

ULTRÉ Bastien

UFR3S - Université de Lille

Département d'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)

Master 2 MES – Management Sectoriel

Mémoire de fin d'études de la 2^e année de Master

Année universitaire 2024-2025

ARTICULER STRATÉGIE RSE ET PRATIQUES DE TERRAIN : ÉTUDE DE CAS DES DISPOSITIFS ALTERNATIVES DU GAPAS

Rédigé par Sous la direction de : Monsieur GOSSELIN Sébastien

Composition des membres du jury :

- Président de jury : Madame Valentine BAERT, Maître de conférences et Vice-Doyen de Département
- Directeur de mémoire : Monsieur Sébastien GOSSELIN, Directeur de l'association FLVS
- 3^e membre de jury : Monsieur ANTONIOL Julien, référent RSE – Alternatives, GAPAS

Date de soutenance : Jeudi 26 juin 2025

Remerciements

Avant de débiter ce mémoire, je tiens à remercier sincèrement les personnes qui m'ont accompagné tout au long de ce travail, et plus largement au cours de mon parcours universitaire. Chacune d'entre elles a contribué, à sa manière, à mon évolution professionnelle et personnelle.

Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à **M. Sébastien GOSSELIN**, directeur de ce mémoire, pour son accompagnement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils. J'ai eu la chance de travailler avec lui également lors de mon rapport de Master 1, et c'est toujours un réel plaisir de bénéficier de son regard, bienveillant et stimulant.

Je remercie également **M. Rémy SANGE**, mon tuteur au sein des dispositifs Alternatives du GAPAS, pour son appui tout au long de mon alternance et pour sa confiance.

Ma gratitude va également à l'ensemble des professionnels des dispositifs **Alternatives du GAPAS**, qui ont contribué à ce mémoire en répondant à mon questionnaire et par leur disponibilité, leurs partages d'expérience et leur implication dans le projet.

Je tiens à remercier chaleureusement mes parents, **Géraldine et Pierre ULTRÉ**, pour leur soutien constant et leur présence indéfectible à chaque étape de mon parcours. Rien de tout cela n'aurait été possible sans eux.

Enfin, je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique du **Master 2 MES - Management Sectoriel** de l'**Université de Lille – ILIS**, pour la qualité des enseignements dispensés, qui m'ont permis d'aborder ce travail avec les outils nécessaires.

Sommaire

Table des matières

Remerciements	2
Partie I : Partie Théorique	5
Préambule	5
1. De l'urgence socioécologique à l'engagement des établissements médico-sociaux	6
1.1 Un déséquilibre socioécologique mondial	6
1.2 La RSE comme réponse aux enjeux contemporains	8
1.3 Les ESMS : un cadre spécifique d'implémentation de la RSE	10
2. De la stratégie institutionnelle à l'action concrète	12
2.1 La stratégie : un cadre de référence pour l'action	12
2.2 La construction d'une politique RSE à l'échelle associative	15
2.3 Une gouvernance au service d'un pilotage stratégique	16
2.4 Du pilotage à l'opérationnalisation sur le terrain	19
3. L'appropriation locale de la RSE : entre contraintes et dynamiques de terrain	25
3.1 Une démarche freinée par des résistances et contraintes structurelles	25
3.2 Identifier les leviers d'engagement au sein des équipes	27
Postambule	33
Problématisation	34
Partie II – Étude empirique : perceptions et pratiques RSE au sein des établissements	35
Hypothèses	35
1. Méthodologie de la recherche	35
1.1 Choix d'une approche quantitative pour capter les perceptions	35
1.2 Outils et techniques de collecte de données	36
1.3 Analyse documentaire et contextualisation	37
1.4 Élaboration et diffusion du questionnaire	38
1.5 Ciblage de la population d'étude	39
1.6 Constitution de l'échantillon	40
Partie III - Résultats de l'enquête et recommandations pour une appropriation durable	41
1. Présentation des données collectées	41
2. Analyse des données	41
2.1 Une stratégie encore peu connue et peu incarnée	43
2.2 Une compréhension partielle, déconnectée des outils disponibles	44
2.3 Des ressources stratégiques peu mobilisées au quotidien	46
2.4 Des engagements de terrain, mais isolés et peu coordonnés	47
2.5 Des freins organisationnels persistants	49
2.6 Des niveaux d'engagement variables selon les fonctions	50
3. Vérification des hypothèses	53
4. Discussions des résultats	55
Déployer une méthodologie de projet pour structurer la démarche	55

Mettre en place une gouvernance favorisant l'appropriation collective	56
Plan d'action pour renforcer la dynamique RSE :	58
5. Les difficultés rencontrées et les limites de l'enquête	61
5.1 Les difficultés rencontrées	61
5.2 Les limites de l'enquête	61
Conclusion générale	63
Bibliographie	64
Annexes	68
1. Annexe 1 : Questionnaire	68
2. Annexes 2 : Résumé de l'entretien exploratoire mené avec la directrice des dispositifs Alternatives	71
3. Annexe 3 : Résumé de l'entretien exploratoire mené avec le responsable RSE de l'association GAPAS.	73
Glossaire :	74
Résumé	75

Partie I : Partie Théorique

Revue de littérature

Préambule

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) correspond à l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leur activité ainsi que dans leurs relations avec les parties prenantes (S. Bertezene et D. Vallat, 2015). Si ce concept est initialement né dans le secteur privé, il tend aujourd'hui à se diffuser de manière croissante au sein des organisations à but non lucratif. Dans le secteur médico-social, cette notion prend une dimension particulière : elle s'aligne avec la mission d'intérêt général des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESMS), en mettant au cœur de ses préoccupations la défense des droits fondamentaux, la qualité de vie au travail, l'inclusion sociale et le développement durable.

Comme le rappelle Marc Moulairé, cette spécificité impose aux ESMS « une plus grande responsabilité et un devoir d'exemplarité » dans l'application des principes RSE (Moulairé, 2020, p. 13). Ces établissements, qui regroupent plus de 1,7 million de professionnels en France, occupent une position stratégique dans le tissu sociétal, à l'intersection des enjeux sociaux, éthiques et territoriaux. Pourtant, malgré des intentions clairement affichées, la réalité du déploiement opérationnel de la RSE dans les ESMS reste très contrastée. Plusieurs freins entravent la mise en œuvre concrète de ces démarches : manque de temps, restrictions budgétaires, accompagnement méthodologique insuffisant ou encore implication inégale des professionnels.

Comme le souligne Grandgeorge, « les professionnels, entre volonté de bienveillance et injonction de rationalisation des pratiques, sont alors peu enclins à envisager les manquements aux vivants et à la planète terre » (Grandgeorge, 2023, p. 20). Ce constat révèle un véritable conflit de valeurs au sein même du secteur, perceptible notamment « à travers la hiérarchisation des vulnérabilités » (Ibid.). Autrement dit, les problématiques écologiques apparaissent parfois reléguées au second plan face aux urgences sociales immédiates. Cela pose alors la question des conditions concrètes de l'engagement RSE dans les établissements : il ne s'agit plus uniquement de

répondre à des référentiels, mais de s'interroger sur les dynamiques d'appropriation, de régulation et de mobilisation qui accompagnent ces démarches.

Cela amène à la question de départ suivante : **comment articuler les initiatives stratégiques de RSE à un niveau institutionnel avec les besoins, les attentes et les contraintes des acteurs locaux ?**

Pour y répondre, cet état de l'art se structurera en trois temps : une première partie portera sur la contextualisation des enjeux socioécologiques et la RSE dans les ESMS, suivie de l'analyse des modalités de construction et de mise en œuvre d'une politique RSE, avant de conclure sur les dynamiques d'appropriation observées sur le terrain.

1. De l'urgence socioécologique à l'engagement des établissements médico-sociaux

1.1 Un déséquilibre socioécologique mondial

La transition socioécologique face à la crise climatique

L'urgence écologique est désormais un constat scientifique établi : « Réchauffement climatique, épuisement des ressources, perte de biodiversité et multiples pollutions sont au cœur des débats de société, alors que la condition salariale se dégrade en maints endroits en termes de travail ou de droits sociaux. » (Jean-Marie Harribey, 2020, p. 2). Ces impacts résultent directement des activités humaines : « Les changements climatiques et le déclin de la biodiversité sont jugés comme étant liés de façon 'sans équivoque' aux activités humaines » (Larocque, Roy, MacDonald, 2024, p. 1). Face à cette crise, le concept de transition socioécologique a vu le jour.

« Concrètement, la transition socioécologique signifie une multiplication d'initiatives économiques axée sur la démocratie, l'horizontalité, la justice de sorte qu'un niveau moindre de production économique permette l'augmentation du bien-être, par le biais de liens sociocommunautaires plus forts, moins d'inégalité entre individus, des écosystèmes locaux plus sains [...]. » (J. Espanada, 2023). Cette définition met en lumière un conflit entre trois acteurs : l'État, la société civile et les entreprises. Elle souligne également la nécessité d'une réforme globale et profonde, visant à répondre

simultanément aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques (J. Espanada, 2023). Il s'agit ainsi « [...] du passage d'une situation contemporaine marquée par des trajectoires insoutenables à un état des sociétés caractérisé par la soutenabilité et l'équité vis-à-vis des générations présentes et futures. » (Larocque, Roy, MacDonald, 2024, p. 1).

La justice écologique, une nouvelle lecture des inégalités

En revanche, les conséquences de cette crise ne touchent pas la population de manière égale. Il devient donc crucial d'aborder l'écologie non seulement sous l'angle environnemental, mais aussi comme une question sociale. En effet, les inégalités face aux impacts du changement climatique traduisent une double vulnérabilité : écologique et socio-économique. Les personnes accompagnées par le secteur social et médico-social, souvent déjà fragilisées par la précarité, la maladie ou l'exclusion, subissent de plein fouet les effets de la dégradation environnementale. Ce constat invite à repenser les responsabilités des professionnels du médico-social, en envisageant « [...] la reconsidération des rôles des travailleurs sociaux dans la protection, la préservation et la régénération des écosystèmes [...] », non seulement pour combattre les injustices humaines, mais aussi pour « [...] régénérer les liens perdus entre les humains et la nature [...] » (Larocque, Roy, MacDonald, 2024, p. 5). Une nouvelle perspective s'ouvre alors pour notre secteur : celle de la justice écologique.

Ce concept a vu le jour dans les années 1980 aux États-Unis, à la suite d'« Une enquête publique [...], qui donne lieu au Rapport Toxic Wastes and race in the United States (1987), qui met clairement en relation l'origine raciale des populations, leur lieu de résidences et l'exposition au risque environnemental. » (Agnès Steuskardt, 2015). Depuis, la notion s'est élargie pour désigner plus largement les inégalités sociales face aux effets de la dégradation écologique. La justice écologique « [...] met en exergue les impacts disproportionnés des changements climatiques et de la dégradation écologique sur les populations les plus vulnérables et ayant subi des processus de marginalisation » (Larocque, Roy, MacDonald, 2024, p. 4).

En 2024, ce concept est repris par l'OCDE qui « [...] montre comment les niveaux différents de qualité et de protection de l'environnement contribuent à la santé et au

bien-être de certains groupes tandis qu'ils nuisent à d'autres. » (OCDE, 2024). L'organisation met ainsi en lumière la corrélation entre variables socioéconomiques (niveau de revenu, ethnicité, genre, âge, profession, etc.) et le type d'exposition environnementale subie (OCDE, 2024). La notion de justice vise alors à reconnaître ces inégalités pour mieux les corriger (OCDE, 2024).

C'est dans cette perspective que la justice écologique rejoint les travaux de l'OMS (Organisation mondiale de la santé) sur les déterminants sociaux de la santé. Selon l'OMS, la santé est influencée par de nombreux facteurs sociaux, tels que le revenu, le niveau d'éducation, l'environnement physique, l'accès aux soins ou encore les conditions de travail. Ces déterminants façonnent les conditions de vie des individus et creusent les inégalités. L'environnement, incluant la qualité de l'air, de l'eau, du logement, mais aussi l'accès à une alimentation saine et à des espaces verts, constitue ainsi un facteur majeur de santé.

1.2 La RSE comme réponse aux enjeux contemporains

Articulation des notions de RSE et de développement durable

Face à ces vulnérabilités sociales, écologiques et sanitaires, les réponses ponctuelles ne suffisent plus pour les organisations. Elles sont désormais invitées à repenser leur rôle et leur impact en adoptant des démarches intégrant justice sociale, durabilité environnementale et qualité de vie. C'est dans ce cadre que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose peu à peu comme un levier stratégique, en reliant les principes du développement durable aux réalités des organisations.

Le développement durable vise « [...] à favoriser un progrès économique et une croissance de long terme, tout en préservant et en valorisant l'environnement, ainsi qu'en respectant l'équité sociale et le bien-être. » (P. Schäfer & V. Helfrich, 2022). La RSE, pour sa part, se définit comme « [...] la participation des entreprises aux exigences du développement durable. » (Ashta et Ernult, 2007). Elle intègre les trois dimensions – économique, sociale et environnementale – qu'elle traduit en engagements concrets dans la gouvernance, les pratiques internes, les relations avec les parties prenantes ainsi que dans ses impacts locaux.

Comme le souligne Marc Moulaire (2020, p.18), ce triptyque constitue la base des démarches responsables : préserver les ressources de la planète, contribuer au bien-être des individus (salariés, usagers, citoyens), et garantir la pérennité économique des établissements.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

La notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a été introduite pour la première fois en 1953 par Howard Bowen dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*. Cette réflexion initiale posait les fondements d'une responsabilité des entreprises dépassant la simple quête du profit, en intégrant des devoirs envers la société et l'environnement. S. Bertezene et D. Vallat, dans *Manager la RSE dans un environnement complexe* (2015), définissent la RSE comme une « [...] démarche volontaire qui consiste à mettre en œuvre des pratiques responsables liées aux domaines économiques, social/sociétal et environnemental, ces pratiques pouvant englober le bien-être de la société dans son ensemble. » (S. Bertezene et D. Vallat, 2015). Cette définition illustre l'ambition de la RSE, qui vise à concilier équilibres sociaux, sociétaux et écologiques tout en assurant la viabilité économique des organisations.

Dahlsrud identifie cinq dimensions fondamentales de la RSE :

- « Approche stratégique orientée vers les parties prenantes ;
- Approche stratégique volontaire ;
- Volet environnemental ;
- Volet sociétal ;
- Volet économique. » (Dahlsrud, 2006, 2008).

La norme ISO 26000, premier référentiel international en matière de RSE, organise cette responsabilité autour de principes essentiels tels que la transparence, l'éthique, la légalité, le respect des droits humains et la prise en compte des parties prenantes (Marc Moulaire, 2020, p. 18).

Une démarche volontaire et la théorie des parties prenantes comme fondement de la RSE

La RSE est initialement conçue comme « un engagement volontaire », « visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives » (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.41). Cependant, si cette approche volontaire était mise en avant par ses fondateurs, les analyses actuelles insistent sur la nécessité d'une démarche plus contraignante afin d'en assurer la mise en œuvre effective (A. Klarsfeld et C. Delpuech, 2008, p.54). Ces auteurs qualifient l'idée d'une RSE strictement volontaire d'« idéaliste » et soulignent l'importance de dispositifs législatifs ou normatifs pour en renforcer l'impact (A. Klarsfeld et C. Delpuech, 2008, p.54). Ces limites se manifestent notamment par le faible nombre et la qualité insuffisante des rapports RSE produits par les entreprises (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.42). Pourtant, cette observation se heurte aux préférences des dirigeants et parties prenantes, qui « [...] privilégient une démarche volontaire plutôt qu'une réglementation contraignante, ou encore la mise en place d'écotaxes et de droits à polluer » (Rubinstein, 2006).

La théorie des parties prenantes, formalisée en 1984 par Freeman, constitue également un socle fondamental pour la RSE. Freeman définit une partie prenante, ou stakeholder, comme « [...] tout groupe d'individus ou individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Marc Moulairé, 2020, p.12). Pour lui, « ce n'est plus l'entreprise qui est au centre de son environnement social, mais les détenteurs d'enjeux, qui deviennent le centre autour duquel le management doit reconstruire la définition de l'entreprise et sa stratégie » (F. Lépineux et al., 2010). Dans notre secteur, les salariés, usagers, familles, tutelles ou encore fournisseurs sont ainsi considérés comme parties prenantes (Marc Moulairé, 2020, p.12). Une part importante des richesses créées provient de l'implication de ces parties prenantes, notamment des salariés (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.43). Dès lors, une organisation doit intégrer les besoins, intérêts et droits de l'ensemble de ses parties prenantes pour légitimer son action. Cette théorie fonde un principe essentiel de la RSE : la concertation, le dialogue et la co-construction.

1.3 Les ESMS : un cadre spécifique d'implémentation de la RSE

Dans le secteur médico-social, la RSE dépasse largement la simple fonction de levier stratégique. Elle est ancrée dans l'essence même des établissements, liée à leur mission d'intérêt général, à un cadre éthique exigeant et à leur responsabilité envers

des publics particulièrement vulnérables. Cette singularité confère aux ESMS « [...] une plus grande responsabilité et un devoir d'exemplarité [...] » (Moulaire, 2020, p.13). Leur finalité est d'améliorer en continu la qualité de l'accompagnement des personnes tout en veillant à ne pas compromettre « [...] l'habileté et le capital naturel de notre planète [...] » (Boutaux et Goundran, 2018, p.42).

La RSE dans ce secteur ne se réduit donc pas à une simple posture environnementale : elle intègre aussi les droits humains, la qualité de vie au travail, l'inclusion sociale et la solidarité intergénérationnelle. Cette ambition trouve un fondement législatif solide, notamment à travers la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, qui énonce sept droits fondamentaux pour les personnes accompagnées — respect de la dignité, confidentialité, libre choix, accès à l'information, entre autres. Ces droits résonnent directement avec les principes de la RSE tels que définis dans la norme ISO 26000. Cette légitimité juridique est par ailleurs renforcée par les nombreux textes encadrant les pratiques professionnelles, en particulier ceux liés à la bientraitance. Par exemple, la circulaire DGSC/SD2A/2011/282 du 12 juillet 2011, relative à la lutte contre la maltraitance, ou encore les exigences de l'HAS dans les procédures d'évaluation externe, imposent aux ESMS de considérer la qualité de l'accompagnement sous l'angle de l'éthique et du respect des personnes (Moulaire, 2020, p.44).

Toutefois, l'intégration de la RSE dans les ESMS se heurte à des obstacles concrets. D'une part, les établissements sont incités, voire contraints, à respecter des normes internationales telles que la norme ISO 26000, tout en répondant aux exigences croissantes de leurs parties prenantes (Grünfelder & Delalieux, 2023, p.6). D'autre part, les professionnels de terrain doivent composer avec un manque de temps, des contraintes budgétaires et des priorités parfois divergentes (Grandgeorge, 2023, p.20).

Ces éléments illustrent la complexité du déploiement de la RSE dans un secteur aussi réglementé et contraint, tout en soulignant la nécessité d'une articulation réfléchie entre les impulsions institutionnelles et les réalités concrètes des établissements médico-sociaux.

2. De la stratégie institutionnelle à l'action concrète

2.1 La stratégie : un cadre de référence pour l'action

L'élaboration d'une politique stratégique représente une étape clé pour ancrer durablement une démarche de responsabilité sociétale au sein des ESMS. Elle permet de fixer un cap clair, de structurer les actions à mener et de donner du sens à l'engagement des différents acteurs. Cependant, pour que cette stratégie soit réellement efficace, elle doit pouvoir se traduire concrètement dans les pratiques quotidiennes. Il ne suffit pas de « penser » durable, il faut également pouvoir « agir » durablement. C'est précisément dans cette articulation entre la dimension stratégique et la mise en œuvre opérationnelle que réside l'un des principaux défis de la RSE dans notre secteur. Cette partie se propose donc d'interroger la stratégie comme cadre structurant de l'action, avant d'explorer les conditions nécessaires à sa concrétisation sur le terrain.

La stratégie RSE

La stratégie RSE regroupe l'ensemble des choix réfléchis qu'une organisation met en œuvre pour intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans ses activités ainsi que dans ses relations avec ses parties prenantes (voir partie 1.2). « La stratégie, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise souhaite s'investir, et allouer les ressources nécessaires pour s'y maintenir et s'y développer. » (Strategor, Dunod, 2024). Elle s'inscrit dans une démarche d'anticipation des risques, d'innovation et de création de valeur partagée. En matière de RSE, elle permet à l'organisation d'« orienter ses décisions et ses actions selon des objectifs de développement durable », (Capron, 2009), assurant ainsi une cohérence entre ses valeurs proclamées et ses pratiques réelles.

Dans les établissements sociaux et médico-sociaux, la stratégie RSE peut jouer un rôle clé pour redonner du sens au travail, améliorer les conditions d'accompagnement et consolider l'ancrage territorial. Elle dépasse la simple conformité aux règles pour devenir un véritable moteur de transformation. Comme le soulignent S. Bertezene et D. Vallat (2015), « la stratégie correspond à un processus dynamique, inscrit dans la durée, qui invite à penser au-delà de l'immédiat. » (p.100).

Penser et organiser la stratégie de l'organisation

L'élaboration stratégique ne saurait se réduire à une succession de décisions empiriques ou à des intuitions managériales. Elle correspond à « l'ensemble des voies et moyens visant à valoriser au mieux l'ensemble des ressources dont dispose une entreprise, dans un environnement concurrentiel, pour servir au mieux les intérêts de ses parties prenantes. » (Porter, 1991). Penser stratégiquement, c'est définir des modes d'action, associer à chaque démarche les ressources nécessaires, et ainsi prendre des décisions éclairées (Porter, 1991).

Dans ce cadre, les dirigeants ont la responsabilité de « disposer par anticipation de l'avenir », selon une formule empruntée à Nietzsche (cité par Bertezene & Vallat, 2015, p.100). La stratégie devient alors un acte politique au sens noble du terme : elle engage l'institution dans une direction, mobilise des ressources, arbitre entre des priorités, et suppose une vision claire de l'avenir souhaité. Ce dernier point est appuyé par Bourkha qui précise que « le management se décline selon l'horizon temporel : à court terme, on parle de management opérationnel, à long terme, de management stratégique » (Bourkha, 2025).

Ainsi, l'élaboration d'une stratégie RSE dans un ESMS ne peut faire l'impasse sur une approche systémique, mobilisant aussi bien les parties prenantes internes qu'externes, les données issues du terrain, ainsi que les référentiels nationaux et internationaux (norme ISO 26000, Objectifs de Développement Durable de l'ONU, recommandations de l'ANESM puis de la HAS, etc.). La stratégie doit impulser une dynamique globale, durable et intégrée, prenant en compte de multiples dimensions (Martinet, 1997). C'est ainsi qu'elle devient un véritable point d'articulation entre gouvernance, valeurs et opérationnalité.

Des formes d'engagement hétérogène

Cependant, si le développement durable s'impose aujourd'hui comme un impératif largement partagé, les formes d'engagement en matière de RSE restent hétérogènes. Tous les établissements ne la mobilisent pas avec la même intensité ni selon les mêmes logiques, et ce constat s'applique autant aux entreprises privées qu'aux structures à but non lucratif. En effet, les stratégies RSE ont considérablement évolué,

puisque « parmi ces actions, la mise en place de coopérations et de partenariats avec des ONG, des associations, des collectivités, etc., semble traduire un franchissement de seuil et s'inscrire dans le cadre de stratégies durables, bien au-delà de l'attitude essentiellement communicationnelle qui prévalait à la fin des années 1990 » (A.-C. Martinet & M.-A. Payaud, 2008, p. 200).

Pour autant, des disparités d'engagement subsistent, que Martinet et Payaud analysent au travers d'une typologie en quatre formes principales. Nous nous focaliserons ici sur les trois premières, la quatrième étant propre aux grandes firmes internationales.

La première, qualifiée de RSE « cosmétique », regroupe des initiatives superficielles, dénuées d'impact stratégique. En effet, « la RSE « cosmétique » désigne des entreprises qui adoptent une pratique légère de la RSE ; autrement dit, elles se contentent de remplir les conditions légales de l'article 116 de la loi française sur les nouvelles réglementations économiques [...] » (Martinet & Payaud, 2008, p. 200). Ces établissements mettent en œuvre des « actions simples voire minimales », telles que réduire ou trier le papier, ou participer ponctuellement à des événements comme le Téléthon (Martinet & Payaud, 2008, p. 202).

La deuxième forme correspond à la RSE « périphérique » ou « annexe », fondée principalement sur des actions de mécénat ou de philanthropie. « Par RSE périphérique, on entend des actions sans lien direct avec l'activité de l'entreprise ; ces actions ne préjugent ni de l'implication ni de l'engagement de l'entreprise, mais pourraient être mises en œuvre par n'importe quelle autre organisation » (Martinet & Payaud, 2008, p. 202).

Enfin, la troisième forme désigne la RSE « intégrée », qui dépasse largement les actions ponctuelles ou symboliques. Elle se traduit par une politique d'établissement véritablement structurée, articulée autour d'indicateurs sociaux aussi importants que les indicateurs financiers. En général, « la RSE intégrée concerne des actions directement liées aux activités de l'entreprise, c'est-à-dire proches du cœur de métier » (Martinet & Payaud, 2008, p. 203).

Ces distinctions offrent ainsi un cadre pertinent pour mieux comprendre la diversité des approches, les niveaux d'ambition stratégique, ainsi que les raisons qui expliquent la disparité des engagements RSE d'un établissement à l'autre.

2.2 La construction d'une politique RSE à l'échelle associative

L'élaboration d'une stratégie RSE ne saurait se réduire à une simple juxtaposition d'initiatives isolées : elle nécessite une formalisation rigoureuse et cohérente. Cette structuration commence par la rédaction d'une politique RSE, qui établit un cadre commun partagé au sein de l'organisation. Cette section s'attache d'abord à présenter les éléments essentiels à une politique RSE efficace, avant d'explorer les modalités de son appropriation collective, notamment à travers une gouvernance adaptée.

Rédiger la politique RSE pour l'intégrer aux stratégies de l'organisation

Pour atteindre un engagement RSE véritable, et ainsi inscrire la démarche dans une logique de RSE « intégrée » comme évoqué précédemment, il est nécessaire d'établir une politique claire. Le terme « politique » dérive du grec *politikos*, signifiant « ce qui concerne les citoyens » (Marc Moulaire, 2020, p.69). Cette origine souligne l'essence même de la RSE, qui vise à favoriser le développement de la société par et pour ses habitants.

La mise en œuvre d'une politique RSE consiste avant tout à définir des axes d'orientation permettant de fixer des objectifs précis (Marc Moulaire, 2020, p.69). Autrement dit, il s'agit « d'intentions générales d'un établissement, formulées par une personne ou un groupe de personnes, qui oriente et contrôle cet organisme à son plus haut niveau » (Marc Moulaire, 2020, p.69). Différentes thématiques peuvent être abordées, notamment celles définies par la norme ISO 26000 ou encore par le Pacte mondial de l'ONU.

Zoom sur le Pacte mondiale de l'ONU

Lancé en 2000 sous l'impulsion de Kofi Annan, le Pacte mondial des Nations Unies s'impose aujourd'hui comme l'un des cadres internationaux de référence pour structurer une politique de responsabilité sociétale. Il établit dix principes fondamentaux que les organisations sont encouragées à intégrer tant dans leurs

stratégies que dans leurs pratiques quotidiennes. Ces principes se répartissent en quatre domaines majeurs : les droits de l'Homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption (Moulaire, 2020, p.30).

Fondée sur un engagement volontaire, cette initiative offre un socle éthique et opérationnel permettant aux organisations d'assumer leur responsabilité face aux enjeux globaux majeurs. Le Pacte mondial invite ainsi les acteurs, publics comme privés, à s'inscrire dans une dynamique de progrès continu en respectant des principes universels, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU.

Dans ce cadre, une politique RSE rigoureuse peut avantageusement s'appuyer sur les principes du Pacte pour élaborer un référentiel structurant, légitime et accessible à toutes les parties prenantes. Ce référentiel doit être formalisé dans un document actualisé, validé au plus haut niveau stratégique, et régulièrement diffusé auprès des collaborateurs et partenaires de l'organisation (Moulaire, 2020, p.69). Une telle démarche favorise l'instauration d'un langage commun, facilitant l'appropriation collective et l'engagement autour d'une vision partagée de la responsabilité sociétale.

2.3 Une gouvernance au service d'un pilotage stratégique

D'après la norme ISO 26000, la gouvernance d'une organisation correspond au système par lequel celle-ci prend ses décisions et les met en œuvre afin d'atteindre ses objectifs. Cette définition met en lumière la dimension stratégique de la gouvernance, qui dépasse la simple exercice du pouvoir pour englober les mécanismes permettant de traduire des orientations générales en actions concrètes et cohérentes.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique RSE, la gouvernance doit ainsi orchestrer différents niveaux de décisions. La politique RSE, en tant qu'orientation stratégique de long terme, est définie au plus haut niveau de l'organisation, notamment au siège de l'association et au sein de son conseil d'administration dans le secteur médico-social associatif, qui portent la responsabilité de la stratégie.

L'exemple de la typologie de Carroll

La typologie de Carroll a défini « les différents « niveaux » de responsabilité des organisations dans le cadre d'une stratégie RSE, (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.103).

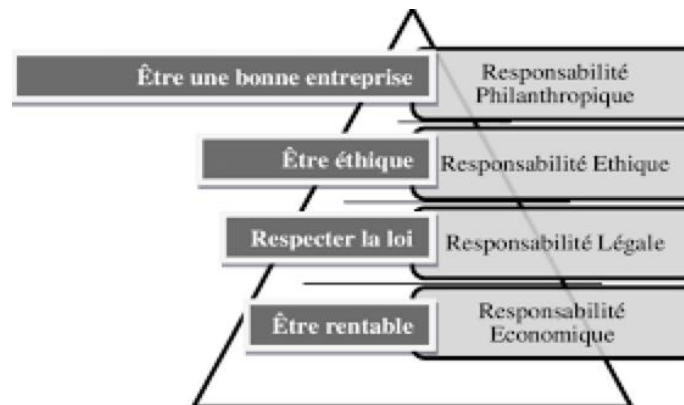


Figure 1 : Les niveaux de responsabilité des organisations dans le cadre d'une stratégie RSE (issue de ResearchGate)

Cette typologie éclaire les différents niveaux de responsabilité auxquels une organisation doit répondre lorsqu'elle adopte une stratégie RSE. Elle distingue quatre niveaux hiérarchisés :

- La responsabilité économique, qui constitue le socle fondamental de toute organisation. Dans notre secteur, l'objectif n'est pas le profit, comme illustré à la figure 1, mais l'équilibre financier.
- La responsabilité légale, qui renvoie notamment à des textes comme la loi 2002-2.
- La responsabilité éthique, définie comme « [...] une réflexion volontaire sur la bonne ou mauvaise façon d'agir en fonction du système de valeurs et des attitudes des acteurs » (Mercier, 2004, cité par S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.103), et dont la vocation est de guider les comportements organisationnels.
- La responsabilité philanthropique, qui correspond à des actions « désirées par la société [...] et mises en œuvre pour améliorer la société de manière générale, sans attendre une quelconque forme de rétribution » (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.103).

Sur cette base, Carroll met en lumière trois types de comportements stratégiques développés par les organisations :

- L'éco-défensive, où le profit prime « au détriment des dépenses en faveur du respect de l'environnement » (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.104).
- L'éco-conformisme, qui correspond au « respect strict des contraintes légales et réglementaires » (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.104).
- L'éco-sensible, où « les enjeux environnementaux sont envisagés comme prioritaires car ils jouent un rôle majeur dans la survie et le développement de l'organisation » (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.104).

Cette grille d'analyse offre ainsi un outil précieux pour apprécier les niveaux de maturité RSE des organisations. Cependant, au-delà des intentions affichées, c'est la capacité à mettre en place une gouvernance cohérente, articulant les différents niveaux de décision, qui conditionne véritablement l'opérationnalité d'une politique RSE.

Organiser une gouvernance à plusieurs niveaux pour déployer la RSE

Dans le secteur associatif, et plus particulièrement au sein des grandes associations gestionnaires d'ESMS, la gouvernance doit assurer une articulation étroite entre deux pôles complémentaires :

- La gouvernance stratégique ou politique, portée par le siège, la direction générale ou le conseil d'administration, qui définit les orientations, valeurs et objectifs à long terme,
- Et la gouvernance opérationnelle, exercée par les établissements, les directions de site et les encadrants de proximité, chargée de traduire ces orientations en actions concrètes, en tenant compte des contextes, contraintes et dynamiques locales.

Cette articulation revêt une importance majeure dans la mesure où la RSE intégrée nécessite l'implication de toutes les parties prenantes : salariés, usagers, partenaires, fournisseurs, etc. La gouvernance doit ainsi favoriser des mécanismes de

concertation, de participation et de coordination, sans quoi la stratégie risque de demeurer un discours dépourvu d'effet réel.

Comme le souligne Moulaire, « La politique RSE ne peut être portée uniquement par les instances dirigeantes : elle doit être appropriée et incarnée par les acteurs de terrain pour que la démarche prenne sens » (Marc Moulaire, 2020, p. 73). Cela implique que les établissements deviennent eux-mêmes des lieux de gouvernance, où s'organise une déclinaison contextualisée de la politique, en lien avec les réalités opérationnelles. La gouvernance locale n'est donc pas un simple relais d'exécution, mais un acteur co-responsable de la mise en œuvre stratégique.

Enfin, cette gouvernance partagée ne saurait s'envisager sans outils de pilotage, d'évaluation et de suivi, permettant à la fois de rendre compte, d'ajuster les actions et d'assurer la transparence. Ce pilotage transversal, situé à l'intersection de l'éthique, du management et de la stratégie, constitue le cœur vivant d'une politique RSE pleinement déployée.

La gouvernance ne peut plus être conçue comme une structure hiérarchique descendante, mais doit se penser comme un système de coordination multi-niveaux, dans lequel chaque échelon, du siège à l'établissement local, joue un rôle clé dans la construction et l'activation d'une démarche durable et collective.

2.4 Du pilotage à l'opérationnalisation sur le terrain

Les conditions d'appropriation d'une politique RSE par les acteurs

L'appropriation d'une démarche RSE au sein des établissements sociaux et médico-sociaux ne saurait se réduire à une simple mise en œuvre descendante d'un plan stratégique. Elle repose sur un ensemble de conditions systémiques, collectives et organisationnelles. L'appropriation s'apparente avant tout à un processus socio-cognitif, « [...] un processus évolutif et interactif, individuel et collectif, qui passe par des ajustements, des détournements, des refus, des bricolages » (Szostak et al., 2018, p. 32). Ainsi, les acteurs ne se contentent pas de recevoir une directive ou un outil, mais ils les transforment et les réinterprètent en fonction de leurs réalités de terrain.

Ce processus ne peut s'enclencher que si certaines conditions structurelles sont réunies. En premier lieu, les professionnels doivent bénéficier de marges de manœuvre concrètes. « On se rend compte que l'effet levier des autres concepts est démultiplié si on parvient à dégager le temps nécessaire [...] et à acquérir les compétences techniques adéquates » (Bertezene & Vallat, 2016, p. 14). Ces deux ressources – temps et compétences – constituent ainsi des préalables indispensables à toute appropriation, en offrant aux équipes la possibilité de s'engager dans des dynamiques d'expérimentation et d'adaptation. Faute de quoi, les dispositifs RSE risquent d'être perçus comme de simples injonctions supplémentaires, dénuées de portée opérationnelle réelle.

L'appropriation ne repose cependant pas uniquement sur des ressources techniques. Elle dépend également de la capacité à créer un sens partagé autour de la démarche. En effet, « [...] les cadres sociaux et médico-sociaux considèrent ainsi la stratégie RSE comme un véritable outil de gestion, capable de répondre à la problématique du pilotage des ressources » (Bertezene & Vallat, 2016, p. 15). L'outil RSE devient alors un levier de performance interne reconnu, à condition qu'il réponde aux enjeux concrets vécus par les professionnels. Ce processus de reconnaissance mutuelle entre sens institutionnel et sens pratique favorise un engagement durable.

Par ailleurs, l'appropriation s'appuie sur des logiques d'interdépendance entre leviers d'action. Lorsqu'un levier est activé, comme par exemple l'obtention d'une aide financière, « [...] cela a un impact immédiat sur les autres concepts [...] ce qui impacte à son tour immédiatement le concept modifié au départ » (Bertezene & Vallat, 2016, p. 14). Cette dynamique circulaire crée un effet de « cercle vertueux » favorisant un engagement progressif, où les acteurs peuvent constater des résultats concrets, renforçant ainsi leur implication.

Enfin, il est essentiel d'admettre que l'appropriation ne suit ni un parcours linéaire, ni une homogénéité systématique. Comme le rappellent Szostak et al., « l'appropriation ne se décrète pas, elle se construit dans la pratique, à partir de ce que font les acteurs de la ressource qui leur est proposée » (Szostak et al., 2018, p. 35). C'est donc par des usages contextualisés que la RSE s'ancre véritablement au sein des organisations.

L'appropriation d'une politique RSE s'appuie donc sur une articulation fine entre conditions organisationnelles (temps, compétences), dynamiques collectives (sens partagé, apprentissages croisés) et logiques d'action situées. Ces dimensions doivent être pleinement intégrées pour dépasser la simple conformité institutionnelle et inscrire la RSE dans les pratiques professionnelles quotidiennes.

L'enracinement de la RSE dans la culture organisationnelle

L'enracinement pérenne d'une démarche RSE au sein d'une organisation ne peut se faire sans un travail collectif sur les représentations, normes et valeurs portées par les professionnels eux-mêmes. L'article d'Anne-Marie Cotton (2017), consacré aux associations professionnelles, apporte un éclairage pertinent sur la manière dont une dynamique collective favorise la construction de repères partagés et, par conséquent, l'adhésion à un projet commun. Transposées au champ médico-social, ces analyses mettent en lumière les conditions culturelles et identitaires nécessaires pour faire vivre la RSE au quotidien.

Comme le souligne Dubar, l'identité professionnelle est « [...] un processus inséré dans des institutions et marchés de travail, des dynamiques de normes et de modèles qui l'éclairent » (Dubar, 2007, p. 19). Cette dimension institutionnelle souligne que l'engagement individuel dans une démarche RSE est toujours traversé par des référentiels collectifs plus larges. La professionnalisation ne réside donc pas seulement dans les compétences ou statuts, mais dans la reconnaissance mutuelle entre pairs : « Soi au travail concerne le regard posé par et sur autrui » (Bonnet et al., 2013, p. 11).

Dans cette perspective, les associations professionnelles étudiées par Cotton apparaissent comme des « [...] arènes où se déroulent les constructions sociales [...] » (Ruef & Scott, 1998, cité par Cotton, 2017), offrant aux professionnels des espaces pour « co-construire des référents communs », « se questionner, se critiquer, se provoquer » et « participer à leur propre construction professionnelle » (Bonnet et al., 2013). Transposé à un établissement médico-social, ce constat souligne combien la participation active des professionnels à des espaces collectifs de réflexion, de débat ou de transmission (notamment autour de la RSE) renforce leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

L'identité collective, telle que décrite par Cotton, repose « [...] sur le principe d'assimilation d'individus qui s'appuient sur la similitude réelle ou représentée par le groupe [...] » (Cotton, 2017). Autrement dit, c'est parce qu'ils partagent enjeux, objectifs et contraintes que les acteurs peuvent progressivement s'identifier à une culture commune. Mieux encore, « plus la personnification de l'association est élevée, plus l'identification du membre à l'association l'est également » (Cotton, 2017, citant Di Méo, 2002), ce qui suggère qu'une culture organisationnelle imprégnée de RSE peut devenir un repère structurant de l'identité professionnelle, à condition d'être incarnée dans des pratiques, récits et symboles partagés.

Cette articulation entre « le Moi, le Nous et les Autres » (Dubar, 1991) se manifeste également dans les pratiques de reconnaissance : « L'affiliation permet de participer à la co-construction du collectif et des référents communs [...] » (Cotton, 2017), tout en offrant aux individus la possibilité de « se positionner », « montrer que l'on se professionnalise » et « travailler à sa réputation » (Cotton, 2017). Ainsi, pour être durablement intégrée, la culture RSE doit offrir aux professionnels un espace valorisant, propice à la réflexion et à la projection de soi.

Enfin, Cotton conclut que « les associations professionnelles comme groupe homogène jouent un rôle dans cette articulation (le Nous), dans cette façon qu'ont les membres à intérioriser, à s'approprier et à organiser pour eux-mêmes les caractéristiques de leur groupe d'appartenance » (Frayssé, 2000, cité par Cotton, 2017). Ce constat rejoint l'idée selon laquelle la culture RSE ne s'impose pas de l'extérieur, mais s'enracine lorsque les professionnels s'y reconnaissent, la co-construisent et la perçoivent comme une composante essentielle de leur identité professionnelle.

Essayer une culture RSE commune à l'établissement

Dans le prolongement du rôle structurant que joue l'identité collective dans l'enracinement culturel de la RSE, la question de la gouvernance des ressources s'impose comme un enjeu central. Celle-ci ne saurait être appréhendée selon une logique purement descendante ou managériale : elle appelle, au contraire, une conception intégrative, fondée sur des dynamiques collectives, ancrées dans le contexte et évolutives dans le temps. À cet égard, la théorie des communs formulée

par Elinor Ostrom (1990) constitue un apport heuristique majeur. Rompant avec les approches déterministes qui postulent l'échec inéluctable de la gestion collective, Ostrom démontre que les Common Pool Resources peuvent être administrées de manière pérenne par une communauté, à condition que soient réunis plusieurs critères : l'existence d'un collectif clairement identifié, l'élaboration de règles partagées, une gouvernance contextualisée, ainsi que la mise en place de dispositifs de contrôle, de sanction et de résolution des conflits (Ostrom, 1990, p. 90-102).

Transposée au champ des établissements sociaux et médico-sociaux, cette approche invite à élargir la notion de ressource au-delà des seules dimensions matérielles. Doivent ainsi être considérés comme des communs des éléments plus immatériels mais tout aussi structurants : le temps collectif, les valeurs professionnelles partagées, les outils de coopération, ou encore les modalités de coordination. Dans cette perspective, une gouvernance véritablement durable consisterait à reconnaître la valeur de ces ressources, à en protéger les usages, et à co-construire les règles qui en régissent l'accès, en s'appuyant sur l'expertise située des professionnels de terrain. Cette orientation rejoint les travaux de Ruef et Scott (1998), pour qui les collectifs professionnels doivent être pensés comme des arènes de construction sociale, au sein desquelles se rejouent en permanence les normes, les pratiques et les identités professionnelles.

Ce cadre théorique conduit à repenser en profondeur les modalités d'essaimage d'une culture RSE. Loin de se réduire à un processus de diffusion verticale d'indicateurs ou d'objectifs stratégiques, cette dynamique suppose l'émergence de formes d'appropriation collective, enracinées dans les référentiels éthiques propres aux métiers du médico-social. Comme le souligne Marc Moulaire, la légitimité d'une démarche RSE dépend de sa capacité à entrer en résonance avec « [...] les valeurs professionnelles du médico-social : respect de la personne accompagnée, bientraitance, solidarité, responsabilité collective [...] » (Moulaire, 2020, p. 86). Il ne s'agit donc pas d'imposer un corpus normatif exogène, mais bien de construire des passerelles entre les exigences émergentes de la RSE et les engagements déontologiques déjà à l'œuvre, dans une logique de continuité plutôt que de rupture.

Ce travail d'essaimage repose sur une dynamique continue, qui combine à la fois information, sensibilisation et mobilisation des équipes. Il s'inscrit dans une transformation plus globale que Grandgeorge désigne par le terme de « réformation », qu'il définit comme « un mouvement social de fond, une dynamique de transformation à l'œuvre dans la société » (Grandgeorge, 2020, p.32). Cette réformation suppose, en particulier, que les structures soient capables de proposer des contenus de formation ajustés, c'est-à-dire non pas standardisés ou trop théoriques, mais bel et bien « adaptés aux réalités du terrain » (Grandgeorge, 2020, p.20).

Dans cette logique, l'information diffusée régulièrement – par le biais de supports internes, de temps de regroupement ou d'espaces dédiés à la discussion – constitue un premier niveau d'appropriation. Néanmoins, comme le soulignent Autissier et Moutot, ce type d'approche, bien qu'essentiel, reste insuffisant : la transformation implique de recourir à des formats participatifs, qui placent les professionnels au cœur du processus. Des dispositifs tels que les ateliers collaboratifs ont ainsi pour objectif de « modifier les représentations initiales » tout en facilitant « l'expérimentation de nouveaux comportements » (Autissier & Moutot, 2013, p.96).

Dans cette optique, l'adhésion des professionnels ne peut être pensée comme une conséquence mécanique ou immédiate d'une décision managériale. Elle se construit dans la durée, à l'intersection entre l'expérience vécue du changement, les échanges entre pairs et la reconnaissance des savoirs issus de la pratique. En ce sens, Fraysse (2000) propose d'analyser ce processus d'appropriation à travers le prisme des représentations sociales, c'est-à-dire comme une manière pour les individus d'organiser symboliquement leur rapport au monde, de l'ancrer dans leur identité professionnelle et d'en faire un appui pour l'action collective.

Ainsi, une stratégie d'essaimage réellement porteuse ne repose pas prioritairement sur l'impact d'un plan de communication, mais sur la reconnaissance des professionnels en tant qu'acteurs à part entière de la transformation. L'enjeu est de leur offrir un cadre où ils puissent interpréter, questionner, adapter et faire vivre les valeurs de la RSE dans leurs pratiques quotidiennes, dans une logique de co-construction à la fois humaine, sociale et politique.

3. L'appropriation locale de la RSE : entre contraintes et dynamiques de terrain

3.1 Une démarche freinée par des résistances et contraintes structurelles

Une démarche à l'épreuve d'un déni collectif

Même si la prise de conscience autour des enjeux environnementaux progresse, leur traduction effective dans les pratiques reste largement entravée par une forme d'inertie collective, que certains auteurs décrivent comme un déni social face à l'ampleur des crises écologiques. Dominique Grandgeorge éclaire particulièrement bien ce phénomène dans le secteur médico-social, lorsqu'il affirme que « l'on ne peut dissocier cette inaction dans notre secteur (dans sa grande généralité) de la torpeur, sorte de léthargie dont fait malheureusement preuve l'espèce humaine face aux risques environnementaux et écologiques qui la menacent pourtant directement dans son intégrité. » (Grandgeorge, 2023, p.31).

Ce déni ne relève pas simplement d'un refus conscient ou d'une ignorance, mais d'un processus collectif plus complexe, ancré dans notre rapport au temps, dans la crainte du changement et dans la difficulté à assumer pleinement une responsabilité à long terme. Il engendre une sorte d'évitement organisé des enjeux écologiques, souvent mis de côté au profit de priorités sociales jugées plus pressantes. Grandgeorge évoque alors un « conflit de valeurs » issu d'une « hiérarchisation des vulnérabilités », qui rend difficile la reconnaissance de la planète comme étant aussi digne d'attention que les personnes accompagnées (Grandgeorge, 2023, p.20). Cette forme d'arbitrage implicite va de pair avec un report constant de l'action, que Grandgeorge qualifie clairement de « [...] procrastination qui retarde constamment le moment de la réaction face à la crise écologique et climatique. » (Grandgeorge, 2023, p.31).

Une démarche à l'épreuve d'un cloisonnement organisationnel

Un autre frein majeur à l'intégration des démarches RSE dans les ESMS tient à l'organisation interne de ces structures, souvent caractérisée par une forte spécialisation des fonctions. Cette division en silos, que ce soit entre métiers, services ou logiques de pilotage, complique la circulation fluide de l'information, limite les

initiatives transversales et freine l'émergence de projets collectifs à visée écologique. Dominique Grandgeorge pointe clairement cette difficulté : « l'organisation en silo, résultat d'une hyper-spécialisation, est incompatible avec l'écologisation des pratiques », laquelle appelle justement à davantage de transversalité et à une vision globale des enjeux (Grandgeorge, 2023, p.33). En effet, une démarche RSE cohérente nécessite l'implication conjointe de toutes les dimensions de l'établissement – qu'il s'agisse de l'accompagnement éducatif, thérapeutique, pédagogique, ou encore des fonctions supports comme l'administration, la logistique ou l'entretien.

Cette critique entre en résonance avec les apports d'Émile Durkheim, et notamment son concept de « holisme méthodologique », selon lequel « la totalité est au-delà de la simple somme de ses parties. », (Durkheim, 2013, p.102). Il précise : « Un tout n'est pas identique à la somme des parties, il est quelque chose d'autre dont les propriétés diffèrent de celles que présentent les parties dont il est composé. », (Durkheim, 2013, p.102). Appliquée aux ESMS, cette idée invite à dépasser la vision fragmentée des fonctions pour envisager l'établissement comme un ensemble vivant, dont la cohérence repose sur l'interaction et l'interdépendance entre les acteurs. Certains établissements montrent qu'il est possible d'adopter cette approche plus intégrée : « Le CHRU a fait du développement durable un axe stratégique de son projet d'établissement et se donne les moyens de cette ambition, notamment avec l'existence d'une équipe projet rattachée à la direction générale et parfaitement transversale, avec une forte représentation des équipes soignantes. » (Burnier & Vernet, 2014, p.11).

Une mobilisation freinée par le manque de ressources et la diversité des attentes des parties prenantes

Même lorsque la volonté d'agir est bien présente, la mise en œuvre concrète d'une démarche RSE dans les ESMS se heurte régulièrement à un manque de moyens, qu'ils soient humains, techniques ou financiers. Cette carence se traduit notamment par l'absence d'outils pratiques directement exploitables sur le terrain, qui pourraient pourtant faciliter le passage à l'action. Dominique Grandgeorge souligne d'ailleurs que « cette approche ne prescrit aucune technique précise ou spécifique, ne produit aucun "guide de l'utilisateur", ne propose aucun "kit d'intervention", aucun élément que les

intervenantes pourraient rapidement ajouter à leur boîte à outil. », (Grandgeorge, 2023, p.445).

L'absence de repères concrets, ajoutée à une charge de travail déjà importante et alourdie par un sous-effectif structurel auquel la majorité des ESMS est confrontée, tend à décourager les professionnels. Dans ce contexte, les démarches RSE peuvent apparaître comme décalées, voire difficilement conciliables avec les urgences du quotidien. À cela s'ajoute une autre difficulté : celle d'intégrer simultanément les attentes de toutes les parties prenantes, parfois contradictoires. Sur ce point, Bertezene et Vallat rappellent que « Il semble en effet impossible de faire coïncider les impératifs de développement durable avec les attentes de toutes les parties prenantes tant elles sont nombreuses, variées et même parfois incompatibles entre elles. », (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.48). Cette complexité se manifeste de manière très concrète dans les choix de gestion quotidiens : « Par exemple au sein d'un EHPAD aux ressources modestes : comment rendre compatibles en termes financiers les attentes du personnel à l'égard d'un programme de formation au coût élevé [...] et les attentes des résidents souhaitant tout à la fois des repas bios et un programme de sortie riche et étoffé pour un prix de séjour modéré. », (S. Bertezene et D. Vallat, 2015, p.47).

3.2 Identifier les leviers d'engagement au sein des équipes

Un engagement individuel difficile, expliqué par le paradoxe de Mancur Olson

Comme nous venons de le voir, la mobilisation des professionnels autour d'une démarche RSE ne va pas de soi dans le secteur médico-social. Entre les contraintes structurelles propres à notre champ d'activité et le principe fondateur de la RSE – la participation volontaire – il devient complexe de susciter un engagement spontané. Les travaux de Mancur Olson, dans *The Logic of Collective Action* (1965), apportent un éclairage utile à cette problématique. Selon lui, la mobilisation autour d'un intérêt commun ne découle pas automatiquement de sa légitimité ou de sa pertinence. Olson démontre que lorsqu'un bénéfice est collectif, il est rationnel pour un individu de ne pas participer à l'effort tout en profitant des résultats produits par les autres. C'est ce qu'il nomme le phénomène du *free rider* ou « passager clandestin ».

Florence Haegel résume bien cette logique : « [...] l'action collective représente un coût pour eux. Elle exige d'y consacrer du temps et de fournir un effort, elle amène les individus à prendre un risque social, par exemple en affirmant publiquement leurs opinions quitte à créer des tensions avec leurs proches et même à se fâcher avec eux, etc. », (Haegel, 2024). Ce coût symbolique associé à l'engagement freine ainsi les initiatives individuelles, et favorise une certaine inertie.

Pour Olson, le *bien collectif* se définit comme *non-excluable* – tout le monde peut en bénéficier – et *non-rival* – son usage par une personne ne diminue pas sa disponibilité pour les autres. La RSE correspond précisément à ce type de bien : ses bénéfices, comme l'amélioration des conditions de travail ou la réduction de l'impact environnemental, profitent à tous sans distinction. Dès lors, dans un système où l'implication reste facultative et peu valorisée, la posture rationnelle devient celle du retrait. D'où la nécessité d'introduire ce qu'Olson appelle des *incitations sélectives*, qui encouragent l'engagement individuel à travers des avantages spécifiques. « L'engagement dans une action collective peut en effet procurer des avantages personnels : trouver sa place dans une organisation politique, y obtenir un poste, se faire des contacts utiles, se procurer des informations, acquérir des compétences, faire des rencontres [...] », (Haegel, 2024).

Ce phénomène s'amplifie au sein des grandes organisations, où la dilution des responsabilités rend le retrait plus facile. « Cette stratégie est d'autant plus aisée à adopter que le groupe ou l'organisation est large, car dans les petites structures, le contrôle social rend le retrait plus difficile. », (Haegel, 2024).

La règle comme levier de structuration collective

La place des règles dans les processus de transformation sociale et institutionnelle constitue un objet central dans de nombreuses approches sociologiques. Loin d'être de simples prescriptions verticales, elles s'ancrent dans les dynamiques d'engagement des acteurs. Max Weber souligne que la bureaucratie s'appuie sur « des règles impersonnelles » organisant la division du travail, la spécialisation et la hiérarchie ; c'est cette rationalisation qui a permis l'émergence du capitalisme moderne (Philippe Bernoux, 2006, p. 1).

Mais cette vision rationaliste a suscité de nombreuses critiques. Michel Crozier, en particulier, met en lumière les effets pervers d'un excès de régulation : « la multiplication des règles de contrôle empêche toute initiative et joue contre l'innovation » (Philippe Bernoux, 2006, p. 1). La bureaucratie devient ainsi un système rigide, difficilement réformable. Dans cette continuité, l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg considère l'organisation comme un « construit social », dans lequel « tout acteur garde une possibilité de jeu autonome qu'il utilise plus ou moins » (Philippe Bernoux, 2006, p. 2). L'engagement ne découle donc pas mécaniquement de la règle formelle : il suppose une marge d'interprétation, d'appropriation, voire de contournement.

La théorie des conventions prolonge ce raisonnement en affirmant que l'action collective repose sur un accord préalable autour d'un « principe supérieur commun ». Qu'il s'agisse de solidarité, d'équité ou d'efficacité, cette valeur de référence structure les interactions et donne leur portée aux règles (Philippe Bernoux, 2006, p. 3). Sans ce socle partagé, les normes instituées peinent à s'incarner dans les pratiques quotidiennes.

Enfin, la théorie de la traduction, portée par Callon et Latour, introduit la notion de réseau d'acteurs. Pour devenir opérante, une règle doit être traduite en enjeux concrets pour les acteurs concernés. « Une innovation scientifique est le résultat d'une rencontre entre des acteurs dont les enjeux sont différents et qui, pour une action donnée, se sont mis en relation. » (Philippe Bernoux, 2006, p. 4). Ce processus implique une co-construction, où la règle prend forme dans un contexte d'interactions, de négociations, et non dans l'abstraction.

Ainsi, toutes ces approches convergent : dans une démarche RSE, la règle ne peut être conçue comme un instrument neutre ou strictement technique. Elle devient un levier structurant dès lors qu'elle est inscrite dans les dynamiques d'acteurs, c'est-à-dire élaborée avec eux, et non imposée de l'extérieur.

Construire une régulation conjointe

Prolongeant ces perspectives, Catherine Paradeise propose une lecture originale de la règle comme élément structurant des relations sociales : « [...] la règle peut être

traitée comme la syntaxe d'une grammaire de l'échange dans la vie sociale. » (Paradeise, 2003). Elle constitue ainsi l'ossature des interdépendances, en permettant aux acteurs d'anticiper les comportements des autres et de stabiliser les interactions. Ce n'est donc pas la norme elle-même qui garantit son efficacité, mais bien le degré d'adhésion qu'elle suscite dans les pratiques : « [...] les règles ne disent rien par elles-mêmes de leur efficacité, qui s'évalue par l'usage effectif qui en est fait, par la légitimité qu'elles possèdent pour les acteurs » (Paradeise, 2003).

Appliquée à la mise en œuvre d'une politique RSE, cette approche incite à dépasser le modèle vertical d'une régulation descendante. Les prescriptions sociales et environnementales n'ont de portée que si elles sont co-construites, interprétées, discutées, puis appropriées par les professionnels de terrain. Dans ce processus, les cadres intermédiaires – chefs de service, encadrants de proximité, référents RSE – occupent une position stratégique. Ils ne sont pas de simples relais d'une norme centrale, mais bien les animateurs d'espaces de discussion et d'interprétation. Dans cette optique, « [...] le problème du pilotage institutionnel doit être traité comme un problème d'efficacité de la régulation, référée à une visée normative pour l'organisation » (Paradeise, 2003).

Présenter la règle comme un opérateur de la vie sociale, c'est souligner à la fois son caractère conventionnel – elle n'est pas naturelle, mais construite – et sa dimension fondamentalement collective : « [...] son arbitraire (au sens où elle est une convention et non un fait de nature) et sa nécessaire réalité collective [...] » (Paradeise, 2003). Ainsi, dans une démarche RSE, l'enjeu ne réside pas tant dans la robustesse d'un référentiel que dans la capacité à produire une reconnaissance partagée, où les règles prennent sens par leur utilité perçue et leur résonance avec les valeurs du collectif professionnel.

Enfin, Paradeise insiste sur le caractère conflictuel et exigeant de ce travail collectif : « construire une régulation conjointe est un combat », car il implique que des acteurs parfois porteurs d'intérêts divergents acceptent de négocier, de concéder, et de « faire un pas vers l'autre » (Paradeise, 2003). La réussite d'une politique RSE repose ainsi moins sur l'imposition de directives formelles que sur la qualité des dynamiques de co-construction, de régulation et de compromis.

Faire vivre la règle dans l'action collective expliqué par la théorie de la régulation sociale

La théorie de la régulation sociale (TRS), développée par Jean-Daniel Reynaud, offre un éclairage pertinent sur les dynamiques d'appropriation ou de résistance aux démarches RSE au sein des établissements. Son apport majeur réside dans l'adoption d'une perspective ascendante de la production des règles : « ce sont les acteurs qui produisent le système et non le système qui détermine les acteurs » (Gilbert de Terssac, 2012, p. 15).

Partant du constat que « toute société vit à coups de réglages entre les différentes composantes de la vie sociale [...] » (Gilbert de Terssac, 2012, p. 1), Reynaud remet en question les approches traditionnelles fondées sur des normes imposées d'en haut ou sur l'hypothèse d'un ordre social préexistant. Il démontre que la vie collective repose sur des « compromis entre les décisions prises en haut et leur mise en œuvre en bas » (Gilbert de Terssac, 2012, p. 1), mettant en lumière la nécessité d'une construction permanente des règles sociales par la négociation.

Dans cette optique, la régulation sociale ne se réduit pas à un simple respect des normes prescrites ; elle constitue « l'objet même de la Théorie de la Régulation Sociale » qui étudie « les modalités de construction d'obligations sociales auxquelles les individus se soumettent, du fait que ces règles sociales sont le produit endogène de leurs relations » (Gilbert de Terssac, 2012, p. 2). Ainsi, l'adhésion à des démarches telles que la RSE ne saurait être obtenue exclusivement par des injonctions descendantes, mais exige au contraire l'engagement actif des acteurs de terrain dans la co-construction des normes qui régissent leur action.

La théorie de la régulation sociale invite à dépasser l'opposition traditionnelle entre objectivisme et subjectivisme. Plutôt que de concevoir les règles comme des normes impersonnelles ou les comportements comme de simples choix individuels, elle postule que « vivre en société et transformer les organisations repose sur des interactions que les individus ordonnent grâce aux règles qu'ils élaborent » (Gilbert de Terssac, 2012, p. 19). Cette perspective souligne que les professionnels ne sont pas de simples récepteurs passifs des politiques RSE, mais des acteurs engagés qui participent activement à leur interprétation et à leur réinvention.

La notion de régulation conjointe apparaît ici comme un concept clé pour saisir la manière dont règles formelles et pratiques effectives se combinent : « [...] la régulation conjointe est le résultat de plusieurs légitimités » (Gilbert de Terssac, 2012, p. 22). À titre d'exemple, dans un établissement médico-social, une politique RSE ne pourra s'implanter durablement que si elle résulte d'un dialogue entre les orientations stratégiques de la direction et l'autonomie professionnelle des équipes sur le terrain.

De plus, Reynaud insiste sur le fait que « ce qu'on échange, ce sont des règles » (Gilbert de Terssac, 2012, p. 31). La régulation ne se limite donc pas à l'application mécanique de normes, mais consiste en une adaptation continue des règles aux réalités concrètes du terrain. C'est cette dynamique de négociation qui confère à une politique RSE sa capacité à éviter l'écueil de la déconnexion et à gagner la légitimité nécessaire auprès des professionnels.

Enfin, la théorie de la régulation sociale souligne que le conflit constitue une composante normale et même féconde de la vie organisationnelle. Loin d'être perçu comme un dysfonctionnement, « le conflit est un mode normal de fonctionnement » (Gilbert de Terssac, 2012, p. 29), car il impose la formulation de nouveaux compromis et favorise l'adaptation des règles. Cette perspective s'avère particulièrement éclairante dans le cadre de la RSE. En effet, les résistances rencontrées ne doivent pas être vues uniquement comme des obstacles, mais plutôt comme des occasions précieuses de renégociation et d'ajustement de la démarche en fonction des attentes concrètes du terrain.

Ainsi, intégrer la théorie de la régulation sociale dans l'analyse de l'appropriation de la RSE conduit à adopter une posture pragmatique et réaliste du changement organisationnel : il ne s'agit pas simplement d'imposer des normes, mais de créer des espaces d'interaction où les professionnels peuvent devenir co-auteurs des évolutions souhaitées.

Postambule

À travers cet état de l'art, il apparaît clairement que la Responsabilité Sociétale des Entreprises ne peut se réduire à un simple outil technique ou à un référentiel managérial. Dans le secteur médico-social, elle s'incarne davantage comme un processus d'ajustement permanent entre des exigences institutionnelles et les dynamiques humaines, sociales et culturelles propres à chaque établissement.

La première partie a permis de resituer la RSE dans un contexte marqué par l'intensification des crises écologiques et sociales. Cette double vulnérabilité, appréhendée sous l'angle de la justice écologique, met en exergue la responsabilité particulière des ESMS, en tant qu'acteurs engagés dans l'accompagnement des publics fragiles et la transition vers une société plus juste et durable.

La deuxième partie a analysé la construction d'une politique RSE en tant qu'outil stratégique, insistant sur l'importance d'une gouvernance multi-niveaux et participative. Loin d'un modèle purement descendant, une démarche RSE efficace nécessite un dialogue permanent entre siège et terrain.

Enfin, la troisième partie s'est penchée sur les conditions d'appropriation de la démarche par les professionnels. En mobilisant plusieurs cadres théoriques (Olson, Reynaud, Crozier, Paradeise, Ostrom), il a été possible de mettre en lumière non seulement les tensions, mais aussi les potentialités d'une régulation conjointe de la RSE. Ces approches ont révélé que l'engagement ne se décrète pas ; il se construit, se négocie et s'expérimente à partir de règles partagées, d'espaces de dialogue et de reconnaissances réciproques.

Cet état de l'art n'apporte donc pas de réponse unique, mais propose une lecture systémique de l'articulation entre stratégie et pratique. Il invite à concevoir la RSE comme un processus vivant, dépendant à la fois des structures organisationnelles, des dispositifs de gouvernance, et de la capacité des acteurs à s'approprier collectivement les enjeux. Il constitue ainsi un socle théorique essentiel pour analyser, dans la suite du mémoire, comment une politique RSE institutionnelle peut – ou non – s'ancrer durablement dans un établissement médico-social, et sous quelles conditions elle est susceptible de générer une transformation partagée.

Problématisation

Dans un contexte où les enjeux socio-environnementaux s'intensifient, les établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) sont de plus en plus appelés à intégrer des démarches de responsabilité sociétale dans leur fonctionnement quotidien. La Responsabilité Sociétale des Entreprises constitue un levier stratégique essentiel pour relever ces défis. Si les grands principes de la RSE sont désormais bien ancrés au niveau institutionnel, leur traduction concrète au sein des structures de terrain soulève encore de nombreuses questions.

L'articulation entre les orientations stratégiques portées par les directions associatives et leur appropriation effective par les acteurs de terrain représente un enjeu majeur. Cette articulation dépasse le simple transfert vertical de directives : elle engage des dynamiques complexes d'adhésion, de compréhension, de traduction, mais aussi parfois de résistance, qui conditionnent la réussite d'une démarche pérenne.

Les professionnels des ESMS font face à de multiples contraintes — manque de temps, ressources limitées, surcharge administrative, ou encore sentiment d'injonctions contradictoires. Dans ce contexte, la question centrale se pose : En quoi les ressources stratégiques issues d'une politique RSE associative influencent-elles l'engagement durable des professionnels au sein d'un ESMS ?

Pour répondre à cette interrogation, nous avons choisi d'interroger les salariés d'un établissement médico-social, les dispositifs Alternatives du GAPAS, à travers une enquête quantitative. Cette étude vise à saisir les représentations que les professionnels se font de la RSE, à identifier les leviers et obstacles à leur engagement local dans une démarche durable, ainsi qu'à évaluer l'impact perçu des ressources institutionnelles sur leurs pratiques concrètes de terrain.

Partie II – Étude empirique : perceptions et pratiques RSE au sein des établissements

Hypothèses

Dans ce cadre, deux hypothèses principales orienteront notre démarche :

- La première hypothèse envisage qu'une stratégie RSE clairement définie au niveau institutionnel, soutenue par des ressources accessibles et adaptées, puisse faciliter l'engagement des établissements dans une dynamique durable. (Hypothèse 1)
- La seconde hypothèse porte sur l'appropriation réelle des démarches RSE par les professionnels, qui dépend de leur capacité à contextualiser les enjeux et à s'impliquer activement dans la co-construction des actions. (Hypothèse 2)

Ces hypothèses seront confrontées aux observations recueillies sur le terrain, dans le but d'analyser les conditions d'une articulation réussie entre la stratégie globale et les pratiques locales en matière de RSE dans le secteur médico-social.

1. Méthodologie de la recherche

1.1 Choix d'une approche quantitative pour capter les perceptions

Dans le cadre de cette recherche, j'ai opté pour une approche quantitative afin d'évaluer la manière dont la stratégie RSE définie au niveau institutionnel est perçue, comprise et mobilisée au sein d'un établissement médico-social. Cette méthode m'a permis de collecter des données objectives, mesurables et comparables auprès d'un large panel de professionnels, dans le but d'identifier les représentations dominantes, les freins communs et les leviers d'appropriation partagés.

L'approche quantitative s'avère particulièrement pertinente ici, car elle permet de quantifier des tendances et de répondre à des questions telles que « combien ? », « dans quelle mesure ? », ou encore « avec quels écarts ? », offrant ainsi un complément utile aux données qualitatives recueillies lors des entretiens exploratoires.

Ce choix méthodologique renforce également la validité externe de l'analyse, en s'appuyant sur un échantillon plus large que celui possible dans une enquête qualitative. En effet, le questionnaire a été adressé à l'ensemble des professionnels des dispositifs Alternatives, permettant de recueillir 44 réponses toutes fonctions confondues. Ce volume offre un aperçu représentatif des dynamiques d'appropriation de la RSE au sein de l'établissement.

Néanmoins, cette méthode présente certaines limites. D'une part, le questionnaire restreint la nuance des réponses et ne permet pas d'approfondir les motivations derrière certaines attitudes ou pratiques. D'autre part, l'usage majoritaire de questions fermées, bien que nécessaire à l'analyse statistique, peut limiter l'expression libre des répondants et masquer des logiques individuelles plus complexes.

Pour pallier ces limites, j'ai intégré dans le questionnaire des espaces de commentaires libres, offrant aux professionnels la possibilité de formuler leurs avis, ressentis ou propositions concrètes. Ces apports qualitatifs ont enrichi l'interprétation des résultats quantitatifs, notamment pour identifier des pistes de recommandations réalistes et adaptées au contexte.

En définitive, le recours à une approche quantitative s'est imposé comme une méthode adaptée pour objectiver les écarts entre la stratégie RSE et les pratiques de terrain, ainsi que pour identifier les variables influençant l'appropriation ou la non-appropriation de la démarche. Ce choix s'inscrit dans une logique de complémentarité méthodologique : les entretiens exploratoires ont permis de formuler la problématique, tandis que le questionnaire a servi à en vérifier les hypothèses à l'échelle du collectif professionnel.

1.2 Outils et techniques de collecte de données

Ma problématique s'est élaborée à partir de deux entretiens exploratoires réalisés avant la rédaction de l'état de l'art. Ces échanges ont constitué une étape clé pour appréhender les écarts entre les intentions stratégiques portées par l'association et leur mise en œuvre concrète au sein des établissements.

Le premier entretien a été conduit avec le responsable RSE de l'association Le GAPAS. Cette rencontre m'a permis de mieux comprendre les grands principes structurant la politique RSE, les outils proposés, ainsi que les ambitions institutionnelles. Le second entretien a eu lieu avec la directrice des dispositifs Alternatives, lieu de mon alternance. Ce point de vue terrain m'a offert un recul précieux sur les réalités quotidiennes, les obstacles à l'engagement des équipes, ainsi que les décalages entre le discours stratégique et les pratiques effectives.

Ces deux perspectives complémentaires ont servi de socle à la construction de ma question de recherche. Elles ont permis d'identifier le cœur du problème : une volonté institutionnelle affirmée de structurer une démarche RSE, qui peut se heurter à des difficultés de traduction dans les pratiques opérationnelles des établissements.

Par ailleurs, ces entretiens ont mis en lumière plusieurs freins potentiels : manque de temps, faible visibilité des outils, absence de relais locaux, ou encore difficulté à intégrer la RSE parmi les priorités du quotidien. C'est à partir de ces constats concrets que j'ai formulé mes hypothèses de travail et élaboré le questionnaire adressé ensuite aux professionnels.

1.3 Analyse documentaire et contextualisation

La méthodologie de recherche documentaire correspond à l'ensemble des étapes permettant de rechercher, identifier et sélectionner des documents pertinents sur un sujet donné (Sciences Po, 2022, p. 1). Cette approche offre une vision globale des différentes dimensions des thématiques étudiées, tout en faisant émerger les concepts clés (Sciences Po, 2022, p. 2). Ce sont précisément ces éléments issus des travaux scientifiques qui invitent à la réflexion et permettent « (...) d'appréhender le sujet dans sa globalité » (Sciences Po, 2022, p. 2).

Ma collecte d'informations s'est ainsi déroulée en deux temps. La première phase a consisté à explorer les thématiques principales : le contexte socioécologique, les stratégies RSE et les dynamiques d'appropriation du changement. Cette étape

d'exploration initiale m'a permis de structurer un plan, afin de mener ensuite une recherche ciblée sur les différents aspects de ma revue de littérature.

Dans mon cas, cette revue de littérature a permis d'établir un cadre conceptuel articulant le contexte socioécologique et son lien avec le secteur médico-social, les stratégies à deux niveaux décisionnels, ainsi que les dynamiques d'engagement et d'appropriation.

1.4 Élaboration et diffusion du questionnaire

<u>Type d'étude</u>	Étude quantitative
<u>Méthode d'investigation</u>	Questionnaire
<u>Mode de diffusion</u>	Professionnels des dispositifs Alternatives via Google Form
<u>Population étudiée</u>	Professionnels des dispositifs Alternatives (éducateurs spécialisés, coordinateurs de projet et de parcours (CPP), médico-psy, cadres de direction, services généraux)
<u>Variables</u>	Perception, engagement, appropriation, freins.

Pour mieux saisir l'articulation entre la stratégie RSE définie au niveau institutionnel et son appropriation par les professionnels d'un établissement médico-social, j'ai opté pour une étude quantitative, en élaborant un questionnaire comme principal instrument de collecte des données.

Ce questionnaire a pour objectif d'identifier les représentations que les professionnels se font de la RSE, ainsi que les freins et leviers rencontrés dans sa mise en œuvre au quotidien, tout en évaluant l'impact perçu des ressources mises à disposition par

l'association. Il permet également de mesurer dans quelle mesure les orientations stratégiques définies au siège sont connues, comprises, puis traduites en actions concrètes sur le terrain.

Conçu pour prendre en compte les caractéristiques sociodémographiques et les fonctions exercées, le questionnaire comprend vingt questions réparties en plusieurs sections : connaissances et perceptions de la RSE, accès aux ressources institutionnelles, actions concrètes déployées, obstacles rencontrés, ainsi que propositions d'amélioration. Il combine des questions fermées, facilitant une analyse statistique rigoureuse, et des questions ouvertes, permettant de recueillir des verbatims riches et contextualisés.

L'objectif est de recueillir des données à la fois représentatives et qualitatives, afin d'alimenter une analyse approfondie des conditions d'appropriation d'une stratégie RSE au sein d'un établissement social ou médico-social. Cette méthode donne également la parole à l'ensemble des fonctions, en intégrant les points de vue de toutes les parties prenantes impliquées dans le quotidien des dispositifs Alternatives.

Ainsi, ce questionnaire constitue un outil central de ma recherche, ancrant l'analyse théorique dans les réalités vécues par les professionnels, et permettant d'identifier les leviers concrets d'un engagement durable des équipes. Le questionnaire diffusé est consultable en annexe.

1.5 Ciblage de la population d'étude

Pour mener cette recherche et assurer un ancrage concret à mon travail, j'ai choisi d'interroger les professionnels exerçant au sein des dispositifs Alternatives, un établissement médico-social accueillant des personnes en situation de handicap. Ce choix s'inscrit dans la continuité de mon alternance et me permet d'analyser de manière précise la perception, la compréhension et l'appropriation potentielle de la stratégie RSE institutionnelle par les acteurs de terrain.

Les personnes interrogées regroupent des professionnels de toutes fonctions, incluant les cadres, éducateurs, agents de service et d'entretien, ainsi que les personnels administratifs. L'objectif était de recueillir des points de vue diversifiés afin

de saisir comment la stratégie RSE portée par l'association est interprétée selon les rôles, responsabilités et réalités quotidiennes de chacun.

La population d'étude excluait délibérément les professionnels extérieurs aux dispositifs Alternatives, ainsi que les salariés disposant d'une ancienneté insuffisante (moins d'un mois de présence) pour garantir des réponses pertinentes, éclairées et en lien avec l'appropriation locale de la stratégie organisationnelle.

1.6 Constitution de l'échantillon

J'ai procédé à un échantillonnage à participation volontaire auprès de l'ensemble des professionnels des dispositifs Alternatives. Le questionnaire leur a été transmis par voie numérique via une diffusion interne, complétée par un rappel oral lors des réunions d'équipe. Chaque professionnel pouvait y répondre librement et anonymement, à condition d'avoir une ancienneté supérieure à un mois au sein de l'établissement. Cette méthode m'a permis de recueillir 44 réponses sur environ 70 salariés, soit un taux de participation satisfaisant compte tenu des contraintes du secteur.

Ce mode d'échantillonnage visait à garantir une diversité de profils, sans distinction hiérarchique ou fonctionnelle. En effet, l'appropriation de la démarche RSE concerne tous les professionnels, indépendamment de leur rôle ou position dans l'organigramme. Cette approche a permis de croiser les perceptions selon les métiers, l'ancienneté ou encore le degré d'implication dans les projets RSE, offrant ainsi une analyse nuancée des facteurs influençant l'engagement dans la démarche.

Partie III - Résultats de l'enquête et recommandations pour une appropriation durable

1. Présentation des données collectées

<u>Indicateurs</u>	<u>Données</u>	<u>Fréquence absolues</u>
<u>Professions</u>	Éducateurs	22
	CPP	5
	Médicale et paramédical	7
	Membres de directions	4
	Support et maintenance	6
<u>Ancienneté</u>	Moins d'un an	6
	Entre 1 et 3 ans	7
	Entre 3 et 5 ans	3
	Plus de 5 ans	28
<u>Total :</u>	44	

2. Analyse des données

Pour structurer l'analyse des données recueillies via le questionnaire, j'ai conçu une grille d'analyse en cohérence avec la problématique et les hypothèses de ce mémoire. Cette grille permet de repérer les variables clés à explorer, d'identifier les relations potentielles entre elles, ainsi que de définir les types d'analyses à réaliser, qu'il s'agisse de tris à plat ou de tris croisés. Elle a été élaborée dans le but de tester rigoureusement les deux hypothèses formulées.

<u>Type d'analyse</u>	<u>Questions concernées</u>	<u>Objectif de l'analyse</u>	<u>Hypothèse concernée</u>
<u>Tri à plat</u>	Avez-vous déjà entendu parler de la RSE dans votre établissement ?	Identifier le niveau de connaissance de la RSE	Hypothèse 1
<u>Croisé</u>	Avez-vous déjà entendu parler de la RSE dans votre établissement ? Quelle est votre fonction dans l'établissement ?	Comprendre les écarts de connaissance en fonction du métier.	Hypothèse 1
<u>Tri à plat</u>	Comment définiriez-vous la RSE en quelques mots ?	Comprendre comment la RSE est perçue même si elle n'est pas connue de tous.	Hypothèse 2
<u>Tri à plat</u>	Pensez-vous que la RSE doit être une priorité pour notre établissement ?	Connaître le ressenti global face à cette notion.	Hypothèse 2
<u>Croisé</u>	Pensez-vous que la RSE doit être une priorité pour notre établissement ? Avez-vous déjà observé ou mis en place des actions / projets RSE ?	Comparer les ressentis et les pratiques effectives.	Hypothèse 1 et 2
<u>Croisé</u>	Pensez-vous que la RSE doit être une priorité pour notre établissement ? Quelle est votre fonction dans l'établissement ?	Comparer les perceptions de priorités selon les postes occupés.	Hypothèse 2
<u>Tri à plat</u>	Selon vous, quel est l'intérêt principal de la RSE dans un établissement comme le nôtre ?	Savoir si les enjeux de la RSE sont compris par tous.	Hypothèse 2
<u>Tri à plat</u>	Avez-vous déjà consulté les ressources RSE mises à disposition sur le SharePoint de l'association ?	Connaître les pourcentages de visualisation des ressources.	Hypothèse 1
<u>Croisé</u>	Avez-vous déjà consulté les ressources RSE mises à disposition sur le SharePoint de l'association ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'établissement ?	Comprendre comment l'ancienneté peut impacter le degré d'appropriation des ressources RSE.	Hypothèse 1

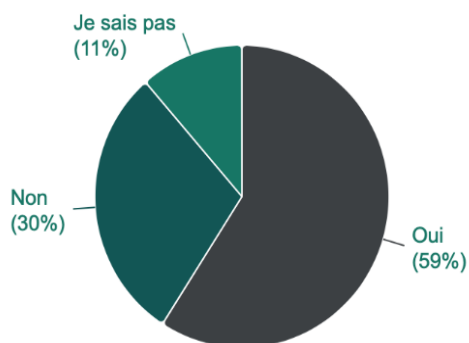
<u>Tri à plat</u>	Quelles améliorations pourriez-vous proposer pour rendre ces ressources plus utiles à vos pratiques ?	Faire émerger des propositions concrètes.	Hypothèse 1
<u>Tri à plat</u>	Avez-vous déjà observé ou mis en place des actions RSE dans l'établissement ?	Mettre en avant le niveau d'exposition / participation aux actions.	Hypothèse 2
<u>Tri à plat</u>	Lesquelles ?	Faire émerger des idées, propositions concrètes.	Hypothèse 2
<u>Tri à plat</u>	Rencontrez-vous des résistances face à l'adoption de pratiques / projets RSE ?	Mesurer le niveau d'adhésion ou de réticence générale.	Hypothèse 1
<u>Tri à plat</u>	Qu'est-ce qui selon vous freine l'adoption de pratiques RSE au sein de votre établissement ?	Repérer les types de résistance.	Hypothèse 2
<u>Tri à plat</u>	Je me sens _____ dans la mise en œuvre de projets RSE au sein de mon établissement.	Évaluer le sentiment d'engagement ou non des professionnels.	Hypothèse 2
<u>Tri à plat</u>	Quels projets RSE concrets souhaiteriez-vous mettre en place ?	Faire émerger des idées.	Hypothèse 1
<u>Tri à plat</u>	Quelle est votre fonction dans l'établissement ?		Hypothèse 1 et 2

2.1 Une stratégie encore peu connue et peu incarnée

Les résultats de l'enquête mettent en lumière une connaissance hétérogène de la RSE selon les fonctions exercées. Ainsi, 59 % des répondants déclarent connaître la démarche RSE mise en place au sein de l'établissement, tandis que 41 % avouent ne pas en avoir une compréhension précise.

Ce constat révèle qu'une majorité perçoit l'existence de cette démarche, mais qu'un nombre significatif de professionnels demeure éloigné, soulevant ainsi des questions quant à la clarté et à l'efficacité de la communication interne.

Avez-vous déjà entendu parler de la RSE dans votre établissement ?



Cette connaissance varie nettement en fonction des catégories professionnelles : elle atteint 100% parmi les cadres, 57% chez les professionnels paramédicaux, et 55% chez les éducateurs. Cette disparité interroge le rôle de relais entre la gouvernance stratégique et l'appropriation sur le terrain (Moulaire, 2020 ; Paradeise, 2003). Elle met en évidence une diffusion verticale de l'information principalement orientée vers les fonctions proches du siège : les membres de la direction et les services administratifs. Par conséquent, l'information descendante peine à toucher les équipes dites « de terrain », pourtant essentielles à la mise en œuvre concrète de la démarche.

Croisement : Quelle est votre fonction dans l'établissement ? / Avez-vous déjà entendu parler de la RSE dans votre établissement ?

QUELLE EST VOTRE FONCTION DANS L'ÉTABLISSEMENT ?	AVEZ-VOUS DÉJÀ ENTENDU PARLER DE LA RSE DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT ?			TOTAL
	OUI	NON	JE SAIS PAS	
Membre de la direction	100%	0%	0%	100%
Éducateur ou moniteur éducateur	55%	27%	18%	100%
CPP	25%	75%	0%	100%
Personnel médical ou paramédical	57%	29%	14%	100%
Agent d'entretien	0%	100%	0%	100%
Secrétariat	100%	0%	0%	100%
Agent technique	100%	0%	0%	100%
Maitresse de maison	0%	100%	0%	100%
Autres	100%	0%	0%	100%
TOTAL	59%	30%	11%	

■ Éléments sous-représentés ■ Éléments sur-représentés

2.2 Une compréhension partielle, déconnectée des outils disponibles

Bien que 41 % des répondants déclarent ne pas connaître la RSE, une large majorité parvient néanmoins à en proposer une définition, mentionnant des notions telles que l'environnement (27), l'écologie (4), l'énergie, la responsabilité ou le social. Cela reflète une assimilation spontanée des valeurs liées à la durabilité, souvent déconnectée du cadre officiel de la stratégie RSE.

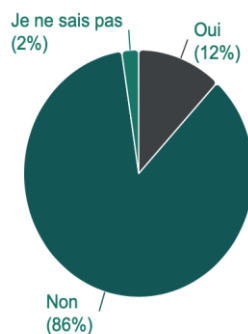
Croisement : Pensez-vous que la RSE doit être une priorité pour notre établissement ? / Avez-vous déjà observé ou mis en place des actions RSE dans l'établissement ?

	AVEZ-VOUS DÉJÀ OBSERVÉ OU MIS EN PLACE DES ACTIONS RSE DANS L'ÉTABLISSEMENT ?
Oui	1,4
Non	1,3
Je sais pas	1,8
TOTAL	1,5

2.3 Des ressources stratégiques peu mobilisées au quotidien

L'analyse documentaire révèle que l'association propose, via son SharePoint, un ensemble conséquent de ressources (fiches actions, test d'empreinte, fiches « tout le monde peut agir », fresque du climat, etc.), soutenues par une gouvernance structurée comprenant un plan d'action 2023–2025, une commission RSE et un plan de transition énergétique.

Avez-vous déjà consulté les ressources RSE mises à disposition sur le SharePoint de l'association ?

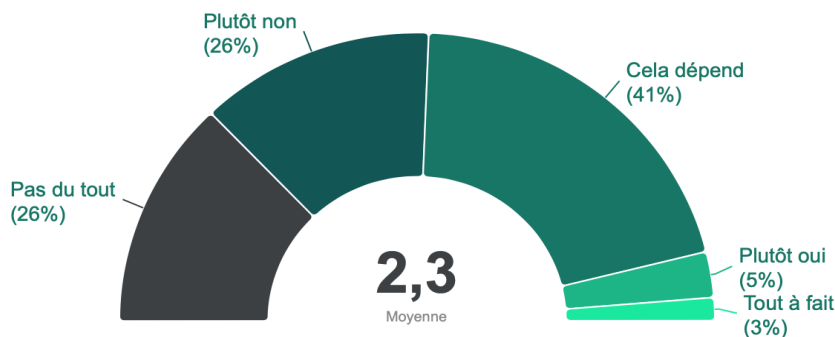


Pourtant, seulement 12 % des professionnels déclarent avoir consulté ces ressources. Une tendance apparaît selon l'ancienneté : les collaborateurs présents depuis plus de cinq ans y ont davantage recours (40 %), tandis que les plus récents ne les utilisent pas et affirment ne pas savoir qu'elles existent (100 %). Comme l'a souligné le responsable RSE : « Les salariés ne consultent pas systématiquement les outils disponibles en ligne. » Cela souligne la nécessité d'une stratégie d'intégration dès l'accueil des nouveaux professionnels.

2.5 Des freins organisationnels persistants

Concernant la question des résistances à la RSE, 26 % des répondants déclarent ne pas en rencontrer du tout, 26 % plutôt pas, 41 % estiment que cela dépend des situations, tandis que seulement 8 % évoquent une résistance affirmée (« plutôt oui » ou « tout à fait »). Ces résultats traduisent une diversité de réalités selon les équipes et les projets concernés.

Rencontrez-vous des résistances face à l'adoption de pratiques / projets RSE ?



Les obstacles majeurs identifiés se concentrent autour du manque d'information, des habitudes professionnelles bien ancrées, du temps limité, ainsi que des contraintes budgétaires.

Qu'est-ce qui selon vous freine l'adoption de pratiques RSE au sein de votre établissement ?

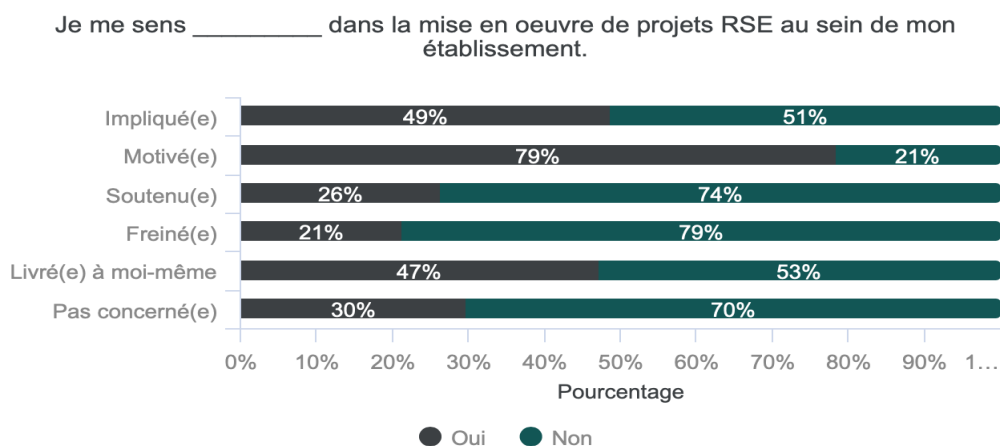


Le responsable RSE confirme que « certaines initiatives rencontrent encore des résistances, notamment en raison des habitudes bien ancrées ou d'un manque de temps ». Ces freins ne traduisent donc pas un rejet de la démarche durable, mais plutôt un déficit de moyens, ce qui appelle à des solutions managériales concrètes plutôt qu'à un changement de valeurs.

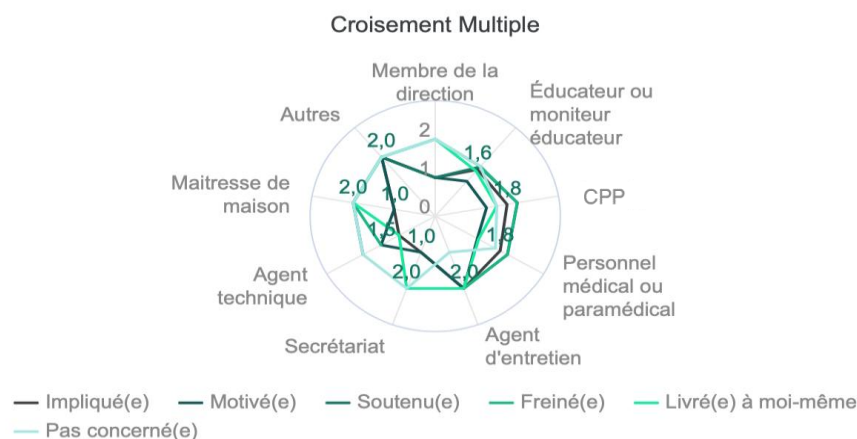
La théorie de Jean-Daniel Reynaud, présentée dans l'état de l'art, éclaire ces freins : sans un équilibre entre règles descendantes (régulation de contrôle) et appropriation locale (régulation autonome), les règles peinent à devenir effectives. Le manque de temps, de clarté ou de reconnaissance freine ainsi l'élaboration de normes collectives capables de transformer les pratiques.

2.6 Des niveaux d'engagement variables selon les fonctions

79 % des répondants se déclarent motivés, mais seuls 49 % se sentent réellement impliqués et 26 % perçoivent un soutien effectif. Par ailleurs, 47 % estiment être livrés à eux-mêmes, tandis que 30 % se considèrent comme peu concernés. Ces chiffres traduisent un déficit de structuration collective, malgré une forte volonté individuelle. L'action reste donc inégalement accompagnée.



Les cadres ainsi que les professionnels médicaux se déclarent plus souvent motivés et impliqués dans la démarche. En revanche, les personnels d'entretien et les secrétaires expriment plus fréquemment un sentiment d'isolement ou d'exclusion. Ce constat souligne l'importance cruciale de l'accès à l'information et du rôle des relais internes.



Les résistances ressenties apparaissent également plus marquées chez les cadres que chez les éducateurs ou agents, probablement en raison de leur meilleure visibilité sur les freins organisationnels. Cette observation confirme le rôle clé des fonctions d'encadrement intermédiaire dans la structuration d'une dynamique de projet collective.

Croisement : Quelle est votre fonction dans l'établissement ? / Rencontrez-vous des résistances face à l'adoption de pratiques / projets RSE ?

	RENCONTREZ-VOUS DES RÉSIDENCES FACE À L'ADOPTION DE PRATIQUES / PROJETS RSE ?
Membre de la direction	3,0
Éducateur ou moniteur éducateur	2,0
CPP	2,0
Personnel médical ou paramédical	2,7
Agent d'entretien	2,0
Secrétariat	2,0
Agent technique	3,0
Maitresse de maison	3,0
Autres	3,0
TOTAL	2,3

■ Éléments significativement inférieurs à la moyenne ■ Éléments significativement supérieurs à la moyenne

Le nuage de mots révèle une richesse d'idées précises suggérées par les professionnels : potager, compost, sensibilisation, économies d'énergie, circuits courts.



La directrice des dispositifs Alternatives souligne : « La transition écologique nécessite la mise en place de moyens pédagogiques adaptés et d'actions concrètes. » On constate ainsi que les professionnels souhaitent intégrer les enjeux RSE à leur cœur de métier, mais rencontrent des difficultés, principalement dues à un manque d'accompagnement structuré.

Ils expriment le besoin d'outils pratiques « clés en main », d'échanges entre établissements, ainsi que de moments dédiés à la sensibilisation. Comme le précise

le responsable RSE : « Il demeure compliqué pour les équipes de transformer cette sensibilisation en actions concrètes au quotidien. »



Le paradoxe d'Olson éclaire ce phénomène : dans une démarche collective, la mobilisation ne s'opère pas spontanément sans coordination, reconnaissance et incitations. Ainsi, la dynamique collective demeure fragile lorsqu'elle repose uniquement sur les volontés individuelles.

Ces résultats révèlent une dissociation persistante entre la stratégie RSE institutionnelle et son appropriation réelle par les professionnels. Si l'adhésion aux valeurs de durabilité est globalement affirmée et que certaines initiatives concrètes émergent localement, celles-ci restent souvent isolées, peu coordonnées, et déconnectées des ressources disponibles. Les freins identifiés relèvent davantage d'un déficit de lisibilité, d'accompagnement et de structuration collective que d'une opposition idéologique.

Dès lors, la question ne porte plus tant sur l'existence d'un potentiel d'engagement, mais sur la manière de structurer ce potentiel afin de bâtir une dynamique collective durable. C'est dans cette optique qu'il convient désormais d'explorer les leviers capables de renforcer l'appropriation de la démarche RSE, en s'appuyant sur la méthodologie de projet, l'animation d'une gouvernance participative, ainsi que sur les cadres théoriques développés dans l'état de l'art.

3. Vérification des hypothèses

Vérification des hypothèses

Au terme de cette analyse, les résultats de l'enquête permettent de valider partiellement les deux hypothèses formulées en début de recherche. Néanmoins, leur confirmation nécessite une lecture nuancée, éclairée par les données recueillies et les cadres théoriques mobilisés dans l'état de l'art.

Pour rappel, la première hypothèse est la suivante :

- Hypothèse 1 : Une stratégie RSE clairement définie au niveau institutionnel, lorsqu'elle est accompagnée de ressources lisibles et adaptées, peut favoriser l'engagement des établissements dans une dynamique de durabilité.

Les résultats indiquent que la stratégie RSE de l'association est effectivement formalisée à travers une charte, un plan d'action, un comité de pilotage et des ressources en ligne. Toutefois, seuls 12 % des professionnels déclarent avoir consulté les documents disponibles sur le SharePoint. Ce faible taux d'accès questionne moins la quantité ou la pertinence des ressources produites que leur accessibilité, leur visibilité et leur intégration dans les pratiques quotidiennes.

Par ailleurs, la connaissance de la stratégie RSE varie nettement selon les fonctions : les cadres et professionnels proches des instances dirigeantes sont mieux informés, tandis que les personnels de terrain (entretien, éducatif, administratif) demeurent globalement en marge. Cette répartition confirme un déficit de médiation entre l'échelon stratégique et l'échelon opérationnel, ce que mettent en lumière les théories de la régulation sociale (Reynaud) et de la gouvernance distribuée (Paradeise) présentées dans l'état de l'art.

Enfin, les professionnels expriment clairement un besoin d'accompagnement renforcé, mentionnant la nécessité de formats accessibles, de référents identifiés, d'un pilotage local et de temps collectifs pour faciliter l'appropriation des outils. On peut donc conclure que si la stratégie RSE est bien structurée, elle ne devient levier d'engagement que lorsqu'elle est contextualisée, c'est-à-dire traduite dans le langage, les contraintes et les logiques propres aux établissements.

Ainsi, l'hypothèse 1 est validée, mais de manière conditionnelle : la stratégie produit ses effets uniquement si elle est soutenue par une gouvernance et des ressources adaptées à la réalité du terrain.

Pour rappel, voici la seconde hypothèse :

- Hypothèse 2 : L'appropriation effective des démarches RSE par les professionnels repose sur leur capacité à contextualiser les enjeux et à participer activement à la construction des actions.

Cette hypothèse trouve une large confirmation dans les résultats de l'enquête. Près de la moitié des répondants déclarent avoir observé ou mené des actions relevant de la RSE (tri, compost, circuits courts, etc.). Ces initiatives naissent souvent de démarches spontanées et localisées, sans forcément se revendiquer de la stratégie institutionnelle. Cela illustre que l'engagement peut émerger de l'action avant d'être inscrit dans un cadre formel, en accord avec les travaux de Callon et Latour sur la traduction des normes par les acteurs.

Par ailleurs, les freins identifiés ne traduisent pas un rejet de la démarche RSE, mais plutôt un manque de temps, d'accompagnement et de reconnaissance. Ce constat rejoint la théorie du paradoxe d'Olson : dans une dynamique collective, l'absence de soutien ou de valorisation peut décourager l'engagement individuel, même en présence d'une adhésion aux valeurs.

De même, les écarts d'implication selon les fonctions — cadres plus engagés, personnels supports plus isolés — soulignent que l'appropriation dépend fortement de la reconnaissance des acteurs comme parties prenantes légitimes de la démarche. Cette observation renforce l'idée, développée par Ostrom et Reynaud, que la diffusion de la RSE passe par des mécanismes de co-construction, de participation et de régulation conjointe.

Enfin, la créativité exprimée par les professionnels dans les réponses ouvertes (potager, énergies renouvelables, réduction des déchets...) témoigne d'un potentiel d'appropriation encore peu exploité, qui ne demande qu'à être structuré et soutenu.

En conclusion, l'hypothèse 2 est validée. L'appropriation repose sur des dynamiques localisées, participatives et contextualisées, lesquelles doivent être reconnues, accompagnées et intégrées dans une stratégie globale.

4. Discussions des résultats

Déployer une méthodologie de projet pour structurer la démarche

Les résultats de l'enquête révèlent une stratégie RSE partiellement connue, dont l'appropriation varie selon les fonctions, et qui reste faiblement connectée aux pratiques opérationnelles sur le terrain. Cette situation confirme que la RSE, pour s'inscrire durablement dans les établissements, ne peut se réduire à une simple déclaration d'intention ou à la mise à disposition de ressources en ligne : elle exige un cadre structurant solide. Comme le souligne Marc Moulaire, la politique RSE constitue une « démarche institutionnelle complexe » nécessitant une vision partagée, un pilotage clair ainsi que des ressources adaptées (Moulaire, 2020, p. 20).

La méthodologie de projet proposée, structurée en trois phases — diagnostic, élaboration d'un programme, puis mise en œuvre et évaluation — apparaît particulièrement adaptée au regard des constats de terrain. En effet, les écarts d'appropriation révélés par l'enquête (notamment entre cadres, éducateurs, agents d'entretien ou secrétaires) justifient pleinement la réalisation d'un diagnostic partagé. Ce dernier permettrait de cartographier les actions existantes, d'identifier les besoins spécifiques à chaque fonction, et de valoriser les initiatives locales souvent invisibilisées par les circuits formels de reconnaissance. Cette approche répond directement à une des contradictions mises en évidence : les salariés les plus engagés en matière de RSE ne sont pas toujours ceux qui perçoivent cette démarche comme une priorité stratégique.

Ce diagnostic pourrait s'appuyer sur des outils adaptés au secteur, tels que « Mon Observatoire du Développement Durable » proposé par l'ANAP (Moulaire, 2020, p. 54), et aboutir à l'élaboration d'un programme d'action ancré dans la réalité du terrain. L'enquête a mis en lumière une diversité d'initiatives concrètes (tri des déchets, compost, covoiturage, circuits courts), qui apparaissent toutefois dispersées. Ces actions traduisent un engagement de terrain, mais leur impact demeure limité sans

une structuration claire. Le programme d'action devra donc viser à relier ces dynamiques locales aux priorités stratégiques de l'association, dans une logique de co-construction.

Enfin, la phase de mise en œuvre requiert un pilotage rigoureux, complété par des indicateurs de suivi et des espaces d'échange pour le retour d'expérience. Ce besoin ressort également des réponses ouvertes à l'enquête, où les professionnels expriment leur attente de reconnaissance et leur demande d'outils concrets et d'accompagnement. Sans cette dynamique de suivi, les initiatives risquent de s'essouffler et de rester ponctuelles. Structurer la démarche par projet permettrait ainsi de transformer une succession d'actions isolées en une politique durable, lisible et mobilisatrice.

Mettre en place une gouvernance favorisant l'appropriation collective

Au-delà de la méthodologie de projet, les résultats de l'enquête mettent en lumière le rôle déterminant de la gouvernance dans le processus d'appropriation de la RSE. Si 79 % des répondants se déclarent motivés par les enjeux de durabilité, seuls 49 % se considèrent réellement impliqués, et à peine 26 % estiment bénéficier d'un soutien dans leur démarche. Par ailleurs, 47 % indiquent être livrés à eux-mêmes. Ces chiffres traduisent une dissociation notable entre les valeurs portées par les professionnels et la structuration collective nécessaire à leur concrétisation.

Dans ce cadre, la proposition de Moulaire (2020) visant à la mise en place d'un comité de pilotage RSE (COPIL) apparaît comme une réponse opérationnelle pertinente. Cette instance pourrait faire le lien entre les orientations stratégiques de l'association et les réalités quotidiennes des établissements, en assurant un suivi des projets, une priorisation des actions, ainsi qu'une reconnaissance officielle des engagements déjà pris. Elle répondrait ainsi au besoin de coordination exprimé par les équipes, qui déplorent que les ressources disponibles (fiches actions, fresques, supports numériques) restent méconnues et insuffisamment mobilisées collectivement. Rappelons que seuls 12 % des répondants déclarent avoir consulté ces ressources, avec de fortes disparités selon l'ancienneté.

Par ailleurs, la désignation de référents RSE à l'échelle des établissements, à l'instar des ambassadeurs expérimentés dans d'autres associations telles que l'ADAPEI, permettrait d'établir un relais interne efficace entre les ressources institutionnelles et leur traduction opérationnelle. L'enquête a souligné que l'information descendante reste largement verticale, touchant principalement les cadres et les fonctions administratives. Le rôle de ces référents serait donc d'assurer une diffusion horizontale, par l'animation de temps de sensibilisation et de retours d'expérience adaptés aux différents métiers. Cette démarche contribuerait également à combattre le sentiment d'exclusion ressenti notamment par les personnels d'entretien, secrétaires et maîtresses de maison, souvent écartés des circuits décisionnels tout en étant porteurs d'idées concrètes.

Enfin, les réponses à la question ouverte sur les améliorations à apporter révèlent une forte attente envers des dispositifs concrets de gouvernance participative : boîtes à idées, commissions transversales, alertes par mail, valorisation des actions existantes. Ces attentes rejoignent les analyses d'Autissier et Moutot (2013), qui insistent sur la nécessité de provoquer un « point de bascule comportemental » via des ateliers participatifs et des espaces de co-construction. Ce point est d'autant plus crucial que, comme l'illustre le paradoxe d'Olson, l'engagement collectif ne s'impose pas : il se construit, se valorise et s'entretient par le biais d'incitations, de reconnaissances et d'une animation constante.

L'instauration d'une gouvernance partagée, incluant l'ensemble des métiers, constituerait à la fois un levier essentiel pour mobiliser les professionnels et une réponse concrète aux freins identifiés : déficit d'information, isolement, absence de relais. Cette approche offrirait la possibilité de convertir la motivation individuelle en un engagement collectif structuré, condition sine qua non pour ancrer la RSE dans une dynamique durable, en cohérence avec les valeurs du secteur.

Plan d'action pour renforcer la dynamique RSE :

Quoi	Comment	Qui
Renforcer la gouvernance partagée et la communication interne	<p>1. Créer un comité RSE pluridisciplinaire réunissant représentants des différents métiers (soignants, administratifs, éducateurs...) pour assurer la coordination et le relais sur le terrain.</p> <p>2. Nommer des référents RSE locaux dans chaque service pour faciliter la communication, la remontée des initiatives et le suivi des actions.</p> <p>3. Mettre en place des temps réguliers d'échange (mensuels ou trimestriels) autour des enjeux RSE, sous forme d'ateliers participatifs pour faire vivre la démarche.</p> <p>4. Simplifier l'accès à l'information : rendre les outils en ligne plus visibles, accessibles, et compléter par des supports papier ou réunions courtes pour toucher les professionnels moins connectés.</p>	<p>Direction, Responsables de service, Référents RSE</p> <p>Direction, Cadre de proximité, Responsable RSE</p> <p>Référents RSE, Cadres, animateurs d'ateliers, Collaborateurs volontaires</p> <p>Chargé de communication interne, Référents RSE, Direction</p>
Accompagner la montée en compétence et la sensibilisation	<p>1. Organiser des formations courtes et pratiques, basées sur des ateliers interactifs (type fresque du climat, gestion des déchets, mobilité durable), adaptées aux contraintes horaires.</p>	<p>Chargé de formation, Formateurs, Référents RSE, Cadre</p>

	<p>2. Intégrer des modules de sensibilisation RSE dans les temps d'accueil des nouveaux salariés.</p> <p>3. Valoriser les initiatives locales par des retours d'expérience, un système de reconnaissance interne (récompenses symboliques, visibilité dans la newsletter...).</p>	<p>Service RH, Chargé de formation, Référents RSE</p> <p>Direction, Chargé de communication interne, Cadres, Référents RSE</p>
Développer des projets RSE concrets et participatifs	<p>1. Lancer des projets pilotes dans certains services (tri des déchets, réduction du plastique, gestion énergétique, mobilité douce), avec des objectifs clairs et mesurables.</p> <p>2. Encourager la co-construction des projets entre équipes et direction pour garantir l'adhésion et l'adaptation aux réalités du terrain.</p> <p>3. Associer les personnes accompagnées à certaines initiatives (sensibilisation écologique, ateliers pratiques) pour renforcer leur implication.</p>	<p>Référents RSE, Équipes terrain, Cadres, Partenaires externes</p> <p>Direction, Référents RSE, Managers, Collaborateurs volontaires</p> <p>Éducateurs, Animateurs, Référents RSE, Personnes accompagnées</p>
Optimiser la gestion des ressources et la transmission énergétique	<p>1. Réaliser un audit énergétique rapide pour identifier les premiers postes d'économie (éclairage, chauffage, consommations d'eau).</p> <p>2. Mettre en place des actions à coût faible ou</p>	<p>Responsable technique, Responsable RSE, Cabinet externe (si besoin)</p>

	<p>nul en priorité (extinction des lumières inutiles, sensibilisation à la consommation d'eau).</p> <p>3. Planifier un calendrier d'investissements progressifs (panneaux solaires, LED, mobilité électrique) en lien avec les possibilités financières et les aides externes.</p>	<p>Tous les salariés, Référents RSE, Cadres</p> <p>Direction, Responsable financier, Responsable RSE, Responsable technique</p>
<p>Suivre, évaluer et ajuster la démarche</p>	<p>1. Définir des indicateurs simples (taux de participation aux formations, volumes de déchets triés, nombre d'initiatives locales...) pour mesurer l'évolution.</p> <p>2. Mettre en place un retour d'expérience régulier auprès des équipes pour identifier les freins persistants et ajuster le plan d'action.</p> <p>3. Favoriser un dialogue constant entre direction et terrain pour garantir l'adaptation continue de la stratégie RSE.</p>	<p>Direction, Référents RSE</p> <p>Cadres, Collaborateurs, Direction</p> <p>Direction, Cadres, Référents RSE, Comités d'établissement ou instances représentatives</p>

Le succès passera par un équilibre entre une gouvernance partagée, une sensibilisation adaptée aux contraintes des équipes, des projets concrets qui donnent du sens, et un pilotage régulier pour maintenir la dynamique. L'idée est de transformer la RSE en une culture professionnelle vécue, plutôt qu'un simple catalogue d'actions.

5. Les difficultés rencontrées et les limites de l'enquête

5.1 Les difficultés rencontrées

L'une des principales difficultés rencontrées lors de la rédaction de ce mémoire a porté sur la construction de l'état de l'art, qui s'est avérée plus complexe que je ne l'avais anticipé. J'ai cherché à produire une analyse rigoureuse et documentée, en multipliant les lectures d'articles scientifiques, d'ouvrages spécialisés et de rapports institutionnels. Rapidement, je me suis retrouvé(e) face à une surcharge intellectuelle, compliquant la sélection des références les plus pertinentes. Cette abondance documentaire a engendré une certaine confusion dans l'organisation des idées, rendant délicate la hiérarchisation des apports théoriques et la construction d'un fil conducteur fluide. J'ai ainsi consacré beaucoup de temps à faire dialoguer des auteurs issus de disciplines très diverses (sociologie des organisations, économie sociale et solidaire, management de projet...), parfois au prix de la lisibilité et de la cohérence globale.

Par ailleurs, la diffusion du questionnaire s'est révélée plus ardue que prévu. Malgré plusieurs relances, ma présence régulière dans les services et mes passages répétés auprès des équipes, il a parfois été difficile de mobiliser les professionnels autour de cette démarche, sans doute en raison d'un intérêt perçu comme secondaire. Ce frein a ralenti la collecte des données et limité la taille de l'échantillon, bien que les réponses obtenues soient néanmoins suffisantes pour dégager des tendances. Ces obstacles illustrent les contraintes concrètes rencontrées sur le terrain dans la conduite de cette recherche en contexte professionnel.

5.2 Les limites de l'enquête

L'enquête réalisée dans le cadre de ce mémoire constitue un apport précieux pour mieux comprendre les perceptions, les pratiques et les attentes des professionnels à l'égard de la démarche RSE. Toutefois, plusieurs limites doivent être prises en considération lors de l'interprétation des résultats.

Premièrement, la méthode de collecte par questionnaire auto-administré, bien qu'accessible et relativement rapide à déployer, ne permet pas d'appréhender en

profondeur la complexité des représentations individuelles. Si certaines réponses ouvertes se sont révélées riches d'enseignements, le format reste contraint et ne favorise pas toujours l'expression nuancée des ressentis ni la mise en récit des pratiques concrètes. Un croisement avec des entretiens semi-directifs ou des observations in situ aurait permis d'approfondir des thématiques sensibles, telles que les freins à l'engagement ou les logiques d'initiative locale.

Par ailleurs, la brièveté de la période d'enquête n'a pas permis d'observer les dynamiques dans la durée. Les résultats reflètent un instantané des perceptions à un moment donné, sans pouvoir mesurer l'évolution des pratiques ni l'impact éventuel d'actions récentes mises en œuvre en interne. Dans un contexte institutionnel en constante évolution, cette absence de suivi longitudinal constitue une limite importante.

Enfin, la diffusion même du questionnaire a constitué une difficulté. Malgré plusieurs relances ciblées, des interventions dans les services et des actions de sensibilisation, il a parfois été complexe d'obtenir un taux de retour satisfaisant. Ce constat interroge non seulement la portée de l'enquête, mais aussi plus largement la disponibilité des professionnels à s'investir dans des démarches réflexives ou participatives. Cette limite rejoint l'une des hypothèses formulées dans ce mémoire : pour qu'une dynamique RSE soit pleinement efficace, elle doit être rendue visible, activable, et soutenue par des temps collectifs dédiés.

Conclusion générale

Ce mémoire a proposé une analyse de l'articulation entre la stratégie RSE institutionnelle et les pratiques de terrain au sein d'un établissement médico-social, à travers l'étude de cas des dispositifs Alternatives. En mobilisant plusieurs cadres théoriques issus de la sociologie des organisations, de la régulation sociale et de l'économie des communs, il s'est agi de comprendre comment les professionnels s'engagent – ou non – dans une démarche de durabilité, ainsi que les conditions favorisant la pérennité de cet engagement.

Les résultats de l'enquête ont permis de valider partiellement les hypothèses formulées : d'une part, une stratégie RSE formalisée ne suffit pas à mobiliser les acteurs si elle n'est pas rendue accessible, contextualisée et pilotée de manière adaptée ; d'autre part, l'appropriation de la démarche repose avant tout sur des dynamiques locales, participatives et souvent informelles. Ce constat rejoint l'idée selon laquelle les logiques d'engagement s'enracinent davantage dans des initiatives traduites, partagées et reconnues que dans des prescriptions descendantes. Dans cette optique, ce mémoire plaide pour une mise en œuvre de la RSE structurée autour de deux leviers essentiels : une méthodologie de projet claire à l'échelle de l'établissement, et une gouvernance partagée, capable de relier les différents métiers et de soutenir l'élan collectif. Ces leviers apparaissent d'autant plus nécessaires dans un contexte médico-social en profonde mutation, où les professionnels sont souvent confrontés à des exigences gestionnaires, des finalités éducatives et une quête de sens.

Cependant, cette recherche souligne également que les établissements ne peuvent porter seuls cette dynamique : c'est dans le dialogue entre l'échelon stratégique et l'échelon opérationnel qu'une culture commune de responsabilité sociétale, cohérente avec les valeurs du travail social, peut émerger.

Dès lors, comment construire les conditions organisationnelles permettant aux initiatives locales de remonter et d'inspirer la stratégie institutionnelle, plutôt que de rester invisibles ou isolées ?

Bibliographie

Ouvrages :

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2023). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance*. Dunod.

Bertezenne, S., & Vallat, D. (2015). *Manager la RSE dans un environnement complexe : Le cas du secteur social et médico-social français*. EMS Management & Société.

Grandgeorge, D. (2023). *L'écologisation du travail social*. Éditions IES.

Moulaire, M. (2020). *Pratiquer la RSE dans le secteur social et médico-social*. ESF éditeur.

Bernoux, P. (2006). *La sociologie des organisations* (10e éd.). Seuil.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1991). *L'acteur et le système*. Seuil.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Articles scientifiques en ligne :

(1) Bouchard C. (2005). *Intervenir à partie de l'approche écologique : au centre, l'intervenante*. Consulté le 20/10/2024 sur : <https://www-erudit-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/fr/revues/ss/1987-v36-n2-3-ss3498/706373ar/>

(2) Boutand A. et Gondran N. (2018). *L'empreinte écologique*. Consulté le 20/10/2024 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/l-empreinte-ecologique--9782707198730?lang=fr>

(3) Burnier MC., Vernet B. (2014). *Réduire son empreinte écologique : l'hôpital relève le gant*. Consulté le 20/10/2024 sur : https://www.lavermonlinge.com/userfiles/files/On_parle_de_nous/2014-09-16~1336@TECHNIQUES_HOSPITALIERES.pdf

- (4) Capron M., Quairel F., (2009). Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. Consulté le 15/04/2025 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/revue-de-l-organisation-responsable-2009-2-page-19?lang=fr>
- (5) Cotton A-M., (2017). *Qu'apporte l'identité collective des associations professionnelles à la construction de l'identité professionnelle du responsable de la communication ?* Consulté le 15/04/2025 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/revue-questions-de-management-2017-1-page-15?lang=fr>
- (6) Ernult J., Hamdouch A., 2013, *Responsabilité Sociale des Entreprises et Innovations*. Consulté le 15/04/2025 sur : https://shs.cairn.info/article/MAV_066_0123?lang=fr
- (7) F. Lépineux & al. (2010). *LA RSE – La responsabilité sociale des entreprises – 2^e éd.* Consulté le 15/04/2025 sur <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/la-rse-la-responsabilite-sociale-des-entreprises--9782100749577?lang=fr>
- (8) Grandgeorge D. (2023). *L'écologisation du travail social*. Éditions IES. Consulté le 19/10/2024 sur : <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=wnpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA61&dq=écologie+et+performance+des+établissements+sociaux&ots=qQSGzv6frW&sig=zITIJLssrq82bjM8SbmiwevbY7A#v=onepage&q=écologie%20et%20performance%20des%20établissements%20sociaux&f=false>
- (9) Grünfelder S., Delalieux G., (2023). *Responsabilité sociale des entreprises : parties prenantes et outils*. Consulté le 15/04/2025 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/rse--9782100848928?lang=fr>

- (10) Haegel F., (2024). *La science politique*. Consulté le 15/04/2025 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/recherche?lang=fr&term=Haegel+2024>
- (11) Hervé Dumez. (2013). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation*. Consulté le 14/12/2024 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/revue-gerer-et-comprendre1-2013-2-page-29?lang=fr>
- (12) Helfrich V. & Schäfer P., (2022). *Aux sources de la RSE*. Consulté le 15/04/2025 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/la-rse-en-schemas--9782340063297-page-32?lang=fr>
- (13) Kauffmann E. (2014). « *Les trois types purs de la domination légitime de Max Weber : les paradoxes de la domination et de la liberté* ». Consulté le 16/12/2024 sur : https://shs.cairn.info/revue-sociologie-2014-3-page-307?lang=fr&utm_source=chatgpt.com
- (14) Klarsfeld et Delpuech. (2008). *La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo institutionnelle*. Consulté le 14/12/2024 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/revue-de-l-organisation-responsable-2008-1-page-53?lang=fr>
- (15) Larocque, Roy, MacDonald, (2024), *La justice écologique au cœur du travail écosocial construire des connaissances et développer des pratiques à la hauteur des enjeux socioécologiques*. Consulté le 15/04/2025 sur : <https://www-erudit-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/fr/revues/interots/2024-n159-interots09350/>
- (16) Leyroas S. & Tamatoa B., (2018), *Communs et développement : une approche renouvelée face aux défis mondiaux*. Consulté le 16/12/2024 sur : <https://shs.cairn.info/revue-internationale-des-etudes-du-developpement-2018-1-page-11?lang=fr>

- (17) Martinet A-C., Payaud M., (2008). *Formes de RSE et entreprises sociales*. Consulté le 15/04/2025 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-199?lang=fr>
- (18) Ministère de l'économie. (2018). *La loi Pacte adoptée par le parlement*. Consulté le 14/12/2025 sur : <https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte#:~:text=Le%20plan%20d'action%20pour,le%20Parlement%2C%20le%2011%20avril.>
- (19) Mullenbach-Servayre. (2007). *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale de entreprises*. Consulté le 14/12/2024 sur : <https://firmetheories.e-monsite.com/medias/files/11-article-ppe.pdf>
- (20) Paradeise C., (2003). *La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique*. Consulté le 15/04/2025 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125-page-41?lang=fr>
- (21) Pimentel J.A., Durand R., Dussauge P. Lehmann-Ortega L., (2024). *Strategor, qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?* Consulté le 15/04/2025 sur : <https://shs-cairn-info.ressources-electroniques.univ-lille.fr/strategor--9782100865420-page-17?lang=fr>

Annexes

1. Annexe 1 : Questionnaire

Profil

Quelle est votre fonction dans l'établissement ?

- Membre de la direction
- Éducateur ou moniteur éducateur
- CPP
- Personnel médical ou paramédical
- Agent d'entretien
- Secrétariat
- Agent technique
- Maitresse de maison

Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'établissement ?

- Moins d'un an
- Entre 1 et 3 ans
- Entre 3 et 5 ans
- Plus de 5 ans

Perception de la RSE

Avez-vous déjà entendu parler de la RSE dans votre établissement ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Comment définirez-vous la RSE en quelques mots ?

Pensez-vous que la RSE doit être une priorité pour notre établissement ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Selon vous, quel est l'intérêt principal de la RSE dans un établissement comme le nôtre ?

Ressources associatives : accessibilité et utilité

Avez-vous déjà consulté les ressources RSE mises à disposition sur le SharePoint de l'association ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Parmi les ressources RSE disponibles sur le SharePoint lesquels sont les moins utiles ?

- Formation fresque du climat
- Liens vers des articles informatifs
- Tests pour mesurer son empreinte écologique
- Fiches actions
- Partage d'initiative entre les établissements

Quelles améliorations pourriez-vous proposer pour rendre ces ressources plus utiles à vos pratiques ?

Pratiques RSE au sein des dispositifs Alternatives

Avez-vous déjà observé ou mis en place des actions RSE dans l'établissement ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Lesquelles ?

Rencontre-vous des résistances face à l'adoption de pratiques / projets RSE ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Cela dépend
- Plutôt oui
- Tout à fait

Qu'est ce qui selon vous freine l'adoption de pratiques RSE au sein de votre établissement ?

Quels seraient selon vous les leviers pour favoriser la mise en œuvre de projet RSE dans l'établissement ?

Implication personnelle

Je me sens _____ dans la mise en œuvre de projets RSE au sein de mon établissement.

- Impliqué
- Motivé
- Soutenu

- Freiné
- Livré à moi-même
- Pas concerné

Quels projets RSE concrets souhaiteriez-vous mettre en place ?

2. Annexes 2 : Résumé de l'entretien exploratoire mené avec la directrice des dispositifs Alternatives

Lors de l'entretien consacré aux enjeux écologiques dans le secteur médico-social, plusieurs thèmes majeurs ont été évoqués, notamment la nécessité de sensibiliser les personnes accompagnées aux problématiques environnementales. L'information et la formation jouent un rôle clé pour les responsabiliser face aux défis écologiques, en s'appuyant sur des moyens adaptés et des actions concrètes visant à intégrer ces enjeux dans leur quotidien, notamment à travers des activités et des accompagnements tels que la gestion des déchets. Du point de vue de la gestion des établissements, la transition écologique constitue un défi économique important. Elle implique la mise en place de politiques RSE ciblées sur la réduction des gaz à effet de serre, la maîtrise des consommations de fluides (eau, gaz, électricité) et l'amélioration de l'efficacité énergétique. Des investissements spécifiques, comme le remplacement des systèmes de chauffage par des panneaux solaires ou la diminution de l'usage des bouteilles plastiques au profit de gourdes réutilisables, font également partie des leviers d'action. Si l'association a intégré ces enjeux dans son projet politique global, les actions concrètes restent souvent focalisées sur des initiatives ponctuelles telles que la participation à des événements comme le World Clean Up Day, la gestion des déchets alimentaires en partenariat avec des acteurs comme Les Alchimistes pour le compostage, ou encore la sensibilisation au gaspillage et à la nature. S'agissant de l'engagement des salariés, si l'impulsion initiale revient majoritairement à l'association, certains professionnels témoignent d'une implication sincère et prennent des initiatives pour aller plus loin. Cependant, d'autres projets rencontrent des résistances, liées notamment à des habitudes de travail bien ancrées, ainsi qu'à un manque de temps et de moyens. Pour favoriser une prise de conscience écologique plus large au sein des ESMS, les leviers identifiés reposent sur une meilleure information et des pratiques encourageant l'entraide et le partage. Dans les années à venir, les priorités écologiques pourraient s'orienter vers la transition vers des véhicules propres, l'installation d'éclairages LED, la gestion optimisée des espaces (chauffage, éclairage), la réduction des déchets et la promotion d'une alimentation locale et durable via des circuits courts. L'autonomie énergétique des établissements, notamment par la collecte et l'utilisation des eaux

pluviales, constitue également un objectif à long terme. Toutefois, la réalisation de ces transitions devra surmonter des obstacles majeurs, tels que les coûts élevés, des normes réglementaires strictes, ainsi que la nécessité de repenser en profondeur l'organisation du travail pour intégrer des pratiques plus durables.

3. Annexe 3 : Résumé de l'entretien exploratoire mené avec le responsable RSE de l'association GAPAS.

L'entretien avec le responsable RSE du GAPAS a permis de clarifier plusieurs aspects de la mise en œuvre de la politique RSE au sein de l'association. Cette politique, élaborée au niveau central, doit être déployée concrètement dans les établissements, ce qui génère plusieurs défis. L'association a commencé à intégrer la RSE peu avant la pandémie, avec la création d'une charte d'engagement et un plan d'action structuré autour de dix enjeux, dont l'intégration du développement durable dans les stratégies. Un comité de pilotage a été institué et un onglet RSE a été ajouté au SharePoint, outil collaboratif interne. Pourtant, malgré ces dispositifs, la diffusion des actions et des informations vers les équipes de terrain reste incomplète, les salariés ne consultant pas systématiquement les ressources en ligne. La sensibilisation constitue un pilier de la démarche, avec des ateliers tels que la fresque du climat. Cependant, il demeure difficile pour les équipes de traduire cette prise de conscience en gestes concrets au quotidien. Si une partie des travailleurs sociaux est déjà sensibilisée, des initiatives comme le tri des déchets ou l'adoption de comportements plus vertueux rencontrent encore des résistances, liées notamment au manque de temps et à des habitudes bien ancrées. Sur le plan de la transition énergétique, l'association envisage des projets ambitieux, tels que l'installation de panneaux solaires et la rénovation thermique des bâtiments, mais ces initiatives nécessitent des investissements financiers lourds, aujourd'hui inaccessibles. La mobilité durable représente également un enjeu majeur, avec pour objectif la généralisation des véhicules électriques et l'encouragement aux mobilités douces, notamment via un forfait de 200 euros destiné à l'achat de vélos ou de trottinettes.

Enfin, si l'engagement des salariés est une priorité clairement affirmée, la mobilisation globale des équipes autour de ces projets reste difficile. Certaines actions sont expérimentées dans des établissements pilotes, mais la mise en œuvre d'initiatives concrètes et durables demande du temps et de la patience.

Glossaire :

ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la Qualité des Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

CPP : Coordinateurs de projet et de parcours

DGSC : Délégation Générale à la Stratégie et à la Cohérence

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

ESMS : Établissement ou Service Social ou Médico-Social

HAS : Haute Autorité de Santé

IDM : Institut Didier Motte

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ODD : Objectifs de Développement Durable

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

TRS : Théorie de la Régulation Sociale

Résumé

Ce mémoire interroge la manière dont la stratégie RSE institutionnelle est appropriée par les professionnels d'un établissement médico-social, à travers l'étude des dispositifs Alternatives du GAPAS. Dans un contexte de transition socioécologique, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît comme un levier stratégique pour inscrire les ESMS dans une dynamique durable. S'appuyant sur une enquête quantitative auprès de 44 professionnels et deux entretiens exploratoires, cette recherche analyse les perceptions, pratiques et obstacles à l'engagement local. Les résultats révèlent une adhésion de principe aux valeurs RSE, mais une appropriation encore partielle, entravée par le manque de temps, de lisibilité et d'accompagnement. Le mémoire met en avant l'importance d'une gouvernance locale partagée, l'identification de relais intermédiaires et la co-construction de projets pour favoriser une régulation conjointe. Il propose ainsi des leviers concrets pour faire de la RSE une culture professionnelle vécue et partagée au sein des établissements.

Mots clés : RSE, ESMS, gouvernance, appropriation, régulation conjointe.

Abstract :

This thesis examines how an institutional CSR strategy is appropriated by professionals within a social-medical organization, focusing on the Alternatives devices at GAPAS. In the context of socio-ecological transition, Corporate Social Responsibility (CSR) is a strategic lever to embed sustainability in social care institutions. Based on a quantitative survey of 44 professionals and two exploratory interviews, the study analyzes perceptions, practices, and barriers to local engagement. Results show general alignment with CSR values but limited appropriation due to time constraints, unclear communication, and lack of support. The thesis highlights the need for shared local governance, designated intermediaries, and co-constructed projects to enable joint regulation. It offers concrete levers to establish CSR as a lived and shared professional culture within institutions.

Keywords: CSR, social care institutions, governance, appropriation, joint regulation.