

LA RESPONSABILITE SOCIETALE DANS LE  
SECTEUR MEDICO-SOCIAL

Bilan des pratiques dans les EHPAD et les SSIAD

Sandra BERTEZENE

Université Claude Bernard LYON 1

Laboratoire des Sciences Actuarielle et Financière

Préambule

Cette présentation s'inscrit dans le cadre d'une vaste recherche consacrée aux stratégies de responsabilité sociétale des établissements (RSE) du secteur médico-social à laquelle le laboratoire des sciences actuarielle et financière (SAF) de l'Université LYON 1 a participé<sup>1</sup>. Ces travaux sont portés et pilotés par la Fédération Nationale Avenir et Qualité de Vie des Personnes Âgées (FNAQPA), avec le soutien de la mutuelle AGIRC ARRCO et la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA).

Notre travail a consisté à définir la RSE au sein du secteur médico-social et à dresser le panorama des pratiques en la matière au sein des EHPAD et des SSIAD de notre pays. Par conséquent, sur la base d'une revue de littérature et d'entretiens exploratoires réalisés auprès de 12 dirigeants d'établissements médico-sociaux, un questionnaire a été construit et administré à 4 638 dirigeants d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et de services de soins infirmiers à domicile (SSIAD). Le taux de réponse est de 12,5%, soit 486 questionnaires entièrement renseignés et exploitables, ce qui permet de traiter des données suffisamment nombreuses et par conséquent, de proposer des résultats pertinents dans les différents domaines étudiés.

Cette présentation ne fait pas état de l'ensemble des résultats de notre étude. Elle se centre sur les éléments liés à la fois à la RSE et la performance des établissements.

---

<sup>1</sup> Recherche conduite par Sandra BERTEZENE, Caroline BAYART et David VALLAT, enseignants-chercheurs, Laboratoire des Sciences Actuarielle et Financière (SAF EA 2429), Université Claude Bernard LYON 1.

## 1 - Les champs d'actions de la RSE en EHPAD et en SSIAD

Près de 40% des EHPAD et des SSIAD interrogés ont initié une stratégie RSE. Ils conduisent, dans leur très grande majorité, des actions « responsables » à l'égard du personnel (par exemple, 97%<sup>2</sup> des organisations engagées dans une stratégie RSE mettent en place des actions visant à améliorer le dialogue social, et 72% proposent des politiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée à ses personnels. Ces résultats sont cohérents avec les définitions de la RSE données par les dirigeants, très orientées vers son volet social, mais également avec le classement des personnels parmi les parties prenantes les plus importantes. D'ailleurs, les dirigeants engagés dans une stratégie RSE sont 71% à inciter les salariés à adopter une démarche responsable, mais seulement 5% d'entre eux déclarent que les équipes ont été formées à la RSE.

Puisque cela est exigé par la réglementation, il n'est pas étonnant de voir que quasiment la totalité des dirigeants engagés dans une stratégie RSE dit respecter les principes d'intégrité et d'honnêteté dans les relations avec les personnes âgées, les familles et les proches (99%). Les résultats sont aussi élevés s'agissant des procédures pour répondre aux réclamations et la mise en place des actions correctives (97%). Les dirigeants déclarent essayer de mieux comprendre les attentes des personnes âgées et des familles, offrir une information complète sur les services proposés et enfin, utiliser le niveau de satisfaction des personnes âgées pour améliorer la qualité du service (92%).

Les dirigeants engagés dans une stratégie RSE sont globalement soucieux de leur communauté, même s'ils ne jouent que rarement un rôle de mécène (respectivement 21%). Ils sont plutôt enclins à mettre en place des actions responsables en lien avec leur territoire (93%) et à ne jamais tenter de contourner la réglementation (89%). Ces dirigeants se préoccupent également de leur responsabilité économique. Le contrôle des coûts est un élément majeur pour 92% d'entre eux, ce qui paraît cohérent avec la rationalisation budgétaire à laquelle ils sont confrontés depuis plusieurs années. La grande majorité de ces mêmes dirigeants essaie de pérenniser leur activité (95%), notamment grâce au développement de celle-ci (83%).

Le volet environnemental est le plus emblématique des champs d'actions des stratégies de RSE, ce n'est pourtant pas l'axe majeur d'action des dirigeants engagés dans une telle stratégie. Par exemple, 67% d'entre eux développent des actions portant sur la diminution des impacts environnementaux mais moins de la moitié (47%) fixent des objectifs de performance écologique. Ils sont moins nombreux à déployer des dispositifs permettant d'analyser l'impact de l'activité sur l'environnement (18%) et à participer au financement de programmes de protection de l'environnement (12%). Mais il est encourageant de constater que près d'un quart des dirigeants (23%) met en œuvre des actions permettant de dépasser les exigences environnementales réglementaires. Nous aurions pu croire que les dirigeants qui encourageaient et sensibilisaient les personnels à la RSE, étaient ceux qui associaient le plus leurs équipes à la construction de la stratégie RSE. Or, ce n'est pas le cas, il n'existe pas de lien significatif entre le fait d'inciter les salariés à adopter une démarche responsable (déplacement durable, diminution du gaspillage, etc.) et la participation de ces mêmes salariés à la définition des objectifs RSE du projet d'établissement ou de service (60%). Ce qui peut paraître étonnant lorsqu'on connaît l'importance du rôle des personnels dans le succès des stratégies RSE.

---

<sup>2</sup> Les items sont suivis par des échelles de Likert en cinq points, afin que les répondants expriment leur degré d'accord ou de désaccord (allant de 1, pas du tout d'accord, à 5, tout à fait d'accord). Les pourcentages cités correspondent au cumul des réponses « d'accord » et « tout à fait d'accord ».

Figure n°1 – Les actions RSE mises en œuvre par les répondants



Source : Enquête ADD'AGE (2014)

## 2 - Les démarches RSE et les ressources mobilisées

Les résultats montrent que la mise en œuvre effective d'une stratégie RSE n'est que très faiblement conditionnée par la mobilisation de ressources supplémentaires. Par exemple, seulement 26% des dirigeants déclarent avoir dégagé un budget spécifique pour mettre en œuvre leur stratégie RSE et très peu d'entre eux semblent avoir suivi une formation aux principes de la RSE (9%). Ces résultats sont en adéquation avec les déclarations de ces mêmes dirigeants, qui affirment que le premier levier pour la mise en œuvre d'une telle stratégie est leur propre philosophie et non les incitations financières.

Figure n°2 - Les ressources mobilisées pour mettre en œuvre une stratégie RSE



Source : Enquête ADD'AGE (2014)

Les outils mobilisés dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie RSE sont essentiellement, les principes de la charte des droits et libertés de la personne âgée (40,9%) ; un code de bonne conduite ou une charte « maison » (19,9%) ; une stratégie d'achat de produits labélisés et/ou de construction

responsable (11,6%) et les principes du guide de « Questionnement éthique » de l'ANESM (9,9%). Bien que non destiné à couvrir les volets économique et environnemental de la RSE, le guide de questionnement éthique est plus largement mobilisé que le référentiel ISO 26000, le plus complet en matière de RSE. La charte des droits et libertés des personnes âgées est l'outil le plus mobilisé pour guider la mise en œuvre de la stratégie RSE. Cette charte et l'application de ses principes ne sont pas spécifiques à la RSE mais sont rendus obligatoires depuis la loi du 2 janvier 2002. Il est par conséquent cohérent de voir une si grande proportion d'EHPAD et de SSIAD s'appuyer sur cette dernière pour guider leurs projets, d'autant que la plupart des dirigeants engagés dans une stratégie RSE ne déploient que très peu de ressources dans ce cadre. S'appuyer sur la Charte des droits et libertés de la personne âgée ne nécessite pas spécialement d'investissement financier, matériel ni même en compétences techniques, mais plutôt des changements de pratiques qui peuvent néanmoins être couteuses en temps.

### 3 - Reporting et résultats économiques

Les dirigeants sont 28% à ne jamais réaliser de reporting et le coût financier des actions RSE mises en place n'est évalué que dans 18% des cas. Du coup, comment être certain que la stratégie conduite est performante d'un point de vue économique, social, sociétal ou encore environnemental ? Comment être certain que cette stratégie a même un quelconque impact sur les personnes âgées puisque cette population est la partie prenante privilégiée des dirigeants ? Seulement la moitié des dirigeants (52%) déclarent effectuer un reporting annuel mais il est encourageant de constater qu'un tiers dispose d'indicateurs de mesure de la performance sociétale dans leur système budgétaire. Par ailleurs, 73% des répondants mentionnent la présence d'indicateurs qualitatifs dans leur reporting, 66% d'indicateurs quantitatifs et 63% d'indicateurs financiers. Ces résultats sont encourageants car ils témoignent de la diversité des mesures, non cantonnées aux aspects financiers comme cela est souvent reproché aux tableaux de bords traditionnels.

Les dirigeants engagés et non engagés dans une stratégie RSE signalent des résultats économiques mitigés. Mais en dépit d'un contexte économique tendu, près de la moitié des EHPAD et des SSIAD engagés dans une stratégie RSE ont vu leur chiffre d'affaires augmenter depuis l'année précédente, de même que leur trésorerie (44%) et leur niveau d'endettement (44%). Ces résultats sont peut être les conséquences des pratiques « responsables » en termes économiques que mettent en œuvre une large majorité d'entre eux (actions pour pérenniser l'activité, contrôle strict des coûts, développement de l'activité, stratégies financières de long terme et contrôle de la productivité des personnels essentiellement), mais statistiquement, ce lien n'est pas prouvé. Sur d'autres variables, la situation est moins encourageante, même si près d'un tiers des EHPAD et des SSIAD ont vu leur résultat net s'améliorer : à peine un cinquième a vu baisser le coût des heures supplémentaires ou complémentaires et seulement 16% ont vu leurs charges variables diminuer. S'agissant de la baisse du coût des heures supplémentaires ou complémentaires, nous ne pouvons pas dire que cet indicateur soit positif ou non car nous ne savons pas si ce chiffre est dû à la réduction de l'absentéisme (ce qui serait satisfaisant) ou bien à un remplacement plus limité des absents (ce qui pourrait remettre en question la qualité de service et contribuer à l'augmentation de la charge de travail des présents et donc à leur épuisement professionnel, entraînant à son tour de l'absentéisme, etc.).

Figure n°3 – L'influence des résultats économiques sur la mise en œuvre d'une stratégie RSE



Source : Enquête ADD'AGE (2014)

Plus leur performance économique est bonne, plus les EHPAD et les SSIAD développent une stratégie RSE. Les résultats montrent en effet que la performance économique influence positivement la mise en œuvre d'une stratégie RSE, ce qui est plus fréquemment observé au sein des établissements du secteur privé lucratif.

#### 4 - Les leviers, les freins et les impacts des stratégies RSE

Les dirigeants formalisent et mettent en œuvre une stratégie RSE essentiellement car ce concept correspond à leur philosophie (89%) comme vu précédemment. Cette dernière est ainsi le principal levier en faveur d'une stratégie RSE. Contrairement aux idées reçues, les incitations financières n'ont eu que peu d'impact sur la décision de choisir ce type de stratégie (19% de réponses cumulées sur « d'accord » et « tout à fait d'accord »). À l'opposé, les EHPAD et les SSIAD encore non engagés dans une telle stratégie considèrent plutôt les incitations financières comme un levier dans une grande proportion (78%), il est même selon ces derniers le levier essentiel.

Les organisations déjà engagées dans une stratégie RSE disent ne pas avoir suffisamment de ressources (financières dans 85% des cas, en temps dans 74% des cas et en compétences dans 55% des cas) pour assumer correctement leurs objectifs stratégiques. Mais il ne faut pas sous-estimer le manque d'évaluation du futur impact financier de la stratégie RSE qui est également un frein important au bon pilotage de cette stratégie (69%). En effet, ne pas pouvoir estimer les retombées qualitatives et financières d'une telle stratégie entrave le pilotage de la RSE puisque les dirigeants ne peuvent pas faire le bilan, à terme, des impacts de leurs investissements matériels et immatériels.

Les dirigeants qui ont déjà mis en œuvre leur stratégie RSE sont convaincus que la RSE favorise le développement d'une bonne image (79%), mais également l'acquisition de nouvelles connaissances (75%) et l'amélioration des relations avec les parties prenantes comme les personnes âgées (62%) et les proches (61%). Les talents sont considérés comme des ressources efficaces pour atteindre des objectifs sociétaux, de même que la proactivité pour résoudre les problèmes sociaux (64%). En adoptant une stratégie RSE de manière volontaire, les dirigeants montrent leur bonne volonté et ont ainsi le sentiment que le législateur n'aura pas besoin de développer une législation lourde et contraignante en la matière (29%).

Figure n°4 – Les leviers en faveur d'une stratégie RSE selon les dirigeants engagés dans une telle stratégie



Source : Enquête ADD'AGE (2014)

## 5 - Les apports du management des connaissances à la stratégie RSE

Les dirigeants engagés dans une stratégie RSE déclarent, en grande majorité, mettre en place une politique de management des connaissances (78% dans les EHPAD et 89% dans les SSIAD). Ils sont moins nombreux à formaliser une politique de ce type lorsqu'ils ne sont pas engagés dans une stratégie RSE. Mais les EHPAD et les SSIAD engagés dans une politique de management des connaissances ne sont pas forcément plus engagés dans une stratégie RSE. La corrélation entre les deux variables n'est que très faible. En revanche, il est très intéressant de constater que la gestion des connaissances est statistiquement liée à la mise en place d'actions inhérentes au volet social de la RSE, qui vont ensuite aboutir à la formalisation de la stratégie RSE. D'autres recherches mériteraient d'être conduites de manière à mieux comprendre ce lien, et plus particulièrement les modalités du processus de gestion des connaissances, son pilotage et sa coordination avec la stratégie RSE et au projet d'établissement de manière générale.

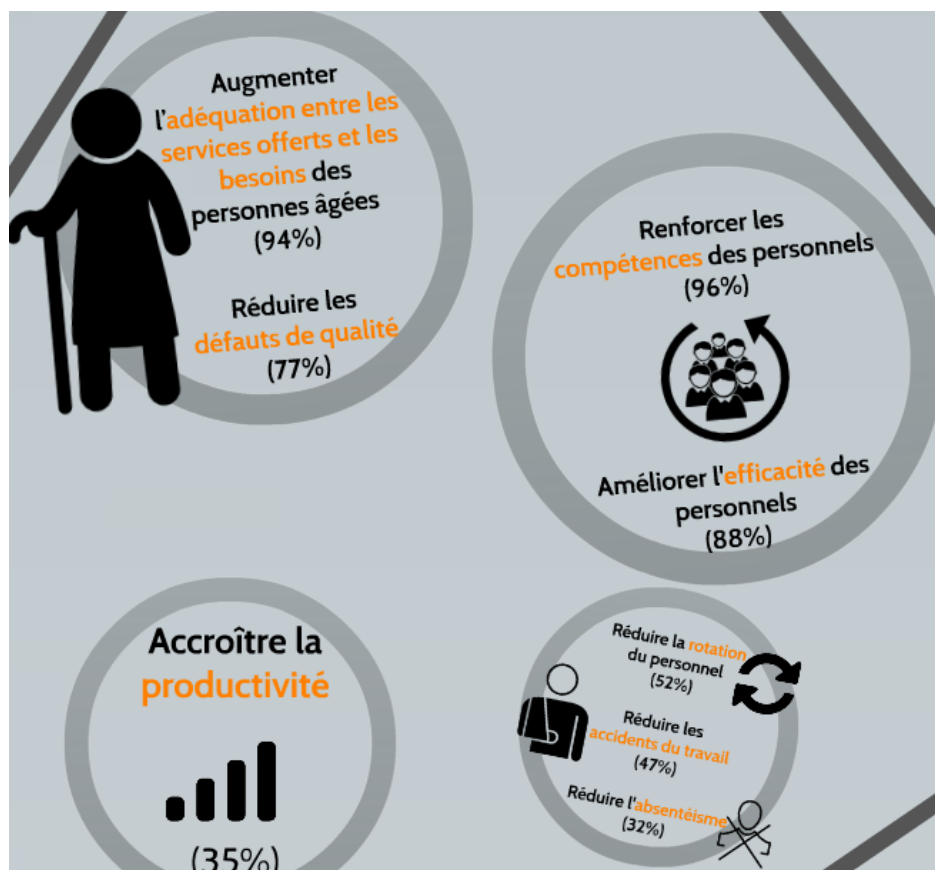
Beaucoup de pratiques liées au management des connaissances sont mises en œuvre de manière identique dans les organisations engagées et non engagées dans une stratégie RSE : partage des connaissances grâce à la collaboration inter-services, formalisation des pratiques, collaboration entre les niveaux hiérarchiques, transfert des savoirs tacites et explicites favorisés par des formations. Les dirigeants de ces organisations ont des avis convergents quant aux effets positifs de la gestion des connaissances : amélioration des compétences des personnels, de l'adéquation entre les services offerts et les besoins des personnes âgées, de la qualité.

La gestion des connaissances mobilise différents ressources au sein des organisations engagées dans une stratégie RSE : une politique de formation axée en priorité sur le personnel le moins qualifié (54%), la participation du personnel à des projets animés par des experts externes (74%) comme des démarche qualité par exemple, l'achat de documentation pour acquérir des connaissances (80%).

Pour s'adapter aux changements de leur environnement, les EHPAD et les SSIAD doivent (entre autre) apprendre, ce qui est la vocation de la gestion des connaissances. On constate que les EHPAD et les SSIAD engagés dans une stratégie RSE ont des pratiques et des réflexes de gestion du changement plus importants que ceux non engagés dans une stratégie RSE : objectifs stratégiques connus des personnels, possibilité des personnels de donner facilement leur point de vue sur les méthodes de travail, incitation des équipes à l'innovation et à la créativité, incitation à la

prise de décision plus éclairée par des dialogues et des consultations multiples, anticipation et gestion des risques pour résister aux conjonctures difficiles, anticipation des nouvelles exigences de l'environnement. Ces résultats paraissent tout à fait encourageants car ils semblent témoigner de l'impact positif de la RSE sur les pratiques de gestion du changement qui concerne toutes les organisations sociales et médico-sociales compte tenu des exigences de leur environnement (nouvelles exigences des personnes âgées, de leurs familles, de la tutelle, apparition massive du numérique, etc.).

Figure n°5 – Les impacts du management des connaissances selon les dirigeants interrogés



Source : Enquête ADD'AGE (2014)

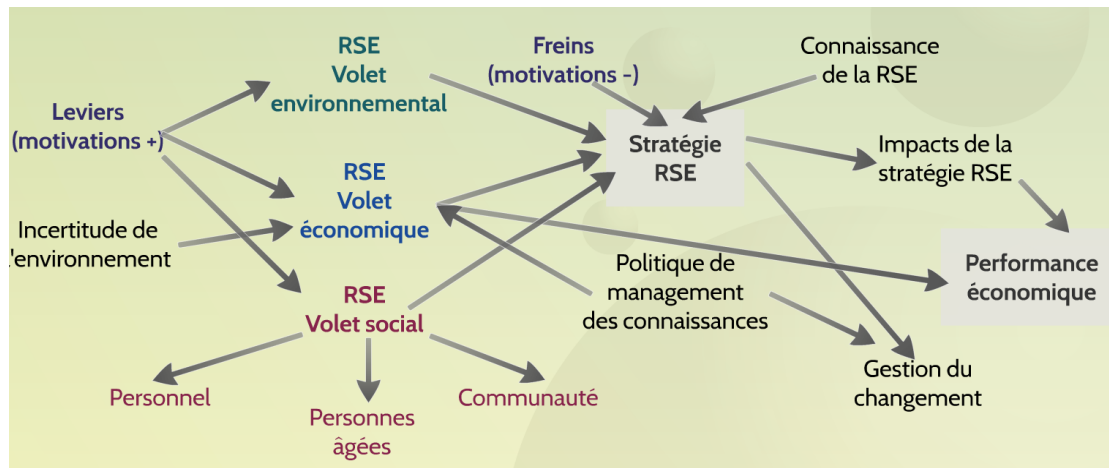
## 6 - Le lien entre RSE et performance

Un modèle de compréhension de ce qui détermine la mise en place d'une stratégie RSE a été construit. Ce modèle tient compte de l'articulation entre les motivations des dirigeants (leviers et freins), les pratiques en termes de gestion des connaissances, les actions RSE mises en œuvre et les impacts constatés dans les établissements ou les services. Ces relations ne sont pas directes et différentes variables interagissent. Par exemple, il existe un lien positif entre les leviers en faveur de la RSE et les stratégies RSE mises en œuvre, mais ce lien n'est pas direct car différents éléments interviennent dans cette relation : freins perçus, outils de la gestion des connaissances, connaissance des dispositifs favorisant la RSE, actions mises œuvre dans les trois volets de la RSE (environnemental, économique ou social-sociétal).

Les résultats montrent que la performance économique a des impacts positifs observables, notamment sur la motivation des salariés, les relations avec les partenaires (fournisseurs, tutelle,

etc.), l'image de l'établissement ou du service, la satisfaction des personnes âgées et de leur famille. De son côté, la stratégie RSE semble également avoir des impacts positifs dans l'organisation, notamment en termes de performance économique mais ici, d'autres facteurs non observés contribuent à expliquer cette variable. Cette piste restera par conséquent à explorer car la question du lien positif entre RSE et performance fait débat, tant dans la sphère académique que professionnelle.

Figure n°6 – Les : les déterminants de la stratégie RSE



Source : Enquête ADD'AGE (2014)

## Conclusion

Ces résultats ne reflètent qu'une partie de notre travail. Ils nous donnent néanmoins des pistes de réflexion qui viennent alimenter de nouvelles problématiques. Par exemple, sur le terrain de la performance, il serait intéressant d'affiner les résultats ici présentés en répondant aux questions suivantes : Comment mesurer le retour sur investissement d'une stratégie RSE ? Quel est l'impact d'une stratégie RSE sur la performance des établissements médico-sociaux ? Quel est l'impact de la gestion des connaissances sur le succès des stratégies RSE ?