

## ✂ FICHE TECHNIQUE

**AVEC LA RSE,  
FAITES RIMER SENS  
ET PERFORMANCE**

© Nicolas DNE

**Marion  
Briançon-Marjollet**  
Responsable développement  
durable, FNAQPA

© az\_arnie - adobestock

**Le secteur médico-social est confronté à des contraintes économiques, sociales et environnementales de plus en plus fortes avec, en parallèle, une augmentation des attentes du public en termes de qualité et d'accompagnement. Dans notre secteur comme dans l'actualité qui nous entoure, la course à la performance, dans sa logique comptable et administrative, engendre un mal-être social et une perte de sens pour les salariés. Or, sens et performance ne sont pas antinomiques.**

**L**a Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est une démarche qui, loin du gadget écolo-bobo, place l'humain au centre et s'appuie sur du bon sens et une approche en coût global pour générer de la performance.

La RSE se définit comme l'application des principes du développement durable dans le monde de l'entreprise et des organisations. Elle identifie les besoins et attentes des différentes parties prenantes pour proposer des actions adaptées dans les domaines sociaux, sociétaux, économiques et environnementaux. Loin de se réduire à l'environnement, c'est une démarche d'amélioration continue qui enrichit le processus qualité et les actions de bienveillance (traditionnellement centrée sur la personne accueillie) en l'ouvrant à de nouvelles parties prenantes et en ancrant l'établissement dans son territoire.

Dans le médico-social, la RSE est naturellement présente de part la mission et les valeurs du secteur, tournées vers l'accompagnement des personnes fragiles. Ainsi, il existe des actions dites « RSE » dans tous les établissements qui, si elles étaient systématiquement reliées à une stratégie globale permettraient aux établissements d'interroger leurs habitudes pour anticiper, innover et s'adapter aux évolutions de plus en plus rapides et imprévisibles du secteur.

La Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées (FNAQPA) a précisé, avec le soutien de la CNSA et de l'AGIRC-ARRCO, les impacts de cette démarche en EHPAD à travers la recherche-action ADD/AGE (Action Développement Durable au service du grand AGE).

La RSE permet d'améliorer les conditions de travail et de redonner un sens aux métiers de l'accompagnement, ce qui représente

un gain direct important pour les établissements (diminution de l'absentéisme, du turn over...). Ainsi, la résidence Massy-Villemorin avec un travail de formation systématique sur les bonnes postures et plusieurs actions permettant de décloisonner le dialogue entre salariés (tableau de troc, nouveaux sujets de réflexion), a constaté un regain de motivation, l'émergence de projets spontanés (covoiturage, course solidaire...) et une diminution du turn over de 20% à 6% en 2 ans avec aucun accident du travail pendant plus de 6 mois.

La RSE permet également d'améliorer la performance des participants via la lutte contre le gaspillage des ressources. Par exemple, la maison Saint Joseph a diminué son gaspillage alimentaire de façon spectaculaire en passant de 9.5 tonnes par an à 2.2 tonnes en moins d'un an de travail avec les équipes de restauration. Ce résultat, équivalent à 40 000 euros d'économies



réalisées, n'a été possible que parce que les salariés se sont emparés du sujet. Cette somme a été réinvestie dans l'achat de nouveaux matériels et de produits de meilleure qualité qui ont eu un impact significatif sur la qualité des repas et la satisfaction des résidents.

On voit donc sur ces deux exemples que la RSE permet de mesurer des coûts de non qualité, rarement connus, et d'en faire l'économie permettant ainsi de gagner en performance. Les impacts bénéfiques sont qualitatifs, quantitatifs et financiers. Ils sont portés par la motivation et l'implication des salariés, dont le travail et les talents sont valorisés, et se traduisent par l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées qui est le sens même des métiers du secteur.

Pour se lancer, il s'agit de s'appuyer sur la conviction de la direction associée aux savoirs, savoir-faire et talents des parties prenantes. Il n'est pas nécessaire de se lancer sur tous les sujets, il faut trouver la bonne porte d'entrée en partant de l'existant. Pour cela, il est conseillé de réaliser un diagnostic pour prendre conscience de tout ce que l'établissement fait déjà et des pistes d'amélioration prioritaires, en lien avec vos objectifs, vos envies et vos valeurs. Cette prise de conscience sera essentielle pour avoir une vision d'ensemble et des objectifs réalistes.

Dans un premier temps, il faut choisir des actions pragmatiques qui touchent directement les équipes et la qualité de vie des personnes âgées avec des résultats qui se voient assez rapidement. Pour ancrer la démarche, il est important d'expliquer, de sensibiliser, de former les parties prenantes mais aussi d'évaluer et de communiquer. Suivre les résultats et les présenter est la seule façon de prouver que cela ne coûte pas et que c'est un investissement qui rapporte, tout en valorisant le travail des salariés.

Les établissements peuvent aussi s'appuyer sur les acteurs locaux et nationaux pour se lancer. Ainsi la FNAQPA soutient les établissements dans leurs démarches et propose actuellement à 500 EHPAD d'engager leur restauration dans une démarche RSE avec Maison Gourmande et Responsable (voir encadré).

Une stratégie RSE est un processus d'amélioration continue au service de la qualité de vie des personnes âgées qui améliore l'image de l'établissement, la qualité des prestations et réduit le gaspillage des ressources. Face aux difficultés actuelles, c'est plus que jamais une opportunité de renouer avec les valeurs du secteur et de faire le lien avec la stratégie pour gagner en performance, donner du sens à l'action et fédérer autour d'un projet commun.

## L'observatoire national RSE en santé



Mon Observatoire du Développement Durable (MODD) est un autodiagnostic gratuit réalisé par l'ANAP et 9 fédérations du secteur pour permettre aux structures d'évaluer annuellement la maturité de leur démarche RSE sur 5 volets (gouvernance, social, sociétal, environnemental et économique). La campagne 2018 a mobilisé 947 établissements et services volontaires, traduisant ainsi un intérêt croissant du secteur. Pour connaître les résultats 2018 et les pistes d'actions : [www.rse.anap.fr](http://www.rse.anap.fr)

### Deux projets RSE innovants

- La recherche-action ADD'AGE (2013-2015) porté par la FNAQPA avec le soutien de la CNSA et de l'AGIRC-ARRCO, a accompagné 13 EHPAD et 2 SSIAD pour identifier les freins, leviers et impacts spécifiques de la RSE dans le secteur. Tous les résultats sont disponibles gratuitement sur le site [www.fnaqpa.fr](http://www.fnaqpa.fr)
- Maison Gourmande et Responsable (2019-2021) co-porté par la FNAQPA, Adef Résidences avec le soutien de l'Ademe, de l'AGIRC-ARRCO et en partenariat avec la FEHAP, le Synerpa, la FNADEPA et l'ANAP accompagne 500 EHPAD dans une démarche RSE appliquée à la restauration (satisfaction, dénutrition, gaspillage alimentaire). Pour en savoir plus :

[www.maison-gourmande-responsable.org](http://www.maison-gourmande-responsable.org)