écosystème
- savoir poser les problèmes car ils ne coulent pas de source, ce qui suppose une remise en question constante des routines et d'apprendre pour s'adapter rapidement.

[4][16][17][18]

Aux problèmes mis en évidence précédemment, vient s'ajouter des enjeux. En effet, des mutations sont à venir et il est important de les prendre en considération dans nos stratégies à venir.

Selon l'Observatoire des EHPAD 2014 de KPMG, d'ici 2050, un habitant sur trois sera âgé de 60 ans ou plus. Les acteurs oeuvrant pour la prise en charge des personnes âgées dépendantes devront relever trois défis majeurs dans les prochaines décennies : [14]

<b>Un défi médical</b>	<b>Un défi social</b>	<b>Un défi financier</b>
Dû à l'augmentation des besoins en soins (niveau de dépendances des résidents entrant en EHPAD toujours plus élevé, diversité des pathologies présentées)	Lié notamment aux évolutions de cellule familiale (éloignement, familles recomposées, etc.) et aux nouvelles aspirations des personnes âgées (génération qui a érigé l'autonomie en principe et a consacré la société de consommation)	Complexe devant conjuguer une politique d'investissement nécessaire à un contexte économique contraint (limite des mécanismes de solidarité nationale, solvabilité des résidents en baisse)

**Figure 1 : Les trois défis majeurs pour les prochaines décennies**

[14]

La gestion d'un EHPAD relève et relèvera « d'une savante alchimie » qui doit prendre en considération une multitude de facteurs aux intérêts parfois divergents : « les caractéristiques du territoire sur lequel il s'inscrit, celles de la population accueillie, le bassin d'emploi sur lequel il peut s'appuyer, les caractéristiques géographiques, l'orientation des politiques publiques locales et nationales, les ressources budgétaires mobilisables, les partenariats et coopérations instaurés (familles, résidents, autres de la prise en charge du vieillissement et la dépendance). » [14]

De ce fait, les directeurs d'établissement doivent veiller à intégrer les enjeux sociétaux et financiers tout en reconsidérant leurs rôles et missions pour se saisir des opportunités offertes par les changements actuels et à venir.

Anticiper les nouveaux besoins des résidents (le quotidien de la prochaine génération arrivant en EHPAD ayant été différent de celle actuelle, les demandes d'accompagnement et de standards de vie devront évoluer) ainsi que les mutations du contexte économique et réglementaire, sont aujourd'hui essentiels, avant la mise en place d'une stratégie.

En « replaçant la personne âgée au cœur des enjeux économiques et sociétaux à venir, les débats actuels tendent à redéfinir la place des aînés dans la société, les modalités d'accompagnement des personnes âgées dépendantes et ainsi à faire évoluer les rôles et missions des EHPAD. » [14]

La théorie de la contingence selon laquelle l'environnement impacte l'organisation s'avère donc vrai. [19]

En se positionnant dans leur écosystème, tout en apprenant, les établissements seront au final dans une posture plus favorable pour trouver une solution aux quatre défis auxquels il convient de répondre :

- la volatilité (*volatility*) peut être contrebalancée par une vision de long terme, c'est à dire une orientation stratégique forte, assumée et communiquée afin de rassurer les parties prenantes ;
- l'incertitude (*uncertainty*) se combat par la compréhension. Comprendre son environnement suppose d'écouter toutes les parties prenantes (et donc d'avoir des instances permettant de pratiquer cette écoute, de capitaliser l'information et de développer les actions afférentes) ;
- la complexité (*complexity*) s'apprivoise par l'expérimentation, la simulation ;
- l'ambiguïté (*ambiguïté*), source d'erreurs, demande à ce que les ajustements soient rapides, c'est le propre des organisations agiles vers lesquelles certains établissements et services essaient de tendre.

[4][20][21][22][23]

Afin de s'adapter à un monde « VUCA », la mise en œuvre d'une stratégie est essentielle. La Responsabilité Sociétale des Entreprises, de part ses dimensions, semble être un outil stratégique en cohérence avec les exigences de demain.

### **III. Responsabilité Sociétale des Entreprises**

---

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) « telle qu'elle s'institutionnalise aujourd'hui est le fruit de débats et de questionnements s'étalant sur pas moins d'un siècle ». [24]

Superposée à la RSE, on peut remarquer que l'institutionnalisation du secteur médico-social s'est réalisée dans le même courant. Les principes de la RSE correspondent foncièrement aux valeurs et à la philosophie des dirigeants du secteur. [1]

## A. Naissance et développement du concept de RSE

---

### 1. Valeurs sociales : valeurs fédératrices de la RSE et du secteur médico-social

#### a. Préoccupations sociales : valeurs fondatrices de la RSE

Les fondements de la RSE se trouvent entre la fin du XIXème et le début du XXème siècle aux Etats-Unis. A cette époque, le nombre de grandes entreprises augmente fortement et développe de ce fait des interactions avec une communauté sociale. Les gestionnaires sont confrontés à de nouvelles problématiques en termes déontologiques. Clark dans son article « *The Changing Basis of Economic Responsibility* », en 1916, propose que les entreprises élargissent leurs responsabilités au domaine social. [25][26][27][28]

A partir des années 50, la RSE est définie comme un processus qui permet d'améliorer la qualité de vie. Franc Abrams « incite les entreprises à penser non seulement à leurs bénéficiaires, mais également à leurs employés, à leurs clients et au public de manière générale<sup>4</sup> ». En effet, l'entreprise ne peut se contenter de penser qu'à l'intérêt unique des actionnaires. [27][29]

La RSE devient alors pour les dirigeants, une démarche permettant de « prendre des décisions cohérentes avec les attentes et les valeurs de la société ». C'est ici que la notion de parties prenantes ou « *stakeholder* » apparaît. Le terme anglais « *stakeholder* » se voit être en opposition avec le terme « *stakeholders* » (actionnaires) et signifie que d'autres parties ont un intérêt « *stake* » dans la vie de l'entreprise. [30]

C'est ainsi que Freeman popularise le concept de « *stakeholder* » et définit les parties prenantes comme « un groupe ou un individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation ». En effet, les intérêts de l'entreprise doivent se concilier avec l'ensemble de ses parties prenantes. [31]

Le concept de RSE s'élargit peu à peu au fil des années. Jones souligne que « les entreprises et les organisations ont des obligations qui vont au-delà de ce qui est prévu

---

<sup>4</sup> Article publié en 1951 dans la Harvard Business Review

par la réglementation d'une part, et qui s'étendent bien au-delà des actionnaires car elles concernent l'ensemble des parties prenantes qui composent la société d'autre part ». La RSE ne se soucie plus que des effets négatifs internes à l'organisation, elle sort des murs de l'entreprise. [32][33]

Au début des années 2000, la RSE souhaite porter une grande importance au bien-être de la société. « La sphère sociale est articulée à la sphère économique car un des objectifs plus large de la RSE est d'améliorer les normes sociales en vigueur, ainsi que le niveau de vie des personnes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des murs de l'organisation, tout en préservant la rentabilité de cette dernière ». [34]

### **b. Valeurs du secteur médico-social**

Parallèlement à la RSE, les politiques d'action sociale, médico-sociale se sont fixées pour objectif, depuis plus de vingt ans, « de placer la personne ou sa famille dans une position décisionnelle sur tous les projets, les dispositifs qui la concernent, afin d'en faire les sujets plutôt que les objets des interventions sociales et médicales. Cette évolution majeure des politiques publiques s'est fondée sur le « modèle de la participation sociale » qui revendique de faire de tout individu, y compris celui qui a un désavantage, acteur de sa propre vie comme du corps social. » [35]

La loi 2002-2 en est une parfaite illustration. Elle tend à promouvoir, au sein des services et établissements sociaux et médico-sociaux, « l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à corriger les effets »<sup>5</sup>. Afin de mieux prendre en compte les attentes et le libre choix des personnes, cette loi cherche donc à favoriser la participation des usagers et la reconnaissance de leurs droits, en instaurant le principe de place centrale de l'utilisateur. [36]

Le rapport datant de Février 2015, « Refonder le rapport aux personnes : Merci de ne plus nous appeler usagers » vient appuyer ces propos. Il exprime la volonté de placer la personne non plus « au centre des attentions » et comme « objet de sollicitude » mais bien comme une personne actrice du dispositif « impulsant les orientations de ses actions » à court, moyen et long terme, « en fonction de ses aspirations, de ses capacités et de ses ressources ». [9]

---

<sup>5</sup> Loi 2002-2, article 2



## c. Valeurs communes

Les valeurs de Responsabilité Sociétale des Entreprises semblent donc proches des valeurs du médico-social. La préoccupation sociale est indissociable du manager. Comme nous avons pu le voir, les parties prenantes occupent une place privilégiée dans la construction du concept de RSE. La dimension humaine au sein des établissements médico-sociaux est forte : qualité de vie au travail, bien-être au travail, bientraitance... Les réflexions autour du domaine social et sociétal de la responsabilité sociale, peuvent être retrouvées dans les recommandations de bonnes pratiques diffusées par la Haute Autorité de Santé (HAS)<sup>6</sup>. On peut citer comme recommandations « Le projet personnalisé » ou « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement » qui sont des préoccupations inhérentes à la RSE. En effet, dans la détermination du concept de RSE, la dimension humaine va au-delà des murs de l'entreprise, ce qui permet de placer l'établissement comme acteur d'un écosystème large. [37][38]

## 2. Valeurs économiques et environnementales

### a. Valeurs économiques

Aux valeurs sociales de la RSE, viennent se lier des valeurs économiques. Comme cité précédemment, Franc Abrams « incite les entreprises à penser non seulement à leurs bénéficiaires, mais également à leurs employés, à leurs clients et au public de manière générale<sup>7</sup> ». En 1953, Howard R. Bowen publie, dans le même esprit, « *Social Responsibilities of the Businessman* ». Dans cet ouvrage il affirme que « la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaire est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques fixés ». [27][39]

La RSE permet aux gestionnaires d'entreprise, d'anticiper d'une meilleure manière les dépenses à venir en identifiant leurs propres besoins. En ayant une bonne gestion des ressources économiques et humaines, l'entreprise pourra atteindre des « objectifs sociaux de haut niveau, et non pas seulement servir les intérêts de quelques personnes à l'intérieur de l'entreprise ». [40]

---

<sup>6</sup> Anciennement l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux (ANESM).

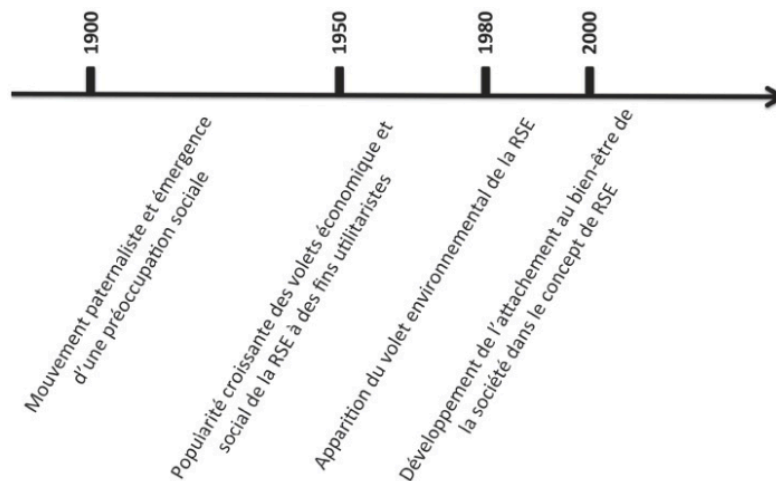
<sup>7</sup> Article publié en 1951 dans la Harvard Business Review

## b. Valeurs environnementales

Aux deux valeurs précédentes, viennent s'ajouter des valeurs environnementales. On a pu voir que le concept de RSE aller au delà des murs de l'entreprise. [33]

Cette période des années 90, qui prône l'idée que les entreprises ont un devoir envers les effets négatifs externes qu'elles développent prend de l'ampleur. On parle d'écodéveloppement puis de développement soutenable. Ce concept, développé dans le rapport Brundtland en 1987 et publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, est défini comme « Un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». [41][42]

La définition de la RSE est donc revue et inclue: l'investissement dans le bien être de la société, les relations de travail, la création et le maintien de l'emploi, la protection de l'environnement et la performance financière. [43]



**Figure 2 : L'historique du concept de la RSE**

[30]

## **B. Lien étroit entre RSE et Développement Durable**

---

La Commission Européenne présente la RSE comme une démarche consistant à être : « engagé, en collaboration étroite avec [les] parties prenantes, [et comme] un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droit de l'Homme et de consommateurs dans [les] activités commerciales et [la] stratégie de base ». [44]

Cette définition fait écho à une des définitions du développement durable au sein du rapport Brundtland qui est : « le développement durable est un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements, l'orientation des techniques et les changements institutionnels se font de manière harmonieuse et renforcent le potentiel présent et à venir permettant de mieux répondre aux besoins et aspirations de l'humanité ». [45]

De part un large spectre de pratiques, intégrant les principes du Développement Durable, la RSE peut répondre aux problématiques économiques, sociales, sociétales et environnementales auxquelles sont confrontées les organisations du secteur social et médico-social. Le référentiel ISO 26 000 précise que « la responsabilité sociétale est étroitement liée au développement durable. Etant donné que le développement durable couvre les objectifs, économiques, sociaux et environnementaux communs à tout à chacun, il peut être utilisé pour traduire les attentes plus larges de la société [...]. En conséquence, il convient que la contribution au développement durable soit un objectif essentiel pour toute organisation engagée dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises<sup>8</sup> ». [46]

---

<sup>8</sup> ISO 26 000 – article 3.3.5

## Conclusion

Le secteur social et médico-social évolue dans un contexte de plus en plus contraignant. L'environnement dans lequel évoluent les organisations sociales et médico-sociales devient de plus en plus complexe. Il devient volatile, incertain, complexe ambigu. Aujourd'hui, le secteur doit faire face à de nombreuses difficultés. Les personnes accueillies arrivent plus tardivement et sont de ce fait de plus en plus dépendantes. Cette arrivée tardive peut être expliquée par la représentation négative que renvoient les établissements au travers de la société et des médias. A cela, vient s'ajouter des conditions de travail difficiles pour les professionnels du secteur. Afin de palier aux difficultés actuelles mais également à venir, les gestionnaires d'établissements doivent réagir et mettre en place une stratégie. Cette stratégie peut passer par la mise en place de la Responsabilité Sociétal des Entreprises (RSE), qui est une « démarche volontaire qui consiste à mettre en œuvre des pratiques responsables liées aux domaines économique, social et environnemental pouvant s'étendre au domaine du civisme en vue du bien-être de la société dans son ensemble ». [1]

## Partie II : Mise en place de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

### I. 5 dimensions de la RSE

---

Comme l'indique Sandra Bertezene : « le développement durable s'impose donc dans la démarche RSE et ses principes sont censés fédérer les parties prenantes autour de valeurs communes ». L'atteinte de ces objectifs passe par une approche stratégique volontaire, orientée vers les parties prenantes. Ces deux caractéristiques sont les deux dernières dimensions de la RSE identifiées par Dahlrush. [30][47]

#### A. Démarche volontaire

---

Comme exposé dans la première partie, les dirigeants souhaitent concilier les intérêts de l'entreprise avec ceux des parties prenantes. Cette mobilisation exprime clairement la prise en considération volontaire de ces derniers dans leur responsabilité sociale. En effet, ils veulent répondre de manière favorable aux attentes de l'ensemble de leurs parties prenantes. [39]

En 2001, la Commission Européenne définit la RSE comme « une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives ». En effet, la mise en œuvre de cette démarche dépend de la sensibilité du dirigeant à ce sujet. Cependant on peut souligner des points qui pourraient influencer les dirigeants dans la mise en place de ce concept tels que le devoir moral d'être responsable pour les directeurs ou le fait que les établissements évoluent dans la société qui les a créés et lui sont redevables. [39][48]

Cette démarche volontaire, appliquée aux établissements sociaux et médico-sociaux présente trois avantages pour ces derniers : « à court terme le caractère volontaire de la démarche redonne l'image environnementale de l'établissement [...], il lui permet également de prévenir ou anticiper la législation en la matière et enfin, il favorise, à long terme, l'acquisition de ressources intangibles (compétences, image, notoriété, etc.) ». [49]

## **B. Prise en considération des parties prenantes**

---

Selon l'étude de Dahlrush, les différentes notions existantes définissent la RSE comme un phénomène social. La stratégie RSE doit être en adéquation avec le contexte de l'organisation. En effet, nombreuses sont les définitions qui articulent le concept de RSE à l'approche des parties prenantes. On peut citer le réseau CSR Europe qui définit la RSE comme « une démarche permettant aux dirigeants d'améliorer l'impact social et environnemental de l'activité de leur organisation pour créer de la valeur pour les actionnaires, mais également pour les autres parties prenantes grâce à la modification de la stratégie ». [30][47][50]

Comme mentionné précédemment, la RSE est l'application du développement durable au sein des entreprises. Ces dernières doivent prendre en compte les aspects sociaux économiques et environnementaux dans leurs activités et projets. Lors de la construction, chaque activité, chaque projet doit prendre en compte les attentes et besoins de l'ensemble des parties prenantes concernées. Plutôt qu'une stratégie basée uniquement sur l'offre, la responsabilité sociétale des entreprises permet de prendre en considération les souhaits et demandes de toutes parties prenantes et de créer un dialogue avec celles-ci.

La RSE invite donc les organisations à assumer les conséquences de leur activité ainsi qu'à répondre à des attentes multiples. Pour se faire, les entreprises doivent prendre en considération l'ensemble des acteurs sur lesquels elles influent de près ou de loin.

Au sein du secteur social et médico-social, de nombreuses parties prenantes peuvent être identifiées avec des attentes et besoins rarement identiques. Afin de les repérer une « carte type » des parties prenantes peut être réalisée :



**Figure 3 : Les parties prenantes en EHPAD**

Cette carte permet de dresser une typologie des parties prenantes en EHPAD : [51]

- Les parties prenantes internes qui sont également des parties prenantes organisationnelles. Elles se situent au cœur des établissements et comportent quatre groupes d'acteurs : les propriétaires, les dirigeants, les personnels et leurs représentants.

- Les parties prenantes externes économiques qui participent à l'activité économique de l'établissement. Parmi elles, on peut citer : les clients au sens large (les résidents, les familles ou proches), les fournisseurs et prestataires de services, les bénévoles, l'Agence Régionale de Santé (ARS), les banques et assurances...
- Les parties prenantes externes sociétales : le ministère et le secrétaire d'état aux personnes âgées, la Haute Autorité de Santé (HAS), les syndicats et fédérations professionnelles, la société civile, les médias ...

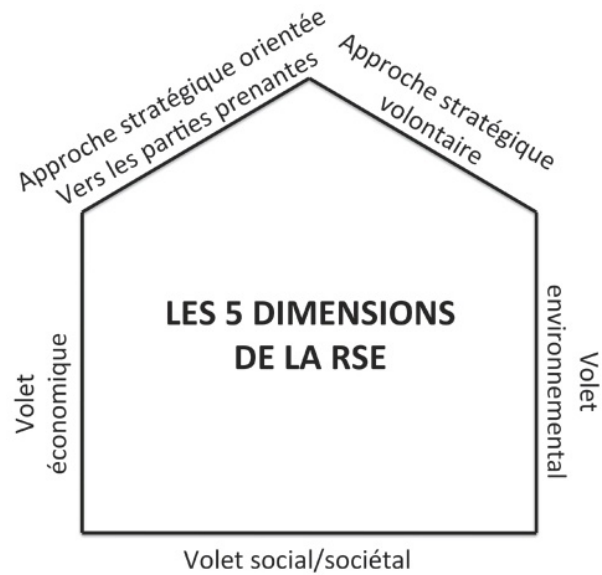
[52]

Ces 3 catégories de parties prenantes peuvent être scindées en deux groupes. Ces derniers sont déterminés en fonction de l'interaction qu'ils ont avec l'établissement. Le premier groupe est constitué des parties prenantes primaires. Elles ont une relation contractuelle et formelle avec l'établissement. Elles correspondent aux personnes accueillies, la famille, les employés, les fournisseurs ou propriétaires. Le second groupe est constitué des parties prenantes secondaires. Elles n'ont aucune relation formelle avec l'établissement mais peuvent tout de même avoir une influence sur ce dernier. C'est par exemple le cas des médias.

Comme cela vient d'être exposé, les concepts de RSE et parties prenantes sont indissociables. « L'approche de la RSE par les parties prenantes reste largement utilisée pour étudier les prises de décisions organisationnelles et stratégiques dans le secteur de la santé » [30]

La RSE semble donc s'articuler autour de trois volets, dans lesquels sont développés des objectifs socialement responsables dans le domaine économiques, social/sociétal et environnemental. Sa mise en œuvre est possible grâce à une approche stratégique volontaire, orientée vers les parties prenantes.





**Figure 4 : Les 5 dimensions de la RSE**

[30]

La Responsabilité Sociétale des Entreprises peut donc être un choix stratégique des dirigeants pour répondre aux exigences de demain. Afin de les aider à la formalisation de cette démarche, une norme a été publiée en 2010 : la norme ISO 26 000.

## II. Norme : ISO 2600

Définie par l'International Organization for Standardization (ISO) le 1<sup>er</sup> Novembre 2010, la norme ISO 26000 permet d'offrir un cadre aux entreprises qui ont décidé de s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises.

Selon l'Agence Française de Normalisation (AFNOR), une norme « est un cadre de référence qui vise à fournir les lignes directrices [...] pour des produits, services ou pratiques au service de l'intérêt général. Elle est le fruit d'une co-production consensuelle entre les professionnels et les utilisateurs qui se sont engagés dans son élaboration. [...] C'est pourquoi la norme est dite volontaire. ». [53]

La norme ISO 26 000 permet donc aux organisations (entreprises du secteur privé ou public, associations, collectivités, etc.) de clarifier la notion de RSE et de transcrire en réalisations concrètes, leurs aspirations sociétales. Comme mentionné ci-dessus, la norme fournit des lignes directrices, et non des exigences, qui permettront aux entreprises d'appréhender leur responsabilité sociétale. [46]

Ces lignes directrices invitent les organisations à articuler leur démarche autour de sept questions centrales, censées couvrir l'ensemble du concept de responsabilité sociétale : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, et les communautés et développement local. [54]



**Figure 5 : Les sept questions centrales de la RSE**

[46]

Ces questions centrales vont permettre aux organisations d'identifier les domaines d'actions pertinents sur lesquels elles vont pouvoir se baser pour fixer leurs priorités et mettre en place leurs propres actions. [55]

Si l'on regarde de plus près les sept questions centrales, la dimension économique n'apparaît pas clairement comme une question centrale. En effet, elle est considérée comme transversale et devant être intégrée dans chacune des sept questions de responsabilité sociétale. [55]

Chacune des sept questions centrales est ensuite déclinée en chapitres, composés de recommandations inhérentes aux parties prenantes impactées par l'activité de l'établissement. [54]

On peut citer par l'exemple, les cinq chapitres qui déclinent la question centrale, relative aux relations et conditions de travail :

- Emploi et relations employeur/employé
- Conditions de travail et protection sociale
- Dialogue social
- Santé et sécurité au travail
- Développement du capital humain

Mais également, toujours à titre d'exemple, les sept chapitres relatifs à la question centrale, portée sur les communautés et développement local :

- Implication auprès des communautés
- Education et culture
- Création d'emplois et développement des compétences
- Développement des technologies et accès à la technologie
- Création de richesses et de revenus
- La santé
- Investissement dans la société

[55]

36 chapitres sont comptabilisés pour toute l'étendue de la RSE. (Annexe I)

### **III. Responsabilité Sociétale des Entreprises facteur de dynamique**

---

Comme indiqué ci-dessus, la norme ISO 26 000 permet aux organisations qui souhaitent intégrer une démarche de responsabilité sociétale des entreprises, de structurer celle-ci en sept questions centrales. Ces sept questions qui passent en revue l'intégralité de l'organisation d'une structure, permettent d'avoir un impact potentiellement positif sur un EHPAD. Par impact positif, nous entendons le terme dynamique, défini dans la partie suivante, pour ensuite exposer ce terme au sein d'une structure médico-sociale.

#### **A. Notion de dynamique**

---

La RSE va pouvoir créer une dynamique dans le sens « ensemble de forces qui entraînent, provoquent un mouvement, une évolution à l'intérieur d'une structure en développement ». [56]

Père de la sociologie moderne, Auguste Comte définit la dynamique au sein de la société comme l'étude du développement car c'est dans le développement qu'il faut comprendre le progrès. « Ce développement se remarque dans une amélioration de l'action sur la nature ainsi que dans le perfectionnement de l'organisation sociale ». [57]

Maintenant le terme dynamique exposé, voyons en quoi la RSE est un facteur de dynamique en EHPAD.

#### **B. Dynamique au sein de l'EHPAD**

---

Afin d'appuyer les propos exposés ci-après un sondage auprès de 4 directeurs d'EHPAD a été réalisé. Ces résultats qualitatifs permettent de donner un aperçu quant à la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

(Annexe II)

## 1. Dynamique sociale

L'engagement de l'entreprise dans la responsabilité sociétale doit être porté par la direction dans son ensemble et doit placer l'humain au cœur de sa stratégie.

Comme expliqué précédemment, la responsabilité sociétale des entreprises implique la prise en considération de toutes les parties prenantes. En identifiant l'ensemble de ses parties prenantes, l'établissement va pouvoir favoriser le dialogue avec ces dernières et créer une dynamique participative où les décisions seront prises en concertation avec les usagers.

La plupart des entreprises communique avec une minorité de leur partie prenante et non avec l'ensemble de ces dernières. De plus, lorsqu'un dialogue est entrepris, il a plus tendance à donner des informations sur les projets et enjeux de l'entreprise que d'impliquer les usagers dans les décisions de ces derniers.

Là, est tout l'intérêt de la mise en œuvre d'une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises. En effet, dès l'instant où l'entreprise choisit d'adopter une démarche RSE, la condition *sine qua non* est le dialogue, la co-construction (dans le sens « construite ensemble »). Comme le témoigne le sondage réalisé auprès de directeur d'EHPAD, la mise en place d'une démarche de RSE permet de créer une réelle dynamique de groupe avec l'ensemble des parties prenantes (100% des répondants).

Pour créer ce dialogue avec les parties prenantes, l'entreprise doit avant tout être transparente avec celles-ci. En leur délivrant des informations claires, précises, compréhensibles et accessibles à toutes, les grandes lignes des projets pourront être maîtrisées par l'ensemble des usagers. Cette information va permettre à chacun d'être consulté sur les projets et d'engager une concertation avec les dirigeants dans le but de développer et améliorer ses projets.

Comme le montre le sondage, les facteurs clés de succès de la démarche correspondent pour la majorité à l'implication de toutes les parties prenantes par une communication adaptée.

Bien évidemment, créer un dialogue est un défi de taille. Comme détaillé en amont, les parties prenantes sont nombreuses et diverses ce qui induit des intérêts et préoccupations très différentes. En effet, les attentes des familles ne sont pas forcément les mêmes que celles des résidents, qui elles mêmes sont différentes de celles du personnel, des politiques publiques etc. Néanmoins, l'entreprise doit apprendre à s'adapter, et à intégrer dans la mesure du possible, les nombreuses demandes et sollicitations de ses parties prenantes.

#### a. Dynamique auprès du personnel

La responsabilité sociétale des entreprises va permettre de placer le personnel au cœur de la stratégie. Elle va contribuer « à favoriser la mise en œuvre d'un environnement professionnel porteur de sens, basé sur la confiance et l'autonomie. Cela a pour effet d'accroître la satisfaction au travail donc la productivité, la créativité du personnel et la profitabilité des organisations ». [30]

Nous sommes ici au cœur de la démarche RSE qui est d'un côté « les conséquences des actions » et de l'autre « les sujets agissant, les individus qui font l'organisation ». S'adapter aux évolutions du secteur médico-social, ce qui sera de plus en plus le quotidien des organisations, est rendu possible grâce au partage de connaissances. [1]

En privilégiant une culture commune basée sur une démarche collaborative et un fonctionnement équitable et participatif, le gestionnaire pourra impliquer l'ensemble des professionnels à travers des thématiques et des objectifs collectifs et partagés, dans une perspective de responsabilité sociale.

Comme le témoigne le sondage auprès des directeurs,  $\frac{3}{4}$  des professionnels participent moyennement à la mise en œuvre de la démarche RSE et  $\frac{1}{4}$  fortement. Cette participation des professionnels permet de renforcer le management d'équipe selon la moitié des directeurs d'EHPAD.

#### b. Dynamique auprès des résidents

Comme stipulé dans la première partie, les personnes âgées ne souhaitent pas être considérées comme des personnes au centre des attentions mais comme une personne

actrice du dispositif, impulsant les orientations de ses actions à courts, moyen et long terme, en fonction de ses aspirations, de ses capacités et de ses ressources.

La RSE va permettre aux établissements d'intégrer le résident « dans un maillage relationnel qui favorise, mieux qu'au travers d'intentions, une réelle opportunité d'expression et de choix plus éclairés ». [1]

Considérée comme partie prenante « VIP<sup>9</sup> », le résident n'est pas un objet de soins. Bien qu'il soit le principal financeur de son hébergement, « [il] se coiffe dans un même temps, de façon directe ou indirecte, des casquettes d'employeur, de consommateur, de producteur avec, en outre, ses propres attentes et ses enjeux ». [1]

Tout comme le reste des parties prenantes, le résident a des droits et des devoirs. En l'impliquant au même titre que les autres parties prenantes dans une compréhension simplifiée des enjeux, les décisions quotidiennes seront construites à travers « une coresponsabilité et une interdépendance plus proches des réalités de la vie, en dehors des murs de la structure, banalisant alors au meilleur sens du terme l'établissement comme espace de citoyenneté ». [1]

La RSE permet donc de créer une dynamique à la fois auprès des ressources humaines mais également auprès des résidents. En effet, en se centrant sur l'humain, elle va pouvoir valoriser les talents des professionnels, les motiver, et améliorer le climat social. Ce dernier va avoir un impact significatif sur le bien être au travail et, de ce fait, avoir des répercussions positives sur le nombre d'accident du travail, le turn-over et l'épuisement des professionnels. Du côté des résidents, la RSE va permettre de « ne pas faire à la place de, mais avec » pour mettre en place une co-construction de choix individuels respectés dans un collectif.

## 2. Dynamique sociétale

Dans la détermination du concept de RSE, la dimension humaine va au-delà des murs de l'entreprise, ce qui permet de placer l'établissement comme acteur d'un écosystème large. En effet, il est à la fois : employeur, consommateur, producteur de services, pollueur, etc. Acteur de son territoire, il dépend directement de ce dernier. C'est pourquoi,

---

<sup>9</sup> Very Important Person

il doit être vigilant aux spécificités de son écosystème afin de pouvoir s'enrichir de ces dernières et prendre en compte son propre rôle sociétal. [1]

Impulsant une réflexion sur son implantation territoriale, la RSE démontre que la place d'un EHPAD dans son environnement n'est pas que des résidents et des murs.

En effet, en étant un établissement ouvert sur l'extérieur, le dirigeant va pouvoir créer un dialogue responsable avec ses parties prenantes extérieures. Cette ouverture va ainsi favoriser les rencontres intergénérationnelles, les projets interculturels, être un lieu d'échanges et de rencontres.

Les résidents vont ainsi avoir la possibilité de partager leur expérience, leur richesse aux plus jeunes et en retour apprendre, avoir un regard nouveau sur le monde qui entoure cette nouvelle génération.

De plus, en ouvrant son établissement sur l'extérieur, ce dernier facilite l'expression de la citoyenneté des résidents, en les laissant exercer leurs libertés, droits et devoirs.

### **3. Dynamique environnementale**

En mettant en place une stratégie écologiquement responsable, la RSE va permettre à l'établissement d'anticiper un certain nombre de contraintes réglementaires environnementales axées sur la consommation des ressources et énergie mais également sur la gestion des déchets, la qualité de l'eau etc.

Dans la continuité de la démarche qualité qui est une démarche continue, cette stratégie écologique va permettre d'anticiper, de ne pas stagner, de ne pas attendre les réglementations. On passe ainsi d'une attitude de réaction à une attitude d'anticipation.

De plus, en sensibilisant les résidents au travers de gestes quotidiens (tels que le tri des déchets, éteindre la lumière lorsqu'ils sortent de leur chambre ou baisser la température de leur chauffage), cette stratégie va leur permettre de se sentir utile, d'apporter leur pierre à l'édifice dans la protection de l'environnement. En effet, étant une des préoccupations majeur du XXIème siècle, ils vont se sentir concernés et intégrés à la Société.



A l'heure actuelle, selon le sondage réalisé, c'est cette dynamique environnementale qui est « priorisée » par les directeurs d'EHPAD. En effet, la majorité de leurs actions sont orientés vers la protection de l'environnement. Par exemple : l'utilisation de papier recyclé, le tri des déchets, la réduction des déchets alimentaires ou encore la récupération d'eau de pluie.

#### 4. Dynamique économique

La dimension économique est indissociable des dimensions sociale/sociétale et environnementale.

Favoriser le dialogue, l'autonomie, promouvoir la qualité de vie au travail induit forcément la diminution de l'absentéisme, la diminution du turn-over du personnel, un gain en attractivité dû à un climat social apaisé, voire valorisant. Cela a des répercussions sur le personnel qui se sent plus en confiance, plus motivé au travail et qui est de ce de ce fait, plus performant. Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, « promouvoir la santé sur les lieux de travail rapporte de 2,50 à 4,80€ pour 1€ investi. Et investir dans la qualité de vie au travail rapporterait encore plus ». [55]

Comme le mentionne Sandra Bertezene, « le capital immatériel occupe une place majeure dans la valeur d'une organisation. Dans un contexte de crise économique, le capital immatériel semble constituer plus encore un levier de la performance, y compris pour les organisations sociales et médico-sociales. » [30]

Supprimer ou minimiser son empreinte écologique en limitant ses consommations d'eau, d'énergie et de ressources, impacte indéniablement l'économie. Les coûts engendrés pour des solutions plus durables seront rapidement rentabilisés grâce aux économies réalisées. De la même manière, la valorisation des déchets et leur diminution due à une consommation raisonnée se montre rapidement rentable.

Plus qu'une véritable source d'économie pour l'établissement sur le moyen terme et encore plus à long terme, la mise en œuvre d'une politique d'achat responsable est également bénéfique pour l'environnement et la société qui entoure ce dernier. [55]

## Conclusion

Ces dynamiques sociales, sociétales, environnementales et économiques vont avoir un impact positif sur l'image du secteur. En effet, selon l'étude de la FNAQPA, 80% des établissements engagés dans la RSE, constatent « une amélioration de leur image qui se traduit par une meilleure identification de la structure sur le territoire et auprès des parties prenantes. Ce gain de notoriété permet de renforcer l'attractivité de l'établissement et de valoriser ses acteurs et de redonner du sens aux métiers de l'accompagnement ». Par ailleurs le sondage auprès de directeurs d'EHPAD démontre que 75% des répondants sont « plutôt d'accord » avec l'idée que la RSE apporte de la notoriété à l'établissement ainsi qu'un gain en efficacité. D'ailleurs c'est cette volonté d'améliorer l'image de la structure et l'ouverture sur l'extérieur qui a incité tous les répondants à mettre en place leur démarche RSE. En revanche leurs avis sont mitigés (50%) par rapport à l'attractivité que peut apporter la RSE. [1]

## Partie III : Projet – Mise en application terrain |

Le projet qui s'en suit, se situe dans la continuité des propos énoncés en seconde partie. En effet, si cette dernière expose comment la Responsabilité Sociétale des Entreprises peut créer une dynamique à différents niveaux au sein d'un EHPAD, le projet permet quant à lui de traduire en élément concret les faits de la littérature.

Réalisé au sein de l'EHPAD Natalie Doignies, lieu de contrat de professionnalisation, le projet a un double objectif : celui de sensibiliser une partie des parties prenantes à la RSE, en l'occurrence les résidents, mais aussi que cette sensibilisation puisse à l'avenir être un élément clé de réussite d'un premier projet d'entreprise basé sur le concept de la RSE.

### I. Association Natalie Doignies

---

L'Association Natalie Doignies, créée en 2005, est le résultat de la fusion de deux associations créées à des époques différentes par la congrégation des Filles de l'Enfant-Jésus. Situées dans le quartier du Vieux Lille et dans le quartier de Saint Maurice-Pellevoisin à Lille, les deux résidences accueillent et hébergent en priorité les religieuses et religieux provenant de congrégations de toute la France, et des prêtres.

L'EHPAD dispose de 125 lits répartis comme suit :

- La résidence « Les Buissonnets », d'une capacité de 50 places, dont 12 places en Unité de Vie Alzheimer
- La résidence « Porte de Gand », d'une capacité de 75, dont 12 places en Unité de Vie Alzheimer.

Les valeurs associatives :

- L'association développe le « vivre ensemble » entre les personnes âgées dépendantes et avec la société, en participant à la vie sociale et à la vie du quartier
- L'association cherche à impliquer au maximum les différents partenaires.

## **II. Genèse du projet**

---

Le projet s'est construit autour des 5 dimensions de la RSE mais également autour des valeurs de l'Association.

L'idée d'un atelier intergénérationnel, qui soit à la fois un lieu de partage, d'échanges (dimension social/sociétal) mais qui puisse également être un lieu de sensibilisation à l'environnement (dimension environnementale) était le fil conducteur du projet

Ensuite les dimensions « orientée vers les parties prenantes » et « volontaire » devaient être obligatoirement respectées. Et pour finir, le projet devait avoir un coût respectable (dimension économique).

Afin de valider, le projet, une enquête a été réalisée auprès des résidents de l'EHPAD.

### **A. Enquête auprès des résidents**

---

Etant dans une démarche de RSE, qui rappelons le est l'application du développement durable au sein d'entreprise, il était inenvisageable d'imprimer un questionnaire pour l'ensemble des 125 résidents. Questionner les résidents un à un aurait pu être une solution mais cette perspective n'aurait également pas été conforme à l'une des 5 dimensions de la RSE qui est le caractère volontaire.

Comment à la fois allier respect de la planète, recueil d'informations tout en ne forçant pas les résidents ?

Le Power Vote a semblé être le moyen de répondre à tous ces critères. Système de vote interactif, il permet de réaliser un sondage auprès de nombreux participants en leur posant des questions et en recueillant leurs réponses grâce à un boîtier électronique individuel. Les résultats s'affichant instantanément sous forme de statistiques et/ou de graphiques. Il permet de faciliter l'exploitation de toutes les données et d'interagir directement avec les participants.

## 1. Enquête

Comprenant 12 questions, cette enquête a été construite autour du domaine social et environnemental de la RSE. L'enjeu était de pouvoir recueillir le point de vue des résidents concernant la notion de développement durable ainsi que leur ressenti concernant leur place au sein de l'EHPAD mais également leur intégration au sein du quartier.

## 2. Recueil

Le recueil a été réalisé sur deux après-midis, et a été présenté aux résidents comme un moment d'échanges. La première après-midi s'est passée à la résidence Les Buissonnets et la deuxième à la résidence Porte de Gand. Au total, sur 125 résidents (dont 24 qui sont en incapacité de répondre dû à des problèmes d'ordre cognitifs), 27 ont répondu présents.

Un taux de réponse de 27% paraît raisonnable au vu du nombre de résidents habituellement présents durant les activités quotidiennes au sein des résidences.

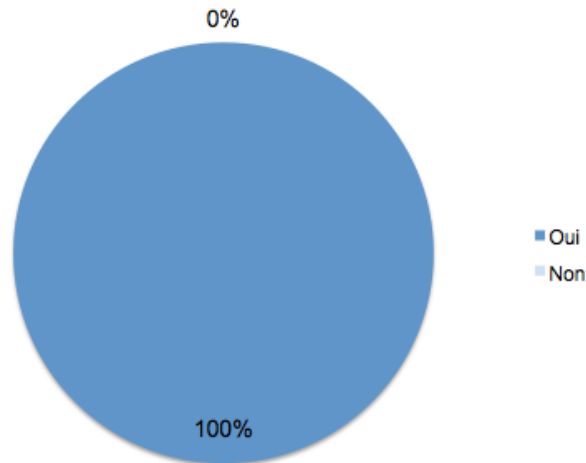
## 3. Résultats

### a. Développement Durable

Concernant le développement durable, la première question, à choix multiples, permettait de définir la notion, selon les résidents. Pour la totalité des résidents, le développement durable est avant tout, le respect de l'environnement, puis à 75% le tri des déchets, à 63% l'économie d'eau et l'économie d'énergie et pour finir à 50% un acte citoyen.

Lors de cet échange, il a été important de souligner que les résidents ne voyaient que le côté environnemental et non pas social et économique de cette démarche. De ce fait, une micro-sensibilisation sur la notion de développement durable a été effectuée.

**Vous sentez-vous concernés par le développement durable ?**

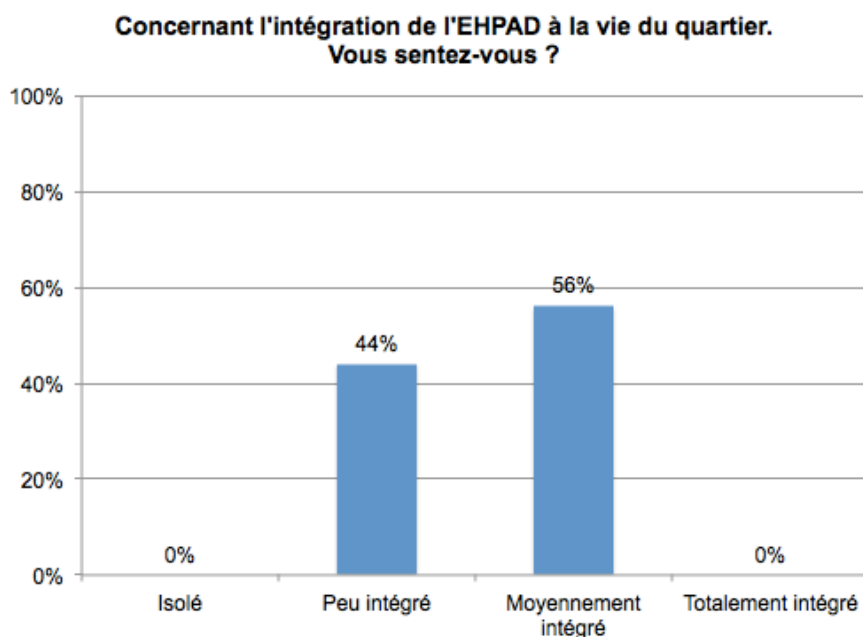


**Figure 6 : L'implication personnelle des résidents au développement durable**

A la question « vous sentez vous concerné par le développement durable ? », 100% ont répondu favorablement. En effet, les résidents ont expliqué que cette notion était très présente dans les journaux ainsi qu'à la télévision, et qu'ils souhaitent y participer (100%).

Le public étant pour la plupart des religieuses, elles ont expliqués que cette sensibilité avait été abordée par le Pape François.

**b. Intégration de l'EHPAD à la vie du quartier**



**Figure 7 : L'intégration de l'EHPAD à la vie du quartier**

Sur 27 résidents interrogés, 44% se sentent peu intégrés à la vie de quartier et 56% moyennement intégrés. Ce sentiment peut s'expliquer par la localisation et la configuration architecturale des bâtiments. La résidence « Les Buissonnets » se situe dans le renforcement d'une allée par rapport à l'axe principal et une arborescence importante cache le bâtiment ce qui ne favorise pas la reconnaissance de la structure dans le quartier, et de ce fait les échanges. Concernant la résidence « Porte de Gand », étant un ancien couvent et de ce fait un lieu de recueillement, le bâtiment s'est vu isoler du quartier par un mur de 5m de haut. Ce dernier étant toujours d'actualité, il cache la structure depuis la rue et *in fine* des gens du quartier.

Ce sentiment semble vouloir être modifié car 75% des résidents souhaiteraient participer davantage à la vie de quartier.

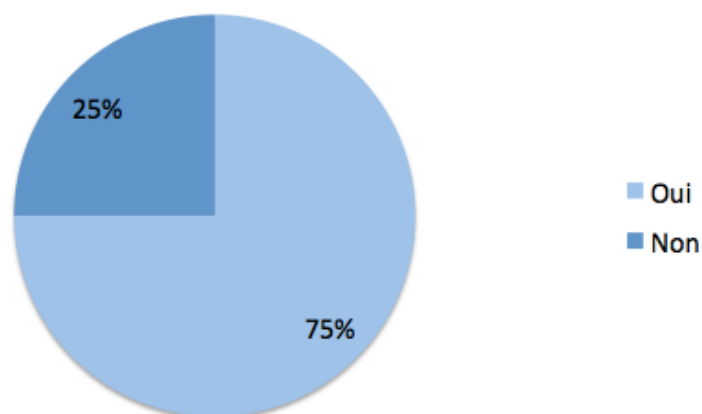
### c. Lien avec des personnes extérieures à l'EHPAD

En dehors de la famille et des proches, 83% des résidents ont peu de liens avec des personnes extérieures à l'établissement et 17% moyennement. Il est important de rappeler que l'EHPAD accueille en majorité des religieuses et qu'en conséquence, la famille est très peu présente voir même absente.

Ceci explique les résultats suivants : 57% des résidents n'ont pas de contact avec des personnes de générations différentes et 63% des résidents aimeraient avoir des contacts avec l'extérieur.

### d. Partage de connaissances

Souhaiteriez-vous participer à des activités intergénérationnelles  
(avec des enfants du quartier par exemple) ?



**Figure 8 : Les activités intergénérationnelles**

Dans la continuité des résultats suivants, 75% des résidents souhaiteraient participer à des activités intergénérationnelles (avec des enfants du quartier par exemple). Ce genre de rencontres est effectué lors des temps forts de l'année tel qu'à la période de Noël, Pâques ou au début de la saison Estivale. Lors de l'échange avec les résidents, il a été question de rencontres plus régulières.

En effet, les résidents apprécient ces rencontres, qui sont pour eux importante (44%), voir très importante (44%) et qui leur permettent de « découvrir » la nouvelle génération, le monde qui les entoure mais également, dans le sens inverse, de leur transmettre leur expérience (75%).

Afin de valider l'idée, une liste d'activités a été proposée aux résidents : création de savons, jardinage, création d'un herbier, création d'un hôtel à insectes. 50% ont répondu de manière favorable à la création de savons sous forme d'atelier avec des enfants, 38% pour une activité jardinage et 13% pour la création d'un herbier.

Cette enquête a permis de constituer une source précieuse d'informations mais aussi un agréable moment de partage. En effet, au delà des résultats statistiques recueillis, le PowerVote a permis d'échanger avec les résidents, de les impliquer en prenant en compte leur avis mais aussi de leur présenter une nouvelle technologie. Cette dernière a été très appréciée des résidents et a permis de façon ludique de sonder les résidents.

(Annexe III)

## **B. Démarche du projet**

---

L'EHPAD étant en pleine réflexion sur la mise en œuvre de projets de développement durable, des prestataires avaient déjà été contactés afin d'avoir quelques propositions. Une entreprise qui promeut la tendance zéro déchets avait retenue l'attention de la direction pour sensibiliser les salariés autour d'un atelier de création de cosmétique responsable de l'environnement. C'est donc avec cette entreprise que le projet a pu voir le jour.



## 1. Boutique ETHICS

L'entreprise ETHICS, située à Lomme, propose des ateliers autour du développement durable pour toutes les générations. Lors d'un entretien avec une des deux gestionnaires, les notions : d'atelier ludique, d'intergénérationnel, de partages de savoir, de respect de l'environnement ont été les maîtres mots. En effet, il était important de pouvoir réaliser un atelier avec les résidents mais également avec des enfants du quartier au vu des résultats recueillis lors de l'enquête.

Le projet, c'est donc construit autour d'un atelier intergénérationnel d'une trentaine de personnes, pendant lequel résidents et enfants pourront être sensibilisés au zéro déchet tout en créant un savon à base de savons recyclés.

## 2. Centre Albert Jacquard

Suite aux résultats exposés précédemment, un rapprochement avec le Centre Social Albert Jacquard, situé dans le quartier de Saint Maurice Pellevoisin et proche de la résidence « Les Buissonnets » a semblé logique.

Monsieur Tavernier, responsable des activités du centre social, a directement adhéré à l'idée et a proposé de partager cet atelier avec des enfants âgés entre 6 et 12 ans.

## 3. Projet d'Initiative Citoyenne

Le budget des établissements médico-sociaux étant toujours tendu, le Projet d'Initiative Citoyenne (PIC) s'est trouvé être la solution idéale pour financer le projet.

Depuis 2017, la Région Hauts-de-France met en place le projet d'initiative citoyenne qui repose sur dix thématiques : valorisation des circuits courts, lutte contre l'isolement, lutte contre l'illettrisme, échanges de savoirs, valorisation et découverte du patrimoine et l'histoire locale, innovation sociale, démocratie numérique, insertion par l'économie, transition énergétique et écologie, créativité artistique. Co-financé par la Région et la Ville de Lille, ce dispositif a pour objectif de développer le lien social et les actions citoyennes dans la ville.

Les objectifs du PIC étant en parfaite adéquation avec le projet, un dossier de demande de financement a été déposé à la mairie de Saint Maurice Pellevoisin. Faisant suite à cette demande, l'Association Lilloise pour Favoriser la Participation des Habitants (ALFPH) a souhaité une présentation plus approfondie du projet. (Annexe IV)

Constitué d'élus du quartier, de la directrice de la mairie, de la chef de projet, d'une représentante de la Région, d'une représentante de l'association lilloise pour le PIC et d'habitants du quartier, le comité de gestion a délibéré et s'est prononcé favorablement pour le financement du projet.

### **III. Jour du projet**

---

L'atelier s'est déroulé mercredi 17 Juillet 2019, au sein du parc de la Résidence « Les Buissonnets ». Ouvert aux résidents des deux résidences et leur famille/proche, le projet a comptabilisé 14 résidents. Ces derniers étaient accompagnés de 17 enfants du centre social Albert Jacquard.

Durant cette après-midi, enfants et résidents ont été sensibilisés au zéro déchets. Certains enfants ayant déjà vu la notion à l'école, ils ont pu expliquer aux résidents en quoi consistait la démarche et les projets qu'ils avaient effectués.

Ensuite Perrine (gestionnaire de la boutique Ethics), a exposé les différents effets négatifs à la production et à l'utilisation d'un savon liquide : consommation importante d'eau qui implique un coût, utilisation de conservateurs qui ont un impact sur la santé ainsi que le conditionnement impactant l'environnement. Puis les bienfaits d'un savon solide : bienfait pour la santé dû aux huiles végétales, poudres de soins, etc.

Après cette sensibilisation, l'atelier a pu commencer. Enfants et résidents ont tout d'abord râpé des bouts de savons qu'ils avaient récupéré. Cette partie de l'atelier a été un vrai moment de partage et de complicité. Chacun a pu échanger sur la couleur du savon, l'odeur, la texture, sur la meilleure manière de le râper, sur celui qui en râperait le plus ...

Une fois les savons râpés, la deuxième étape a été de fondre le tout avec de l'eau. Nécessitant une plaque chauffante pour cette étape, les résidents ont été très vigilants

avec les enfants. A la fin de cette opération, chacun a pu confectionner son savon à l'aide d'un moule.

L'atelier s'est terminé par un goûter confectionné par l'EHPAD entre résidents, enfants et familles.



**Figure 9 : L'atelier savon**

## **IV. Aboutissements**

Ce projet a permis de créer du lien entre différentes générations. Véritable moment de partage et de dialogue, l'atelier a été un lieu de sensibilisation au développement durable et plus particulièrement au zéro déchet. De plus, il a permis d'être un temps d'échanges et de connaissances à double portée : les enfants ont pu expliquer la notion de zéro déchets aux résidents et les résidents ont pu expliquer aux enfants comment se servir d'outils comme lors du râpage de savons.

Au delà, de ce superbe moment entre résidents et enfants, l'atelier a permis à l'établissement de s'ouvrir sur l'extérieur et plus particulièrement sur la vie du quartier. A travers ce projet, l'EHPAD a pu insuffler une image de rencontre, de partage et de « vie » aux enfants.

## V. Méthodologie

---

Afin de réaliser un projet tel que mentionner ci-dessus, plusieurs étapes sont nécessaires.

### A. Identifier les parties prenantes

---

Dans un premier temps, il est essentiel d'identifier les parties prenantes avec lesquelles vous souhaitez réaliser le projet. Etant le premier projet RSE à mettre en place au sein de l'EHPAD, il est plus stratégique de toucher une partie des prenantes et non l'ensemble pour avoir plus d'impact. Cibler une à une les parties prenantes internes de l'établissement va permettre de créer un dialogue et d'être plus à l'écoute.

### B. Faire une analyse du territoire

---

Une fois les parties prenantes identifiées, une analyse du territoire est à effectuer. Il est important de situer son implantation sur le territoire et d'identifier les acteurs de celui-ci (écoles, associations, mairies, centre social, etc.). Cette démarche va permettre de définir les possibilités d'interactions entre l'EHPAD et les différents acteurs, et de ce fait construire les lignes directrices du projet.

### C. Faire le choix du prestataire

---

A l'ère du développement durable, de plus en plus de boutiques orientées sur ce concept voient le jour. De nombreuses associations proposent également des ateliers construits autour de gestes éco-responsables. Une rencontre physique ou une démarche téléphonique est vivement conseillée afin de pouvoir discuter des différents projets possibles, de la manière dont le projet va être réaliser et pouvoir être adapté aux publics.

### D. Trouver des moyens de financement

---

Comme indiqué précédemment le budget des EHPAD est tendu. Une recherche de financement peut-être effectué en mairie. Il existe souvent des moyens de financement local pour des projets à portée sociale. Il est également possible de se renseigner auprès d'associations ou de centres sociaux qui privilégient ce genre de projet.

## **E. Sonder les résidents**

---

Les grandes lignes du projet définies, il est important de sonder les résidents pour le valider. Pour cela, une réflexion doit être effectuée sur l'outil du sondage. En effet, si l'outil n'est pas adapté aux résidents, les résultats seront biaisés et la réalité du terrain ne ressortira pas. De plus, réaliser le sondage avec les résidents permet d'échanger et de leur témoigner une considération.

## **VI. Perspective du projet**

---

Fruit d'une démarche de responsabilité sociétale des entreprises, ce projet a pour objectif d'initier les parties prenantes de l'EHPAD au développement durable. L'ambition est de tendre à la diffusion d'une culture commune au sein des résidences, qui pourra se traduire au quotidien par des actions, des gestes, des projets, qui auront un impact positif sur l'environnement, sur le bien-être des résidents, sur la qualité de vie au travail, sur l'image de l'établissement à l'extérieur mais également sur son efficacité économique.

Véritable facteur de dynamique, ce premier projet autour de la RSE doit être considéré comme élément clé d'une démarche à poursuivre. Cette stratégie pourra se voir développer, évoluer à travers la mise en place d'un marché bio accessible aux salariés de l'établissement mais également aux personnes du quartier. On peut aussi envisager la création de jardins partagés au niveau de la résidence les Buissonnets qui permettra d'ouvrir celle-ci de manière plus significative sur le quartier. Maintenir le lien intergénérationnel est primordial en EHPAD, c'est pourquoi la mise en place de projets en partenariat avec les écoles et les centres sociaux du quartier pour échanger, créer, apprendre, est à pérenniser.

Cette démarche de responsabilité sociétale doit être mise en œuvre progressivement et passer par la mobilisation de toutes les parties prenantes (résident, professionnels, familles, prestataires, etc.) afin que chacun puisse à son échelle être force de proposition pour impacter de manière positive le quotidien de l'établissement.

## VII. Projet conclusion

---

Véritable approche systémique, ce projet a permis d'intégrer les 5 piliers de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. En effet, le projet a été co-construit avec les résidents (approche volontaire de la démarche), avec pour objectif de les sensibiliser ainsi que les enfants (approche orientée vers les parties prenantes + pilier social/sociétale) au zéro déchet (pilier environnemental / pilier économique).

Les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) ne sont plus des structures hors du temps, figés dans leur mode d'organisation architecturale, politique et économique. L'environnement dans lequel ils évoluent, devient de plus en plus complexe.

Ils doivent aujourd'hui, être capable de se réinventer pour répondre aux problèmes actuels que sont l'augmentation de la dépendance des personnes accueillies, le manque de sens dans le travail des professionnels, l'augmentation du tarif journalier ou bien même la représentation négative que les établissements ont dans la société.

Les gestionnaires d'établissements doivent réagir, mettre en place de nouvelles stratégies tout en faisant preuve d'innovation, d'agilité et d'adaptabilité pour faire face aux exigences de plus en plus fortes ainsi qu'à l'évolution des caractéristiques du territoire.

Cette évolution, ce changement de paradigme peut être structuré par la mise en place d'une démarche de **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**.

Cette démarche répond à l'appel de compétences actualisées en matière de management, aux capacités à inventer des réponses nouvelles en terme de gestion des ressources et surtout à des nouvelles façons de penser afin de s'approprier les changements et les nouvelles politiques publiques.

Correspondant foncièrement aux valeurs et à la philosophie du secteur, la RSE permet de prendre en considération l'ensemble des parties prenantes. Au delà, de recentrer le résident au cœur du dispositif, la RSE souhaite rendre le résident acteur du dispositif en co-construisant avec les professionnels, les stratégies à court, moyen et long terme en fonction de ses aspirations, de ses capacités et de ses ressources.

En privilégiant le dialogue et l'implication des usagers, la RSE va permettre à l'établissement de s'ouvrir sur l'extérieur, et de le placer comme acteur d'un écosystème large.

Il en va des gestionnaires d'établissement de se saisir de ces opportunités pour créer une nouvelle dynamique, de redonner du sens et de mettre en lumière leur savoir-faire dans la prise en charge des personnes âgées.

Bien plus qu'un lieu de soins, les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes sont aujourd'hui un lieu de vie dont l'avenir est étroitement lié à sa capacité à s'ouvrir sur l'extérieur afin de s'adapter et se réinventer continuellement.



## Bibliographie |

- [1] **AGIRC-ARRCO**. *Développement durable et responsabilité sociétale des entreprises - Guide à l'usage des établissements pour personnes âgées*. 2018.
- [2] **GRENIER C.** *Introduction au cahier : La personne âgée : de nouvelles frontières pour comprendre et agir*. 2009.
- [3] **BERTEZENE S.** *La RSE, outil marketing ou levier de la performance ?* [en ligne]. Mai 2016. Disponible sur [https://www.researchgate.net/publication/306377759\\_La\\_RSE\\_outil\\_marketing\\_ou\\_levier\\_de\\_la\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/306377759_La_RSE_outil_marketing_ou_levier_de_la_performance) (Consulté en Février 2019).
- [4] **JOHANSEN B.** *Get There Early : Sensing the Future to Compete in the Present*. 2007.
- [5] **TALEB N.N.** *The Black Swan : The Impact of the Highly Improbable*. 2010.
- [6] **CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ETUDE ET L'OBSERVATION DES CONDUITES DE VIE**. *Les processus d'entrée en structure d'accueil pour personnes âgées vu par leurs proches*. [en ligne]. Décembre 2018. Disponible sur <https://www.credoc.fr/publications/les-processus-dentree-en-structure-daccueil-pour-personnes-agees-vu-par-leurs-proches> (Consulté en Janvier 2019).
- [7] **HOSPIMEDIA**. *Une agression sur une résidente d'Ehpad a été découverte avec une caméra cachée*. [en ligne]. Février 2019. Disponible sur <https://abonnes.hospimedia.fr/articles/20190218-bloc-note-medico-social> (Consulté en Février 2019).
- [8] **HOSPIMEDIA**. *La justice de penche sur vingt morts suspectes à l'Ehpad du Larmont*. [en ligne]. Février 2019. Disponible sur <https://abonnes.hospimedia.fr/articles/20190225-bloc-note-medico-social> (Consulté en Mars 2019).
- [9] **CONSEIL SUPERIEUR DE TRAVAIL SOCIAL**. *Refonder le rapport aux personnes « Merci de ne plus nous appeler usagers »*. [en ligne]. Juin 2015. Disponible sur <https://www.cnle.gouv.fr/rapport-du-csts-refonder-le.html> (Consulté en Janvier 2019).
- [10] **HOSPIMEDIA**. *La socialisation des personnes hébergées en institution passe par la refonte des structures*. [en ligne]. Avril 2019. Disponible sur <https://abonnes.hospimedia.fr/articles/20190426-ethique> (Consulté en Mai 2019).
- [11] **HOSPIMEDIA**. *L'amélioration de la qualité de vie des agents en Ehpad est une problématique historique*. [en ligne]. Juin 2019. Disponible sur <https://www.hospimedia.fr/actualite/articles/20190617-ressources-humaines-l-amelioration-de-la-qualite-de> (Consulté en Juin 2019).
- [12] **MINISTERE DES SOLIDARITES ET DE LA SANTE**. *Rapport de la concertation Grand âge et autonomie*. [en ligne]. Mars 2019. Disponible sur [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dp\\_rapport-grand-age\\_280319.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dp_rapport-grand-age_280319.pdf) (Consulté en Avril 2019).

- [13] **DIRECTION DE LA RECHERCHE, DES ETUDES, DE L'EVALUATION ET DES STATISTIQUES.** *Des conditions de travail en EHPAD vécues comme difficiles par des personnels très engagés.* [en ligne]. Septembre 2016. Disponible sur <<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/dd05.pdf>> (Consulté en Mars 2019).
- [14] **KPMG.** *Observatoire des EHPAD.* [en ligne]. Avril 2014. Disponible sur <<https://www.silvereco.fr/wp-content/uploads/2014/05/Observatoire-EHPAD-2014.pdf>> (Consulté en Mars 2019).
- [15] **MORIN.** *Science avec conscience.* 1990.
- [16] **BACHELARD G.** *La Formation de l'esprit scientifique.* 1938.
- [17] **LEVITT B. et MARCH J.** *Organizational Learning.* 1988.
- [18] **ARGYRIS C.** *Savoir pour agir.* 2003.
- [19] **LAWRENCE P.R. LORSCH J.W.** *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration.* 1967.
- [20] **SENGE P.** *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization.* 2006.
- [21] **SIMON H.A.** *The Science of the Artificial.* 1969.
- [22] **De GEUS A.** *Planning as Learning.* 1988.
- [23] **HEBERT L.** *Rebondir face à la crise : construire une entreprise vigilante, résiliente et agile.* 2009.
- [24] **GENDRON C.** *L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque ?* 2009.
- [25] **HEALD M.** *Business Thought in the Twenties : Social Responsibility.* 1961.
- [26] **MALOTT D.W.** *Business Advancing as a Profession.* 1924.
- [27] **ABRAMS F.K.** *Management's responsibilities in a complex world.* 1951.
- [28] **CLARCK J.M.** *The Changing Basis of Economic Responsibility.* 1916.
- [29] **HAY R., GRAY E.** *Social responsibilities of business managers.* 1974.
- [30] **BERTEZENE S. et VALLAT D.** *Manager la RSE dans un environnement complexe.* 2015.
- [31] **FREEMAN R.E.** *Strategic Management : A Stakeholder Approach.* 1984.
- [32] **JONES T.M.** *Corporate social responsibility revisited, redefined.* 1980.

- [33] **ARCELUS F.G., SHARFFER N.** Social demands as strategic issues : some conceptual problems. 1982.
- [34] **HOPKINS M.** *The Planetary Bargain : Corporate Social Responsibility Comes of Age.* 1998.
- [35] **DEMOUSTIER S. et PRIOU J.** *Les lois de 2002 et la participation des usagers dix ans après* [en ligne]. 2013. Disponible sur <<https://www.cairn.info/revue-contraste-2013-1-page-73.htm>> (Consulté en Avril 2019).
- [36] **LEGIFRANCE.** *Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale* [en ligne]. Janvier 2002. Disponible sur <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>> (Consulté en Mars 2019).
- [37] **HAUTE AUTORITE DE SANTE.** *Les attentes de la personne et le projet personnalisé* [en ligne]. Décembre 2008. Disponible sur <[https://www.has-sante.fr/jcms/c\\_2835163/fr/les-attentes-de-la-personne-et-le-projet-personnalise](https://www.has-sante.fr/jcms/c_2835163/fr/les-attentes-de-la-personne-et-le-projet-personnalise)> (Consulté en Mars 2018).
- [38] **HAUTE AUTORITE DE SANTE.** *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* [en ligne]. Décembre 2008. Disponible sur <[https://www.has-sante.fr/jcms/c\\_2835189/fr/ouverture-de-l-etablissement-a-et-sur-son-environnement](https://www.has-sante.fr/jcms/c_2835189/fr/ouverture-de-l-etablissement-a-et-sur-son-environnement)> (Consulté en Mars 2018).
- [39] **BOWEN H.** *Social Responsibilities of the Businessman.* 1953.
- [40] **FREDERICK W.C.** *The growing concern over social responsibility.* 1960.
- [41] **SACHS I.** *Ecodéveloppement : une approche de planification.* 1978.
- [42] **DIPLOMATIE.GOUV.** *Rapport Brundtland.* [en ligne]. 1987. Disponible sur <[https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf)> (Consulté en Avril 2018).
- [43] **KHOURY G., ROSTAMI J., TURNBULL JP.** *Corporate Social Responsibility : Turning Words into Action.* 1999.
- [44] **ECONOMIE.GOUV.** *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?* [en ligne]. 2017. Disponible sur <<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-des-entreprises-rse>> (Consulté en Mai 2018).
- [45] **ZACCAI E.** *25 ans de développement durable, et après ?* [en ligne]. 2011. Disponible sur <<https://www.cairn.info/25-ans-de-developpement-durable-et-apres--9782130579304.htm>> (Consulté en Mai 2019).
- [46] **ISO.** *ISO 26 000 – Responsabilité Sociétale.* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>> (Consulté en Mai 2018).

- [47] **DAHLRUSH A.** *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008.
- [48] **MAUSS M.** *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* In *Sociologie et Anthropologie*. 2012.
- [49] **POSTEL N., ROUSSEAU S.** *RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions*. 2008.
- [50] **MITCHELL R.K., et al.** *Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts*. 1997.
- [51] **CARROLL A.B., NÄSI J.** *Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference*. 1997.
- [52] **IGALENS J., POINT S.** *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises – L'entreprise face à ses parties prenantes*. 2009.
- [53] **AFNOR NORMALISATION.** *Les normes en une définition [en ligne]*. Disponible sur <<https://normalisation.afnor.org/normes-definition/>> (Consulté en Mai 2019).
- [54] **MOULAIRE M.** *Pratiquer la RSE*. 2017.
- [55] **AFNOR GROUPE.** *L'ISO 26000 en 10 questions [en ligne]*. Disponible sur <<https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/08/ISO26000-en-10-questions.pdf>> (Consulté en Avril 2019).
- [56] **LAROUSSE.** *Dynamique [en ligne]*. Disponible sur <<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dynamique/27079>> (Consulté en Mai 2019).
- [57] **UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI.** *La Science sociale (1819- 1822) : Introduction [en ligne]*. Novembre 2006. Disponible sur <[http://classiques.ugac.ca/classiques/Comte\\_auguste/la\\_science\\_sociale\\_extraits/sc\\_soc\\_intro.html](http://classiques.ugac.ca/classiques/Comte_auguste/la_science_sociale_extraits/sc_soc_intro.html)> (Consulté en Mai 2019).

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>3</b>
<b>Glossaire</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Partie I : Contexte</b> .....	<b>3</b>
I. Contexte du secteur médico-social .....	3
A. Représentation des EHPAD par la société .....	4
B. Personnes âgées .....	5
C. Professionnels .....	6
D. Financement .....	7
II. Mise en place d'une stratégie .....	8
III. Responsabilité Sociétale des Entreprises .....	10
A. Naissance et développement du concept de RSE .....	11
1. Valeurs sociales : valeurs fédératrices de la RSE et du secteur médico-social .....	11
a. Préoccupations sociales : valeurs fondatrices de la RSE .....	11
b. Valeurs du secteur médico-social .....	12
c. Valeurs communes .....	13
2. Valeurs économiques et environnementales .....	13
a. Valeurs économiques .....	13
b. Valeurs environnementales .....	14
B. Lien étroit entre RSE et Développement Durable .....	15
<b>Partie II : Mise en place de la Responsabilité Sociétale des Entreprises</b> .....	<b>17</b>
I. 5 dimensions de la RSE .....	17
A. Démarche volontaire .....	17
B. Prise en considération des parties prenantes .....	18
II. Norme : ISO 2600 .....	22
III. Responsabilité Sociétale des Entreprises facteur de dynamique .....	24
A. Notion de dynamique .....	24
B. Dynamique au sein de l'EHPAD .....	24
1. Dynamique sociale .....	25
a. Dynamique auprès du personnel .....	26
b. Dynamique auprès des résidents .....	26
2. Dynamique sociétale .....	27
3. Dynamique environnementale .....	28
4. Dynamique économique .....	29
<b>Partie III : Projet – Mise en application terrain</b> .....	<b>31</b>
I. Association Natalie Doignies .....	31
II. Genèse du projet .....	32
A. Enquête auprès des résidents .....	32
1. Enquête .....	33
2. Recueil .....	33
3. Résultats .....	33
a. Développement Durable .....	33
b. Intégration de l'EHPAD à la vie du quartier .....	34
c. Lien avec des personnes extérieures à l'EHPAD .....	35
d. Partage de connaissances .....	35
B. Démarche du projet .....	36
1. Boutique ETHICS .....	37
2. Centre Albert Jacquard .....	37
3. Projet d'Initiative Citoyenne .....	37
III. Jour du projet .....	38
IV. Aboutissements .....	39

V. Méthodologie .....	40
A. Identifier les parties prenantes .....	40
B. Faire une analyse du territoire .....	40
C. Faire le choix du prestataire .....	40
D. Trouver des moyens de financement .....	40
E. Sonder les résidents .....	41
VI. Perspective du projet .....	41
VII. Projet conclusion .....	42
<b>Conclusion .....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>45</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>49</b>
<b>Table des figures .....</b>	<b>51</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>I</b>
VIII. Annexe I .....	I
IX. Annexe II .....	III
X. Annexe III .....	XIV
XI. Annexe IV .....	XVIII

## Table des figures |

Figure 1 : Les trois défis majeurs pour les prochaines décennies .....	9
Figure 2 : L'historique du concept de la RSE.....	14
Figure 3 : Les parties prenantes en EHPAD.....	19
Figure 4 : Les 5 dimensions de la RSE.....	21
Figure 5 : Les sept questions centrales de la RSE .....	22
Figure 6 : L'implication personnelle des résidents au développement durable .....	34
Figure 7 : L'intégration de l'EHPAD à la vie du quartier.....	34
Figure 8 : Les activités intergénérationnelles.....	35
Figure 9 : L'atelier savon.....	39

<b>1. Gouvernance de l'organisation</b>
<b>2. Droits de l'Homme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Devoir de vigilance</li> <li>2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme</li> <li>3. Prévention de la complicité</li> <li>4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme</li> <li>5. Discrimination et groupes vulnérables</li> <li>6. Droits civils et politiques</li> <li>7. Droits économiques, sociaux et culturels</li> <li>8. Principes fondamentaux et droits au travail</li> </ul>
<b>3. Relations et conditions de travail</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Emploi et relations employeur/employé</li> <li>2. Conditions de travail et protection sociale</li> <li>3. Dialogue social</li> <li>4. Santé et sécurité au travail</li> <li>5. Développement du capital humain</li> </ul>
<b>4. L'environnement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Prévention de la pollution</li> <li>2. Utilisation durable des ressources</li> <li>3. Atténuation des changements climatiques et adaptation</li> <li>4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels</li> </ul>
<b>5. Loyauté des pratiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Lutte contre la corruption</li> <li>2. Engagement politique responsable</li> <li>3. Concurrence loyale</li> <li>4. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur</li> <li>5. Respect des droits de propriété</li> </ul>
<b>6. Questions relatives aux consommateurs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats</li> <li>2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs</li> <li>3. Consommation durable</li> <li>4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs</li> <li>5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs</li> <li>6. Accès aux services essentiels</li> <li>7. Education et sensibilisation</li> </ul>
<b>7. Communautés et développement local</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Implication auprès des communautés</li> <li>2. Education et culture</li> </ul>



3. Création d'emplois et développement des compétences
4. Développement des technologies et accès à la technologie
5. Création de richesses et de revenus
6. La santé
7. Investissement dans la société

## Suivi des réponses à votre questionnaire

### Synthèse

Nom questionnaire	La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en EHPAD
Créateur	ines.kalicki@orange.fr
Date création questionnaire	14/06/2019
Nombre de questions	19
Nombre de questions obligatoires	19
Nombre de répondants	4

### Répondants

Répondants	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Date dernière réponse
Natalie DOIGNIES	19	100%	15/06/2019
BTP RMS LA CROIX DU GUE	19	100%	17/06/2019
MAISON SAINT JOSEPH	19	100%	19/06/2019
LBA Résidence Lucien Schroeder	19	100%	08/07/2019

## Résultats de votre questionnaire

### 1. Ville

Question obligatoire

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

#### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	LILLE
BTP RMS LA CROIX DU GUE	BOUGUENAI
MAISON SAINT JOSEPH	JASSERON 01250
LBA Résidence Lucien Schroeder	RENNES

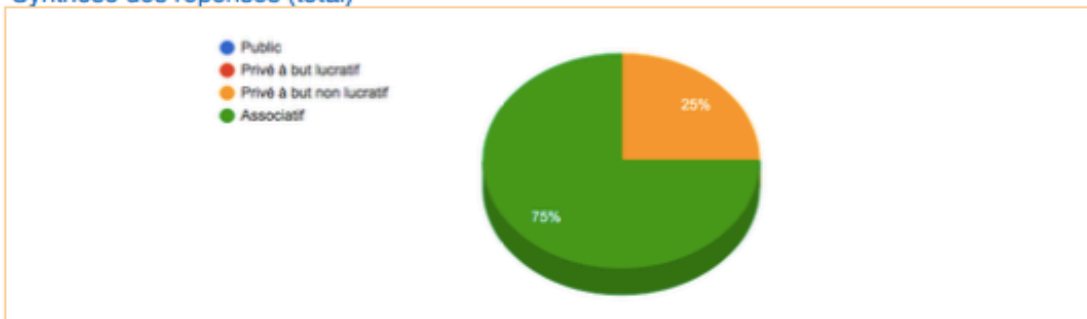
### 2. Statut juridique de l'établissement

Question obligatoire

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

#### Synthèse des réponses (total)



#### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Associatif
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Privé à but non lucratif
MAISON SAINT JOSEPH	Associatif
LBA Résidence Lucien Schroeder	Associatif

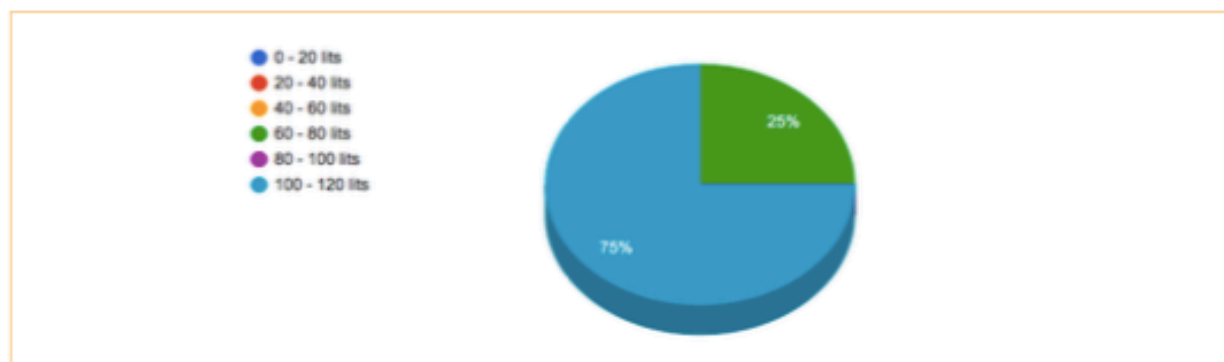
### 3. Nombres de lits

Question obligatoire

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

#### Synthèse des réponses (total)



#### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	100 - 120 lits
BTP RMS LA CROIX DU GUE	100 - 120 lits
MAISON SAINT JOSEPH	100 - 120 lits
LBA Résidence Lucien Schroeder	60 - 80 lits

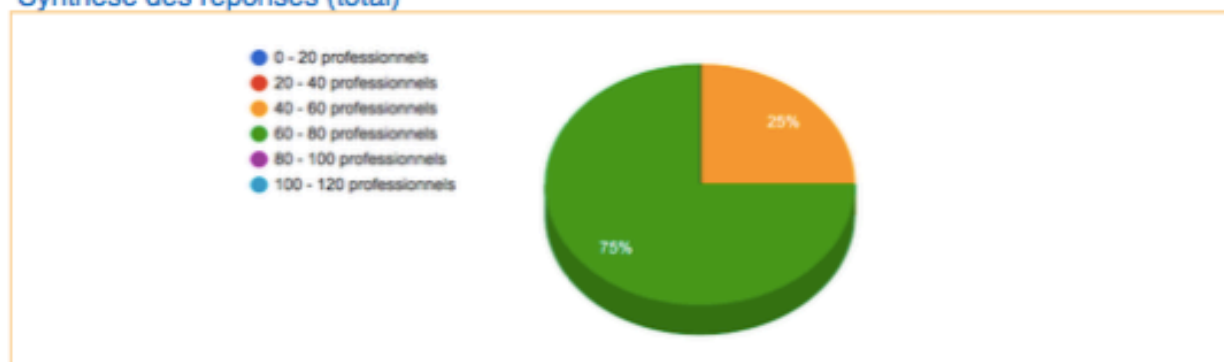
### 4. Nombres de professionnels

Question obligatoire

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

#### Synthèse des réponses (total)



#### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	60 - 80 professionnels
BTP RMS LA CROIX DU GUE	60 - 80 professionnels
MAISON SAINT JOSEPH	60 - 80 professionnels
LBA Résidence Lucien Schroeder	40 - 60 professionnels

## 5. En quelques mots, que représente pour vous la Responsabilité Sociétale des Entreprises ?

Question obligatoire

### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Norme ISO 26000 Développement Durable Eco geste
BTP RMS LA CROIX DU GUE	La responsabilité sociétale est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société, sur leur environnement », Le dirigeant citoyen, va léguer un patrimoine à ses descendant. On se doit de respecter les générations futures.
MAISON SAINT JOSEPH	LE PRENDRE SOIN DES SALARIES DANS LEUR ORGANISATION, LEUR MATERIEL, LEURS FORMATIONS, LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS DE DEVELOPPEMENT DURABLE, LES ECONOMIES AINSI REALISEES PERMETTANT DES EMBAUCHES, DES INVESTISSEMENTS. L'ENTREPRISE A AUSSI UN RÔLE DANS LE VILLAGE, COMME PREMIER EMPLOYEUR, ET FAIT TRAVAILLER AU MAXIMUM LES COMMERCANTS ET ARTISANS LOCAUX, CE QUI PARTICIPE AU MAINTIEN DE LA VIE DU VILLAGE.
LBA Résidence Lucien Schroeder	La RSE correspond à la Responsabilité qu'a chaque entreprise (ou association) vis à vis de la société sur toutes les questions sociétales et éthiques (développement durable, participation aux démarches citoyennes, intégration...).

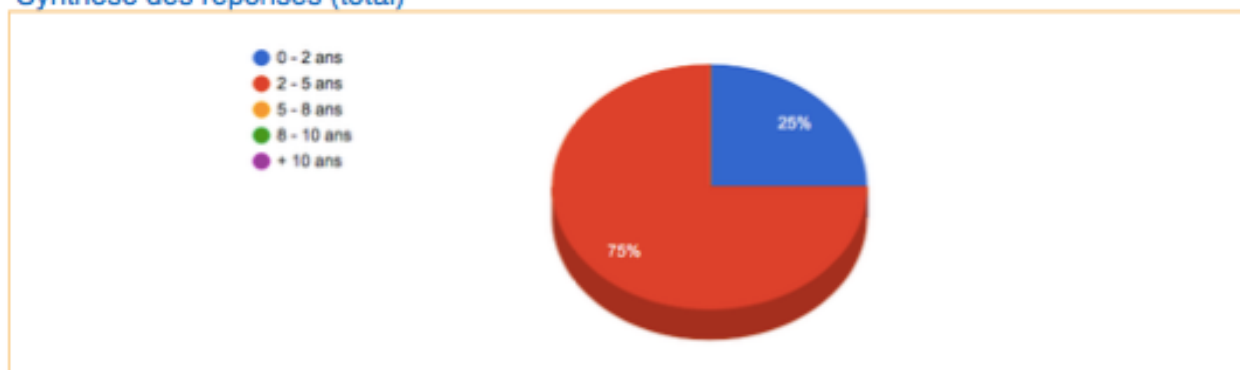
## 6. A partir de quand la démarche RSE a-t-elle été mise en place au sein de la structure ?

Question obligatoire

### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Synthèse des réponses (total)



## Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	0 - 2 ans
BTP RMS LA CROIX DU GUE	2 - 5 ans
MAISON SAINT JOSEPH	2 - 5 ans
LBA Résidence Lucien Schroeder	2 - 5 ans

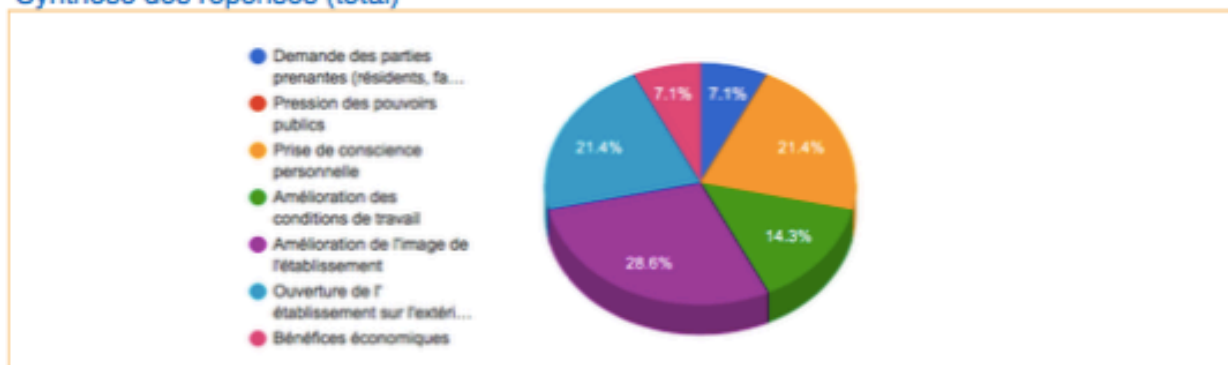
## 7. Quels sont les facteurs qui vous ont poussé à mettre en place cette démarche ?

Question obligatoire

### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Synthèse des réponses (total)



## Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Prise de conscience personnelle   Amélioration des conditions de travail   Amélioration de l'image de l'établissement   Ouverture de l'établissement sur l'extérieur   Bénéfices économiques
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Amélioration de l'image de l'établissement
MAISON SAINT JOSEPH	Prise de conscience personnelle   Amélioration des conditions de travail   Amélioration de l'image de l'établissement   Ouverture de l'établissement sur l'extérieur
LBA Résidence Lucien Schroeder	Demande des parties prenantes (résidents, familles, professionnels, partenaires)   Prise de conscience personnelle   Amélioration de l'image de l'établissement   Ouverture de l'établissement sur l'extérieur

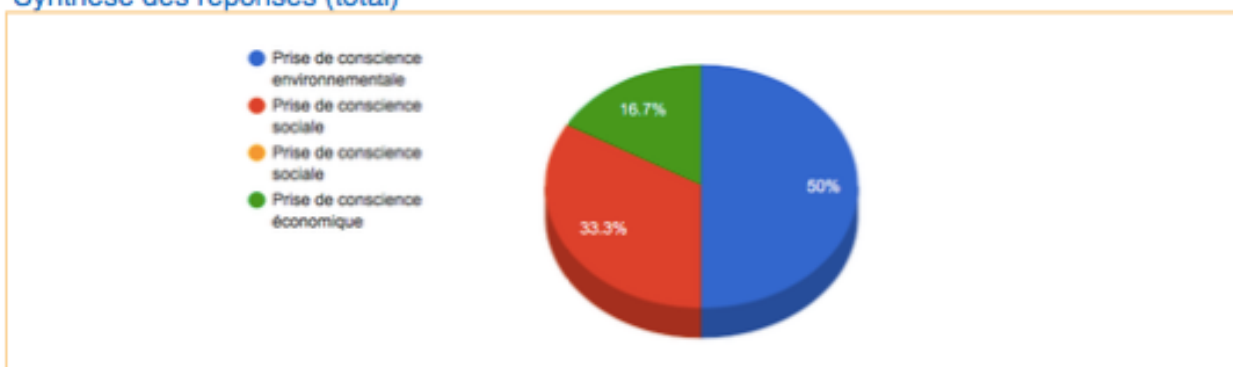
## 8. Quel(s) a(ont) été le(s) facteur(s) moteur(s) de votre démarche ?

Question obligatoire

### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Synthèse des réponses (total)



### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Prise de conscience environnementale
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Prise de conscience économique
MAISON SAINT JOSEPH	Prise de conscience environnementale   Prise de conscience sociale
LBA Résidence Lucien Schroeder	Prise de conscience environnementale   Prise de conscience sociale

### 9. Pouvez-vous illustrer de manière synthétique ces projets ?

*Question obligatoire*

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Tri déchets Récupération de l'eau de pluie Suppression de l'eau en bouteille en salle à manger Mise en place d'un photocopieur sans toner Utilisation de papier recyclé Raccordement au chauffage urbain Sensibilisation du personnel et des résidents

BTP RMS LA CROIX DU GUE	<p>L'établissement dispose de plus de 6 imprimantes individuelles (hors réseau), il doit réduire son parc d'imprimante individuelle de plus de 50%.</p> <p>Le tri des déchets ménagers (plastique/alimentaire/papier) doit être en place dans la structure avec des opérations de mesure (pesée) et des filières adaptées.</p> <p>Le poids des déchets DSARI, doit être suivi et une communication sur les bonnes pratiques doit être faite par les équipes soignantes pour générer une baisse du volume des DASRI .</p> <p>Augmentation de la qualité des repas fournis par une quantité ajustée,</p> <p>Diminution des frais de transports (Véhicule électrique, ...).</p> <p>Tri sélectif par les résidents, être dans leur projet de vie (utile, PVP, responsabilisant).</p>
MAISON SAINT JOSEPH	<p>TRAVAIL SUR LES DECHETS ALIMENTAIRES REDUIT DE 30%</p> <p>TRAVAIL SUR LES AUTRES DECHETS, TOUS UTILES A QUELQU'UN</p> <p>MISE EN PLACE DU PREMIER APPAREIL EN EUROPE VALORISANT LES PROTECTIONS USAGEES (43 ONNES DE DECHETS EN MOINS DANS NOS POUBELLES)</p> <p>MISE EN PLACE D'UN DESHYDRATEUR POUR LES RETOUR ALIMENTS (3 TONNES DE DECHETS EN MOINS DANS NOS POUBELLES)</p> <p>MISE NE PLACE DE BATTERIES DE CONDENSATEUR,</p> <p>MISE EN PLACE DU NETTOYAGE QUOTIDIEN A LA VAPEUR</p> <p>MISE EN PLACE DES LUMIERES LEDS</p> <p>CES ECONOMIES AISNI REALISEES ONT PERMIS D'INVESTIR DANS DU MATERIEL DE CUISINE LIMITANT LES ACCIDENTS DU TRAVAIL (0 DEPUIS 5 ANS),ETC....</p>
LBA Résidence Lucien Schroeder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un projet visant à réduire les déchets alimentaires</li> <li>- Participation à des activités citoyennes (marche rose, semaine bleue...)</li> <li>- développement de convention avec des associations humanitaires</li> <li>- accueil et formation de jeunes en services civiques</li> <li>- accueil de stagiaires</li> <li>- collecte de sachets plastiques au profit d'une association</li> <li>- recyclage des dispositifs médicaux</li> </ul>

#### 10. Avez-vous réussi à créer une dynamique de groupe autour de la RSE ?

Question obligatoire

##### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

##### Synthèse des réponses (total)



### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Oui
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Oui
MAISON SAINT JOSEPH	Oui
LBA Résidence Lucien Schroeder	Oui

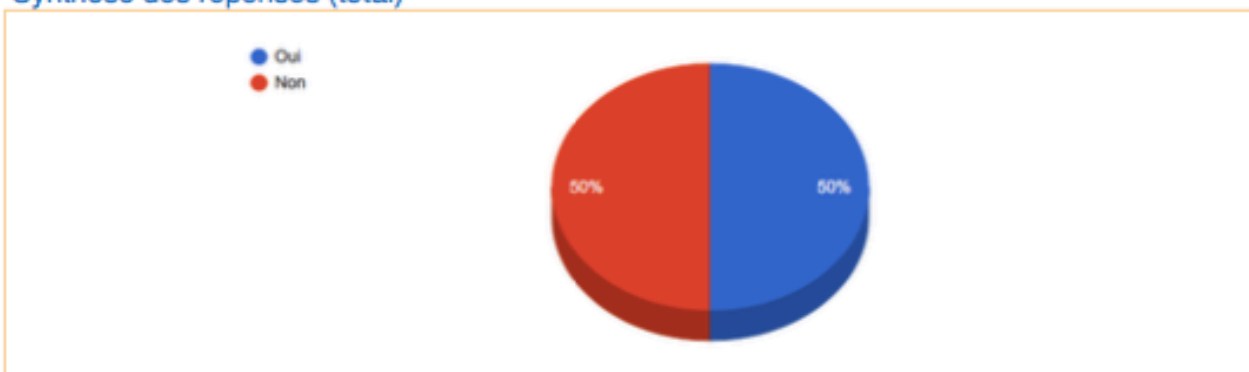
### 11. Les professionnels se sentent-ils concernés ?

*Question obligatoire*

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

#### Synthèse des réponses (total)



### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Non
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Non
MAISON SAINT JOSEPH	Oui
LBA Résidence Lucien Schroeder	Oui

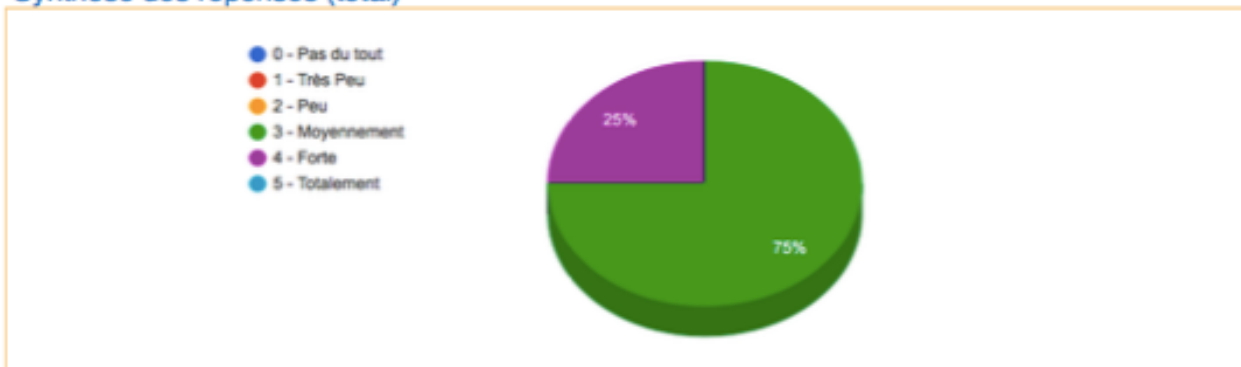
### 12. Ont-ils participé à la mise en oeuvre ?

*Question obligatoire*

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

#### Synthèse des réponses (total)





### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	3 - Moyennement
BTP RMS LA CROIX DU GUE	3 - Moyennement
MAISON SAINT JOSEPH	3 - Moyennement
LBA Résidence Lucien Schroeder	4 - Forte

### 13. Quels on été les facteurs clés de succès ?

Question obligatoire

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Participation des salariés et des résidents qui se sentent concernés par la RSE
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Le directeur est le pilote qui impulse le mouvement, Se faire accompagner est un outil précieux, voire indispensable, Une action qui implique tous les collaborateurs, Une action qui s'inscrit dans le temps, Une action itérative, Une action qui dérange, S'inscrit comme une action de progrès, Est l'objet de réussites valorisées. Définir des priorités, Etablir un plan d'actions annuel et pluriannuel, Définir des priorités, Etablir un plan d'actions annuel et pluriannuel, Renvoyer aux collaborateurs les éléments positifs et de réussite.

MAISON SAINT JOSEPH	CHAQUE PROJET PORTE PAR LA DIRECTION A ETE PORTE PAR L'EQUIPE CONCERNEE. DONC AU FUR ET A MESURE? TOUTES LES EQUIPES SE MOTIVENT AUTOUR DE LEUR PROJET.
LBA Résidence Lucien Schroeder	Une campagne de communication adaptée. Des actions simples mais qui touchent tout le monde.

### 14. Quels sont les obstacles/freins à la mise en oeuvre de cette démarche ?

Question obligatoire

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Personnes qui n'ont pas encore pris conscience de l'enjeu
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Le temps disponible pour la démarche en plus des autres contraintes.
MAISON SAINT JOSEPH	LE NOMBRE DE PROJET DE LA DIRECTION !!!!
LBA Résidence Lucien Schroeder	Coût de certaines actions (par exemple le recours au bio, les solutions pour compacter les déchets) Dépendance et troubles cognitifs d'une partie des résidents

### 15. Comment avez-vous intégré vos parties prenantes dans votre démarche ?

Question obligatoire

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

#### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Sensibilisation, information, affichage
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Groupes de travail par thèmes ou métiers : résidents, soignants, administratifs, services généraux, ti, amélioration de la qualité.
MAISON SAINT JOSEPH	COMME DIT PLUS HAUT? CHAQUE EQUIPE AUTOUR DU PROJET LA CONCERNANT
LBA Résidence Lucien Schroeder	Naturellement par une campagne de communication et par de la formation. Nous avons aussi pu être accompagné dans le cadre de notre implication dans le projet Add'âge ou dans le cadre de notre implication dans le groupe de travail mis en place sur ce thème par le CD35 auprès des ESMS.

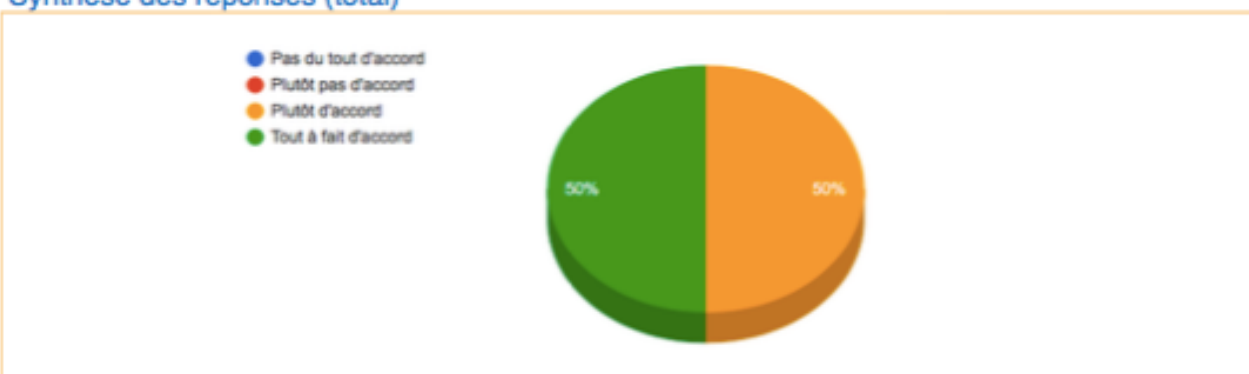
### 16. Diriez-vous que la démarche RSE peut renforcer le management au sein de votre structure ?

Question obligatoire

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

#### Synthèse des réponses (total)



#### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Tout à fait d'accord
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Plutôt d'accord
MAISON SAINT JOSEPH	Tout à fait d'accord
LBA Résidence Lucien Schroeder	Plutôt d'accord

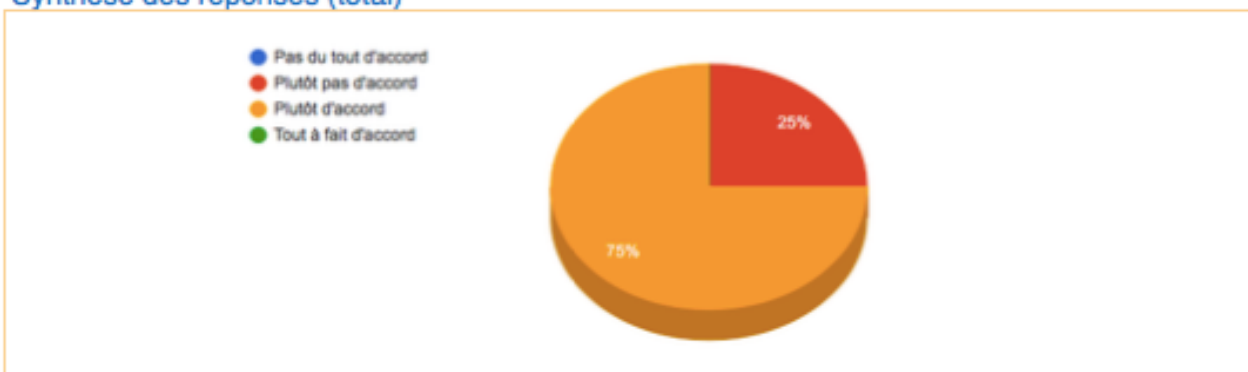
### 17. La RSE, permet-elle à votre structure de gagner en notoriété ?

Question obligatoire

#### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Synthèse des réponses (total)



### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Plutôt d'accord
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Plutôt d'accord
MAISON SAINT JOSEPH	Plutôt pas d'accord
LBA Résidence Lucien Schroeder	Plutôt d'accord

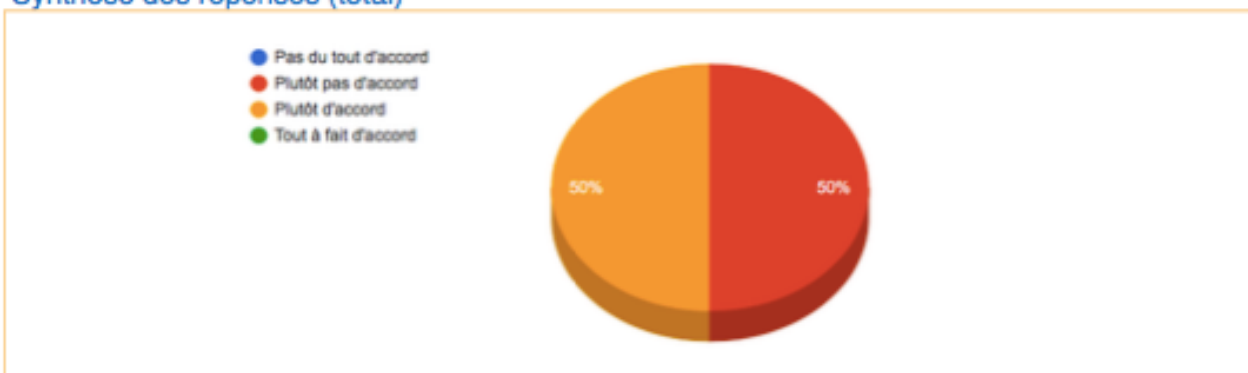
18. La RSE, permet-elle à votre structure de gagner en attractivité ?

*Question obligatoire*

### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Synthèse des réponses (total)



### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Plutôt d'accord
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Plutôt d'accord
MAISON SAINT JOSEPH	Plutôt pas d'accord
LBA Résidence Lucien Schroeder	Plutôt pas d'accord

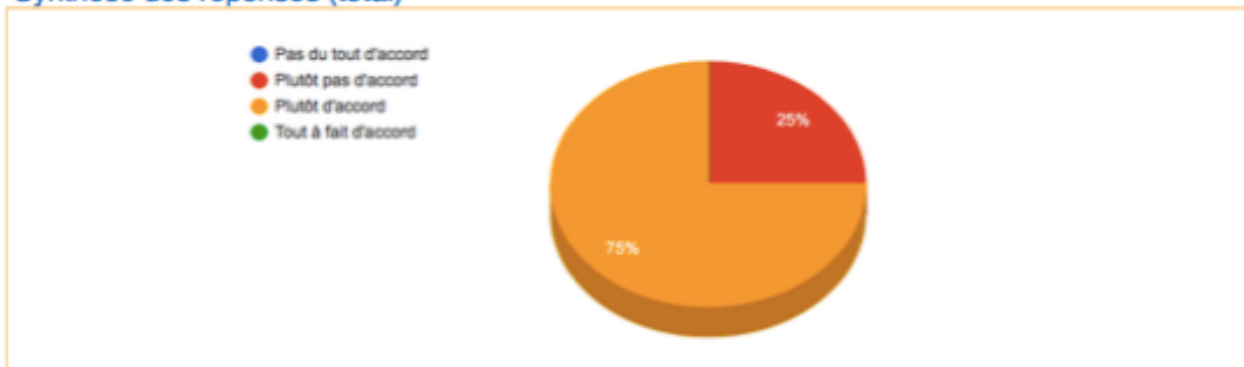
## 19. La RSE, permet-elle à votre structure de gagner en efficacité ?

Question obligatoire

### Nombre de réponses

Nombre de réponses	4
Pourcentage de réponses	100%

### Synthèse des réponses (total)

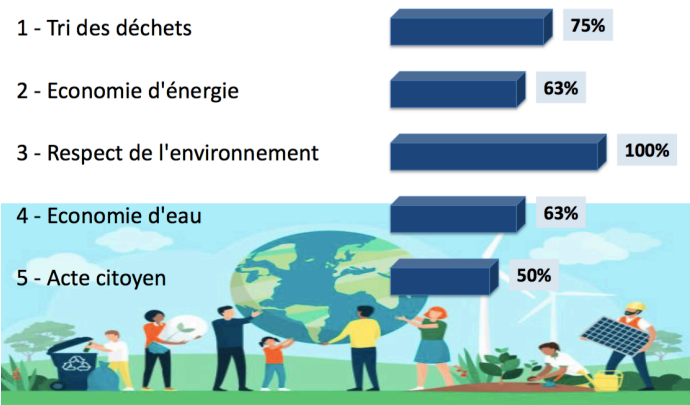


### Détail des réponses

Répondants	Réponses
Natalie DOIGNIES	Plutôt d'accord
BTP RMS LA CROIX DU GUE	Plutôt pas d'accord
MAISON SAINT JOSEPH	Plutôt d'accord
LBA Résidence Lucien Schroeder	Plutôt d'accord

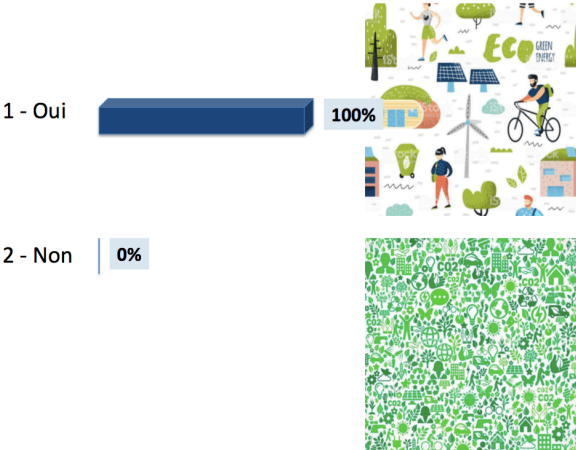


Pour vous qu'est-ce que le développement durable ?



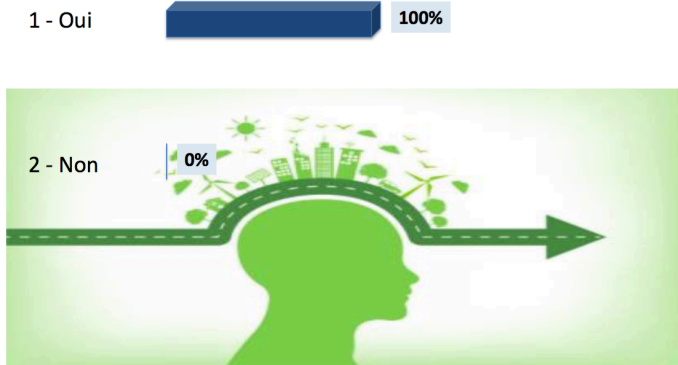
1

Vous sentez vous concerné par le développement durable ?

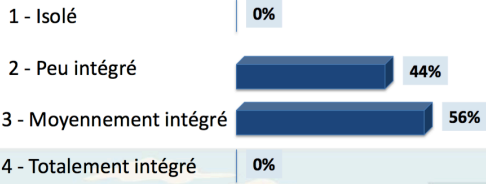


5

Voulez-vous contribuer au développement durable ?



Concernant l'intégration de l'EHPAD à la vie du quartier.  
Vous sentez-vous :

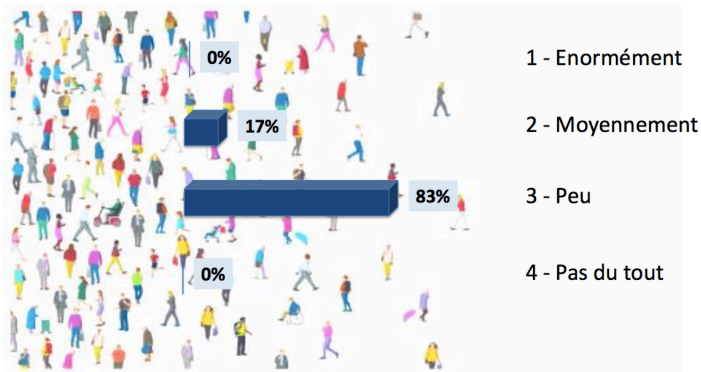


Souhaitez-vous participer davantage à la vie de quartier ?



11

Avez-vous des liens avec des personnes extérieures à l'établissement autres que votre famille ou vos proches ?



13

Aimeriez-vous avoir plus de contact avec l'extérieur ?

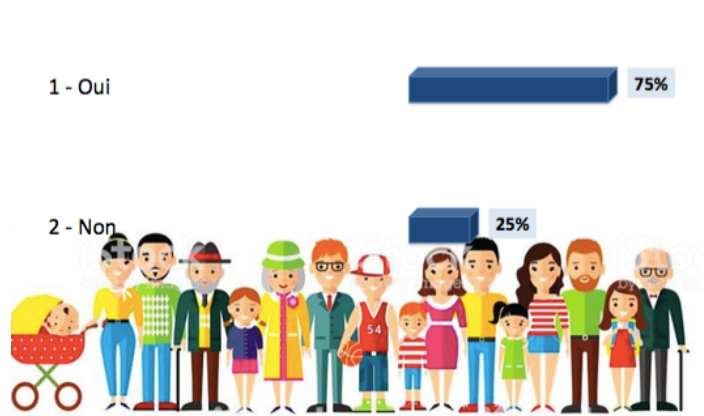


15

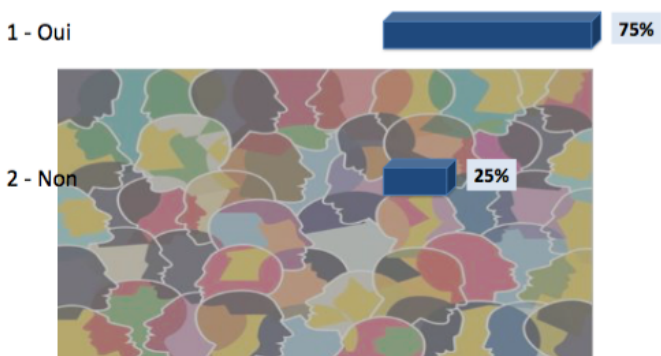
Avez-vous des contacts avec des personnes de générations différentes ?



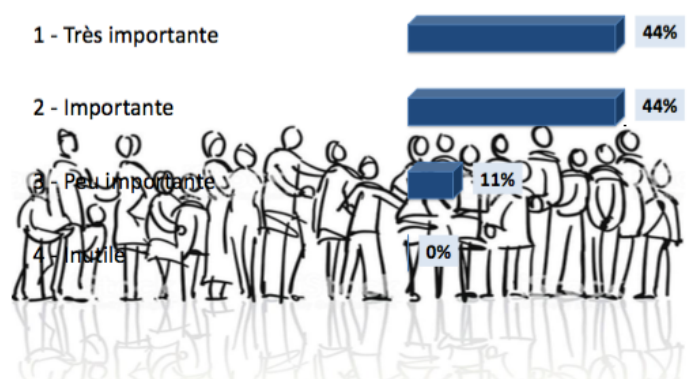
Souhaiteriez-vous participer à des activités intergénérationnelles (avec des enfants du quartier par exemple) ?



Aimeriez-vous apporter votre expérience à des plus jeunes ?



Les relations intergénérationnelles vous semblent :



**Aimeriez-vous faire des activités avec des enfants, comme :**

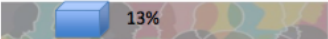
1 – Activité création de savons 50%



2 – Activité jardinage 38%



3 - Création d'un herbier 13%



4 - Création d'un hôtel à insectes 0%





N° : \_\_\_\_\_



## FICHE ACTION

### Projet d'Initiative Citoyenne (PIC) 2019

**QUARTIER :** Saint Maurice  
Pellevoisin

**Date:** 17 Juillet 2019

**Lieu :** Résidence Les Buissonnets

**Titre de l'action :** Atelier intergénérationnel autour du Développement Durable

#### Présentation du porteur de projet

Association      ou       Habitant

NOM : KALICKI

Prénom : Inès

Adresse : 63/4 rue du chevalier français 59800 LILLE

Tel : 06 48 47 66 97

Mail : ines.kalicki@orange.fr

#### Présentez votre action (événement, déroulé, etc.)

Atelier intergénérationnel entre les résidents de la résidence Les Buissonnets et les enfants du Centre Social Albert Jacquard.

Sensibilisation des enfants et résidents sous forme d'atelier ludique : création de savon à partir de savons recyclés.

En amont de cet atelier sera réalisé une « micro-sensibilisation » au développement durable.

Cet atelier sera réalisé à la résidence Les Buissonnets dans le parc (si temps favorable).

A la fin de cet atelier, un goûter convivial avec les résidents et enfant sera réalisé.

#### THÉMATIQUE (Le choix d'une seule thématique est obligatoire):

- Valorisation des circuits courts
- Lutte contre l'isolement (notamment des personnes fragiles)
- Lutte contre l'illettrisme
- Echanges de savoirs, entraide, et soutien scolaire
- Valorisation et découverte du patrimoine et de l'histoire locale
- Créativité artistique
- Innovation sociale
- Démocratie numérique
- Insertion par l'économique
- Transition énergétique et écologique

#### Objectifs de l'action :

Sensibilisation au développement durable sous forme d'atelier intergénérationnel.

#### Comment allez-vous communiquer auprès des habitants ?

- Flyers       Affiches       Bouche-à-oreille       Réseaux sociaux       Site web       Presse et médias  
 Porte-à-porte       Stands d'information       Autres : .....

#### Public visé :

- Tout public       Enfants (-16 ans)       Jeunes (16-30 ans)       Seniors       Famille  
 Intergénérationnel       Public spécifique (isolés, souffrant de handicap, etc.)  
 Issus des quartiers prioritaires (lesquels ? ..... )

**Nombre attendu de personnes :**  -10       10-50       50-100       100-200       200-500       +500

N° : 

## FICHE ACTION



## Projet d'Initiative Citoyenne (PIC) 2019

## Budget prévisionnel

DEPENSES PREVISIONNELLES	RECETTES PREVISIONNELLES
<b>Achats :</b>	<b>Montant sollicité au PIC :</b>
2 Ateliers de 15 personnes maxi par atelier Fabrication de savons 350,00€	2 Ateliers de 15 personnes maxi par atelier Fabrication de savons 350,00€
Goûter pour 30 personnes 28,80€	Goûter pour 30 personnes 28,80€
<b>Location :</b>	<b>Participation des habitants :</b>
<b>Autres dépenses</b>	<b>Autres recettes :</b>
Les devis sont à joindre impérativement à la demande	
<b>TOTAL 378,80€</b>	<b>TOTAL 378,80€</b>

ALFPH  
86 rue d'Arras – 59000 Lille  
03 20 60 90 82 / 06 25 95 73 30

Remarques éventuelles :

KALICKI Inès

## **En quoi la Responsabilité Sociétale des Entreprises peut-elle être un facteur de dynamique en EHPAD ?**

L'environnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux devient de plus en plus contraignant. Ils évoluent dans un contexte volatile, incertain, complexe et ambigu. Cette complexité du **monde VUCA**, appelle donc à la mise en place d'une **stratégie** par le directeur, qui peut être la mise en place d'une démarche de **Responsabilité Sociétale des Entreprises** (RSE). Correspondant foncièrement aux valeurs et à la philosophie du secteur, la RSE permet de prendre en considération l'ensemble des **parties prenantes** de l'établissement. En privilégiant le dialogue et l'implication des usagers, la RSE va permettre à l'établissement de s'ouvrir sur **l'extérieur**, et de le placer comme acteur d'un écosystème large. La RSE apparaît alors comme un **facteur de dynamique** social, sociétal, économique et environnemental dont doivent se saisir les gestionnaires d'établissement afin de redonner du sens à leur partie prenante, d'améliorer l'image du secteur, de gagner en notoriété ou bien même d'améliorer leur performance. Bien plus qu'un lieu de soins, l'EHPAD est aujourd'hui un lieu de vie dont l'avenir est étroitement lié à sa capacité à s'ouvrir sur l'extérieur afin de s'adapter et se réinventer continuellement.

**Mots clés :** Monde VUCA, Stratégie, Responsabilité Sociétale des Entreprises, Parties prenantes, Extérieur, Facteur de dynamique.

---

### **How can Corporate Social Responsibility be a dynamic factor in retirement homes?**

The environment of social and medico-social institutions and services is becoming more and more restrictive. They operate in a volatile, uncertain, complex and ambiguous context. This complexity of the **VUCA world** therefore calls for the implementation of a **strategy** by the director, which may be the implementation of a **Corporate Social Responsibility** (CSR) approach. CSR is fundamentally in line with the values and philosophy of the sector and makes it possible to take into consideration all the **stakeholders** of the establishment. By promoting dialogue and user involvement, CSR will enable the institution to open up to the **outside** world and position it as an actor in a broad ecosystem. CSR then appears as a **factor** of social, societal, economic and environmental **dynamics** that establishment managers must grasp in order to give meaning to their stakeholders, improve the image of the sector, gain notoriety or even improve their performance. Much more than a place of care, the retirement home today is a place of life whose future is closely linked to its ability to open up to the outside world in order to adapt and reinvent itself continuously.

**Keywords:** VUCA World, Strategy, Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Exterior, Dynamics Factor.