



**HAL**  
open science

# La RSE systémique pour faire face à la complexité de l'environnement ?

Sandra Bertezene

► **To cite this version:**

Sandra Bertezene. La RSE systémique pour faire face à la complexité de l'environnement ?. 2021, pp.23-24. hal-03283590

**HAL Id: hal-03283590**

**<https://hal.science/hal-03283590>**

Submitted on 27 Jul 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Regards

LES DOSSIERS FHP

## RSE, DÉVELOPPEMENT DURABLE ET SANTÉ



### LE REGARD DE...

**Bernard JOMIER**, Sénateur écologiste,  
Conseiller de Paris EELV

# LA RSE SYSTÉMIQUE POUR FAIRE FACE À LA COMPLEXITÉ DE L'ENVIRONNEMENT ?



## Sandra BERTEZENE

Professeur titulaire de la Chaire de Gestion des Services de Santé  
Directrice de l'Equipe pédagogique nationale Santé & Solidarité  
CNAM

### Quels sont les fondements de la RSE ?

La Responsabilité Sociétale des Etablissements, des entreprises ou des organisations (RSE) est **une démarche volontaire** qui vise à répondre simultanément aux attentes économiques, sociales, sociétales et environnementales des différentes parties prenantes. Un établissement qui choisit de se lancer dans une démarche de RSE cherche à faire bénéficier le plus grand nombre de la plus-value de ses activités et se soucie des impacts de ces dernières aujourd'hui et sur les générations futures.

### Quelles sont les différents types de politique RSE que peuvent mettre en œuvre les établissements de santé ?

L'étude de la littérature internationale permet de dégager quatre formes de politique RSE.

- **La RSE Technicienne** désigne les démarches permettant de se conformer à un petit nombre d'engagements, essentiellement concentrés sur un seul des volets de la RSE (économique, social, sociétal, environnemental) et à destination d'une seule partie prenante ou d'un petit nombre d'entre elles. Les actions ne sont pas intégrées à la stratégie de l'établissement, elles font seulement l'objet d'un contrôle de conformité. C'est par exemple le cas lorsque la démarche se limite à construire un bâtiment à énergie positive ou à acheter des produits alimentaires certifiés Bio.
- **La RSE Totale** s'applique à l'ensemble de l'établissement, elle concerne tous les métiers, tous les niveaux hiérarchiques et s'adresse à un grand nombre de parties prenantes. Elle accorde autant d'intérêt aux quatre volets de la RSE même si le pilotage les considère indépendamment les uns des autres. Autrement dit, les mauvais résultats sur un volet sont compensés par les bons résultats obtenus sur les autres volets. Il s'agit essen-

tiellement des démarches mises en œuvre dans le cadre de la norme ISO 26000, ou encore de certaines notations sociétales.

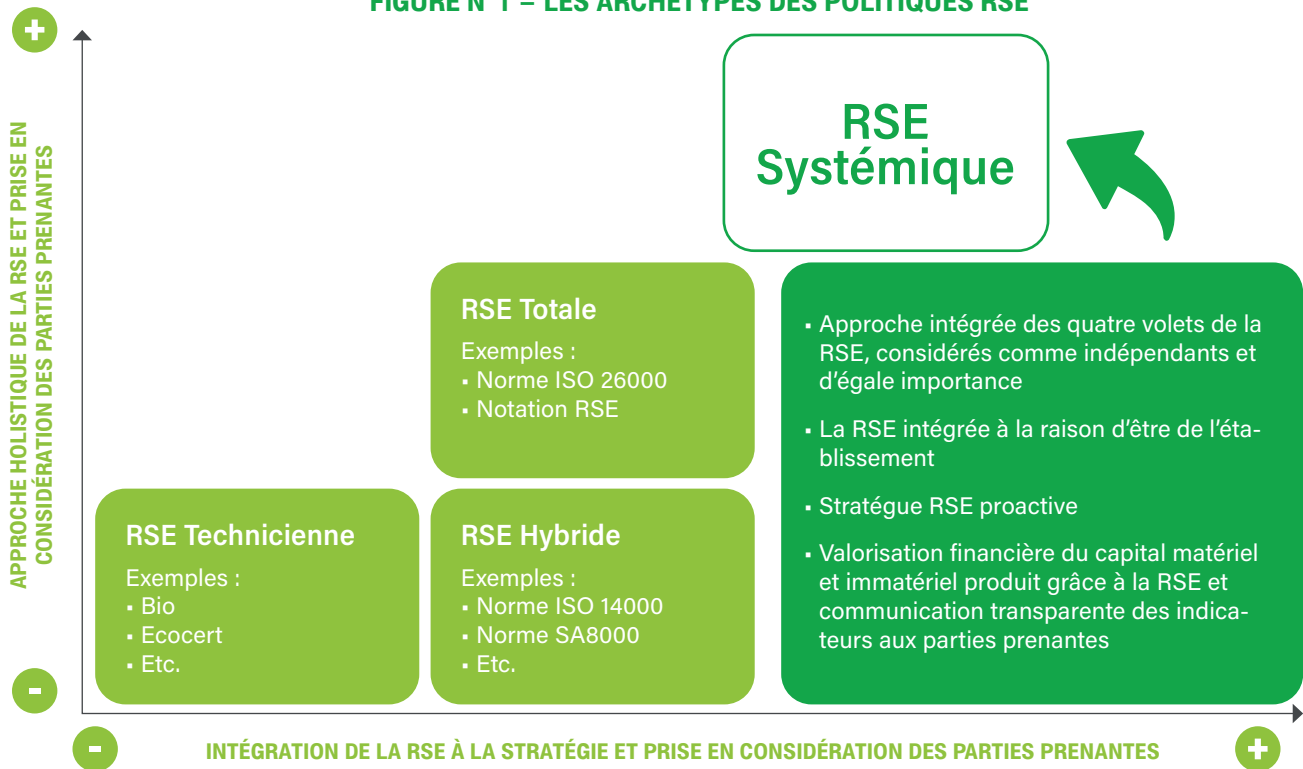
- **La RSE Hybride** ne considère pas systématiquement tous les volets de la RSE, contrairement à la RSE Totale, mais elle est plus intégrée à la stratégie et cible davantage de parties prenantes que la RSE Technicienne. C'est par exemple le cas de la certification ISO 14000 centrée sur le volet environnemental mais dont l'envergure suppose un véritable pilotage stratégique.

- **La RSE Systémique** est une approche intégrée des quatre volets de la RSE, considérés comme interdépendants et d'égale importance. La RSE systémique relève d'une stratégie proactive, elle va au-delà de la norme ISO 26000 mais elle ne s'oppose pas aux démarches analytiques présentée précédemment, elle les complète. Elle tente de relier et non de séparer, elle est centrée sur le but à atteindre, y compris dans un futur éloigné dans une logique de durabilité, ce qui lui confère une dimension prospective. Elle ne cherche pas le one best way de la RSE car elle n'existe que par la prise en considération des différences, de la diversité, de la nouveauté.

### La loi Pacte du 22 mai 2019 peut-elle servir de levier pour faire de la RSE la raison d'être des établissements de santé, au même titre que le soin ?

La raison d'être d'une clinique ou d'un hôpital privé peut schématiquement être définie de la manière suivante : être un acteur économique et social de notre pays en assurant prévention et soins avec qualité et sécurité. Mais la raison d'être évolue, elle se construit dans le temps et avec la société. Compte tenu de l'ampleur des débats liés à la RSE et de sa place croissante dans notre droit au fil des années (loi instituant le bilan social, Grenelle de l'environnement, la loi Nouvelles régulations économiques, loi sur le devoir de surveillance, loi sur la transition énergétique, etc.), **la RSE pourrait parfaitement intégrer la raison d'être d'un établissement de santé.** C'est dans cette logique que la loi Pacte, promulguée le 22 mai 2019, permet désormais aux organisations de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts. Plus précisément, les textes indiquent que les organisations doivent être gérées dans leur intérêt social et en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de leurs activités. Le législateur encourage ainsi les organi-

FIGURE N°1 – LES ARCHÉTYPES DES POLITIQUES RSE



A partir de Bertezene S., Vallat D. (2015), Manager la RSE dans un environnement complexe, EMS Editions

sations à définir leur propre intérêt social et leur politique RSE en fonction de leurs caractéristiques propres, leur activité et leur environnement singulier et incertain.

De fait, les établissements qui tendent vers une RSE Systémique font de la responsabilité sociétale leur raison d'être, au même titre que le soin. Ils définissent et mettent en œuvre un projet d'établissements orienté RSE, les services structurent leurs activités dans cette perspective et chacun met en place des solutions et propose des actions dans cette dynamique. Les établissements qui optent pour une politique de RSE Systémique choisissent de se transformer, mais également d'influencer leur environnement et d'être influencés par lui en retour. En somme, la loi Pacte propose aux établissements un outil normatif de la RSE Systémique, autrement dit une politique RSE respectueuse de ses parties prenantes, soucieuse de ses impacts économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux, mais également qui fait lien dans l'organisation et qui contribue à assurer agilité et fiabilité dans un environnement changeant, incertain et un contexte de crise.

### Pour un système de contrôle intégré de la RSE Systémique qui valorise (aussi) le capital immatériel...

La RSE Systémique est, par définition, présente dans chacune des politiques d'un établissement : développement de nouveaux services, gestion des ressources humaines, achats et logistique, création de valeur, etc. Les engagements stratégiques en matière de RSE peuvent donc s'avérer insuffisants s'ils ne sont pas articulés à **des outils de pilotage** tels que le balanced scorecard (BSC, également appelé en France tableau de bord prospectif) qui intègrent

justement toutes les politiques de l'établissement. La RSE Systémique invite à piloter **une performance multimensionnelle** et à réaliser **un reporting transparent** à l'égard des différentes parties prenantes, qu'elles aient ou non des liens contractuels avec l'établissement : ARS, patients, personnels, libéraux, investisseurs, organismes de formation, banques, etc.

La limite demeure cependant l'absence d'indicateur de capital immatériel dans notre comptabilité traditionnelle alors même que la RSE est susceptible d'impacter fortement ce dernier dans ces différentes dimensions : image, notoriété, qualité des soins, innovation organisationnelle, fidélité des personnels, etc. Les établissements qui s'orientent vers une RSE Systémique ont besoin de montrer aux parties prenantes l'évolution des actifs immatériels qui interagissent au bénéfice de tous : la richesse est produite (schématiquement : des soins de qualité et une bonne image de l'établissement) et elle produit à son tour ce qui la produit (des compétences, de l'innovation, de la solidarité, etc.). Ce processus récursif combine une vision de court terme et de résultats immédiats, avec une vision de long terme et de création de valeur de manière responsable et durable.

La valorisation du retour sur investissement matériel et immatériel de la RSE pour l'établissement et ses parties prenantes est un débat récurrent et sensible. Tant dans la sphère académique que dans la sphère professionnelle, les questions sont nombreuses et les expérimentations variées, elles méritent à elles seules de nombreuses discussions. Gageons que cette question fasse l'objet d'un dossier spécial dans cette même revue et donnons-nous rendez-vous pour en discuter ! ■