

# « La RSE doit impliquer l'ensemble des équipes »

Travailler sur le respect de l'environnement est une bonne entrée en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) selon la professeure de gestion **Sandra Bertezene** [1]. Pour qui cette démarche ne doit pas être remise en question par la crise sanitaire et ses impacts économiques et sociaux, bien au contraire.



© Sandra Bertezene

**À quel niveau de maturité le secteur se place-t-il en matière d'impact environnemental?**

**Sandra Bertezene.** Avec des collègues de l'université de Lyon, j'ai réalisé une première enquête sur cette question en 2014. À cette époque,

une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), dont les préoccupations environnementales font partie, paraissait très innovante, et les organisations qui se lançaient étaient pionnières. Aujourd'hui, la recherche et les enquêtes de l'Agence nationale d'appui à la performance (Anap) montrent l'intérêt croissant des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) pour la RSE. Néanmoins, la traduction de la volonté stratégique en actions de terrain prend du temps. S'engager dans ces démarches demande un véritable effort d'appropriation de la part des dirigeants et de leurs équipes. Si les structures s'investissent pour préserver l'eau et acheter bio, en revanche elles s'impliquent peu en matière de mobilité durable ou de réduction de leur consommation d'énergie et dans la gestion des déchets. Cette enquête montre non pas le désintérêt pour ces questions, plutôt le manque de connaissances. Les dirigeants, l'encadrement et les personnels sont globalement peu formés.

**Est-il pertinent de privilégier le volet écologique lorsqu'on veut se lancer?**

**S. B.** C'est une bonne idée. La thématique, fédératrice, permet de se concentrer, dans un premier temps, sur une démarche « technique » (acheter des produits labellisés bio et écoresponsables, changer les appareils de chauffage, refaire la toiture, etc.). Car une approche plus systémique (volets social,

sociétal et économique, en incluant de nombreuses parties prenantes), appelle des changements politiques, organisationnels et opérationnels plus vastes, qui ne sont pas systématiquement immédiatement compatibles avec les ressources disponibles (compétences, temps, etc.).

Mais se contenter d'un seul volet ne suffit pas. La démarche doit être à terme plus générale et impliquer l'ensemble des équipes. Les quatre volets de la RSE interagissent de manière récursive, c'est ce qui en fait l'essence et lui donne du sens.

**« Les quatre volets de la RSE interagissent, c'est ce qui lui donne du sens. »**

**Quels sont les leviers, mais aussi les freins?**

**S. B.** Les dirigeants s'engagent dans une stratégie RSE car elle correspond d'abord à leur philosophie, à leur vision, à leurs valeurs. Un autre levier est le mimétisme à l'égard d'organisations considérées comme des modèles à suivre. Mais plusieurs éléments peuvent freiner les initiatives comme le manque de ressources et, plus globalement, de pilotage. Ce point est important car l'absence de mesures qualitatives, quantitatives et financières de l'impact des actions empêche de savoir ce qui fonctionne et mérite d'être poursuivi, et ce qui ne convient pas et doit être réorienté. Pour cette évaluation, il faut des outils pertinents, alimentés et analysés par tous les métiers et à tous les niveaux afin que chacun puisse prendre les décisions les plus éclairées possible compte tenu des objectifs.

**La crise économique qui s'annonce peut-elle se répercuter sur les démarches?**

**S. B.** Les structures revoient leurs stratégies en fonction de la crise sanitaire et de ses impacts économiques et sociaux. Les ambi-

tions sont et seront revues au vu des ressources disponibles et des priorités identifiées en la matière. Les ajustements ne remettent pas en question les valeurs défendues, ils permettent au contraire de pérenniser la RSE, dont son aspect environnemental, afin de traverser la crise actuelle et se préparer à celles à venir.

**Dans le contexte post-Covid-19, quel peut être le rôle des autorités dans le développement des actions réduisant les impacts environnementaux, voire plus largement de la RSE des structures?**

**S. B.** Les agences régionales de santé (ARS) peuvent tenir un rôle majeur si elles considèrent différemment leur mission à l'égard des ESSMS en misant sur le partenariat, le soutien, la coopération et la coconstruction de projets. Il s'agit de se tourner vers l'avenir car le monde a changé. Leurs priorités seront-elles de poursuivre les négociations relatives aux contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM)? De maintenir les échéances de réalisation des coupes Pathos? De déclencher les contrôles comme cela était prévu en février? Les structures vont-elles maintenir leurs pratiques comme si le Covid-19 n'avait rien changé? Ou bien vont-elles les faire évoluer, notamment en misant sur le capital humain, première richesse des structures, en soutenant les équipes dans leurs engagements à l'égard de l'environnement? Ces questions sont cruciales aujourd'hui car de leurs réponses dépendront, au moins en partie, la résilience organisationnelle des ESSMS et leur envie de faire toujours mieux en général. En termes de RSE en particulier.

[1] Professeure titulaire de la chaire de gestion des services de santé et directrice de l'équipe pédagogique nationale Santé et solidarité au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).