

## **Responsabilité sociétale en Ehpad: 4 directeurs sur 10 ont initié une démarche**

Lors d'une journée organisée par l'Anap, Sandra Bertezene, enseignant-chercheur à l'université de Lyon, a présenté un bilan des pratiques de responsabilité sociétale des établissements (RSE) dans 486 Ehpad et services de soins infirmiers à domicile (Ssiad) français.

Les directeurs d'Ehpad déjà impliqués dans un dispositif de RSE mettent davantage en œuvre des actions liées aux aspects sociaux, à destination du personnel et des résidents, que des initiatives liées à la protection de l'environnement. Les résultats d'une recherche menée par Sandra Bertezene, Caroline Bayart et David Vallat donnent un panorama des pratiques mises en place dans les établissements, et du nombre de directeurs [parmi les répondants] imprégnés par cette philosophie.

Sandra Bertezene en a donné une présentation lors d'un colloque de l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap) consacré à la RSE appliquée au secteur sanitaire et médico-social, fin janvier à Paris.

Ce travail s'inscrit dans une vaste recherche consacrée aux stratégies de RSE du secteur médico-social, à laquelle le laboratoire des sciences actuarielle et financière (SAF) de l'université de Lyon 1 a participé.

Sur la base d'une revue de littérature et d'entretiens exploratoires réalisés auprès de 12 dirigeants d'établissements, un questionnaire a été construit et administré à 4.638 directeurs d'Ehpad et de Ssiad. Ces derniers pouvaient exprimer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle allant de 1 à 5. Les pourcentages cités correspondent au cumul des réponses "d'accord" et "tout à fait d'accord". Le taux de réponse a été de 12,5%, soit 486 questionnaires entièrement renseignés et exploitables.

Près de 40% des Ehpad et des Ssiad répondants ont initié une stratégie de RSE. Ils conduisent, dans leur très grande majorité (plus de 90%), des actions "responsables", et en premier lieu, à l'égard du personnel (actions visant à améliorer le dialogue social et la représentation collective, soutien du personnel souhaitant développer ses compétences, ou encore lutte contre les accidents du travail et les maladies professionnelles).

Ces résultats collent avec les définitions de la RSE données par ces mêmes dirigeants, très orientées vers son volet social. Ces derniers classent également le personnel et les résidents parmi les parties prenantes les plus importantes.

Plus de 90% des directeurs engagés dans la RSE disent respecter les principes d'intégrité et d'honnêteté dans les relations avec les personnes âgées, les familles et les proches. 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 également 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. Pour expliquer des pourcentages aussi élevés, l'étude fait l'hypothèse que ces actions sont consécutives à l'exigence des référentiels "qualité" utilisés pour les évaluations internes et externes imposées par la loi du 2 janvier 2002.

### **Des actions responsables liées au territoire**

S'agissant des aspects sociétaux de la RSE, les dirigeants sont globalement soucieux de leur communauté, même s'ils ne jouent que rarement un rôle de mécène (21%). Ils préfèrent mettre en place des actions responsables en

lien avec leur territoire, comme choisir leurs fournisseurs parmi les commerçants, artisans et entreprises locales (à 93%).

Concernant le volet environnemental, le plus emblématique de la RSE n'est pas le plus plébiscité: 67% des dirigeants développent des actions portant sur la diminution des impacts environnementaux (gestion des déchets, réduction des gaspillages énergétiques grâce à une meilleure isolation, utilisation d'ampoules basse consommation par exemple)... mais moins de la moitié (47%) fixent des objectifs de performance écologique (à échéances données). Ils sont encore 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%).

Les dirigeants se préoccupent également de leur responsabilité économique. Le contrôle des coûts est un élément majeur pour 92% d'entre eux. Rien d'étonnant, étant donné la rationalisation budgétaire à laquelle ils sont confrontés depuis plusieurs années! Mais en dépit d'un contexte économique tendu, près de la moitié des Ehpad et des Ssiad engagés dans une stratégie de RSE ont vu leur chiffre d'affaires augmenter depuis l'année précédente, de même que leur trésorerie.

Ces résultats sont peut-être les conséquences des pratiques "responsables" en termes économiques mais statistiquement, ce lien n'est pas prouvé et fait débat, tant dans la sphère académique que professionnelle. En revanche, les résultats montrent que la performance économique influence positivement la mise en œuvre d'une stratégie de RSE. Toutefois, cette dernière n'est que très faiblement conditionnée par la mobilisation de ressources supplémentaires.

## **Le développement d'une "bonne image"**

Les dirigeants affirment en effet que le principal levier à la mise en œuvre d'une telle stratégie est leur propre philosophie (89%) et non les incitations financières. A l'opposé, les Ehpad et les Ssiad encore non engagés considèrent plutôt les incitations financières comme un levier dans une grande proportion (78%). Ces derniers sont en outre 23% à penser que la RSE ne fait pas partie de leurs attributions. Plusieurs résultats pourraient les inciter à changer d'avis. En effet, les directeurs engagés sont convaincus qu'elle favorise:

- le développement d'une bonne l'image (79%), l'acquisition de nouvelles connaissances (75%) et l'amélioration des relations avec les parties prenantes comme les personnes âgées (62%) et les proches (61%)
- le développement des talents des personnels, considérés comme des ressources efficaces pour atteindre des objectifs sociétaux, de même que la pro-activité pour résoudre les problèmes sociaux (64%). On constate ici la place privilégiée occupée par les hommes et les femmes qui composent les équipes, première richesse des établissements et des services
- la performance économique, même si d'autres facteurs non observés contribuent à expliquer cette situation.

Cette piste reste à explorer, d'autant plus que la performance économique montre des impacts positifs sur la motivation des salariés, les relations avec les partenaires, l'image de l'établissement ou du service, et la satisfaction des personnes âgées et de leurs familles.

Si ces résultats ne reflètent qu'une partie du travail réalisé, ils donnent néanmoins des pistes de réflexion qui viennent alimenter de nouvelles problématiques, souligne Sandra Bertezene. Sur le terrain de la performance, il serait par exemple intéressant de se demander comment mesurer le retour sur investissement d'une stratégie RSE, ou encore d'évaluer l'impact d'une stratégie RSE sur la performance des établissements.

Ces travaux sont portés et pilotés par la **Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées (Fnaqpa)**, avec le soutien de l'Agirc-Arrco (retraites complémentaires) et la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).