

## **Quelle convergence entre l'ESS et la RSE : pistes de réflexion à partir d'une enquête nationale sur les EHPAD et les SSIAD**

**(Axe 2. Les mutations partenariales de l'économie sociale et solidaire)**

Sandra Bertezene (Université Lyon 1)

Caroline Bayart (Université Lyon 1)

David Vallat (Université Lyon 1)

### **Résumé**

Nous proposons de comparer les pratiques partenariales d'établissements médico-sociaux relevant du secteur de l'ESS et du secteur privé lucratif à travers leur prise en compte des parties prenantes. Ce thème de recherche s'inscrit dans un programme plus vaste centré sur la RSE dans établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD). Une enquête nationale est en cours de réalisation auprès d'un échantillon de 4600 EHPAD et SSIAD afin de mettre en évidence les leviers et les freins perçus à la mise en place de démarches de RSE. Il s'agit notamment de cerner les pratiques des dirigeants en termes de RSE, de comprendre les motivations à la base des projets initiés et d'obtenir éventuellement un premier retour (managérial et financier) sur les réalisations effectuées. Ce projet de recherche intitulé ADD'AGE (Action Développement Durable au service du grand âge) est porté par la FNAQPA (Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées) et est soutenue par la CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie) et l'organisme de retraite complémentaire AGIRC ARCCO. Dans cette présentation, nous nous centrons sur les EHPAD et analysons les premières données disponibles de notre enquête par questionnaire afin de vérifier si les établissements mutualistes et associatifs, décrits dans la littérature comme plus vertueux que les établissements du secteur privé lucratif, ont davantage initié de politiques de RSE.

L'économie sociale et solidaire (ESS) défend un modèle d'économie centrée sur l'homme par la réintroduction de valeurs de solidarité dans le fonctionnement économique : le champ de l'économique peut se penser et se construire collectivement (ce qui revient à dire que l'économie est subordonnée à la décision collective, donc au politique)<sup>1</sup>. La solidarité mise en œuvre dans le cadre de l'économie sociale et solidaire s'inscrit dans un cadre réciproitaire (Laville, 1994), donc responsabilisant et structurant le groupe. En effet, « la conception de l'activité économique à partir d'une *impulsion réciproitaire* peut permettre à celle-ci d'être fondée sur le sens qui lui est donné par les participants et par là-même de favoriser des dynamiques de *socialisation* » (Laville, 1994).

L'économie sociale et solidaire pose avec acuité d'abord et avant tout la question de la citoyenneté (Dacheux & Laville, 2003). Fondée sur la personne, cette économie ne peut fonctionner que si les individus prennent leur responsabilité et s'emparent des outils mis à leur disposition de manière à établir des garde-fous contre la montée de l'individualisme. De ce fait l'ESS valorise la responsabilisation des individus qui deviennent acteurs de leur propre développement. Pour autant, l'économie sociale et solidaire n'est ni en rupture avec l'Etat ni avec l'économie marchande lucrative mais tente plutôt d'établir des

---

<sup>1</sup> Voir à ce propos les travaux de Karl Polanyi (1983).

complémentarités en offrant des espaces et des possibilités techniques (des outils) de pilotage concerté.

On assiste ainsi à une reterritorialisation de l'ESS, à la fois au niveau des initiatives et des organisations, mais aussi des formes de coordination entre organisations de l'ESS et avec les autres partenaires socio-économiques. Il s'agit en effet de répondre aux démantèlements opérés par la concurrence qui sélectionne les groupes sociaux, les activités et les territoires, par l'affirmation des bienfaits de la coopération à tous les niveaux : coopération internalisée dans des entreprises collectives ; coopération externalisée entre différents acteurs sur un territoire. Ces formes de coopération réaffirment l'importance de l'interdépendance entre individus, entre groupes sociaux et entre différents types d'organisations sociales, publiques et économiques sur le territoire (Demoustier et Vallat, 2005).

Ces impulsions partenariales et réciprocaires qui caractérisent l'ESS trouvent un large écho dans la littérature sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui valorise la prise en compte des différentes parties prenantes (Andriof et al., 2002).

La RSE a été perçue de manière très diverse en fonction des contextes politiques, économiques et sociaux de la fin du XIXème siècle à nos jours (Capron, 2013). La RSE a été pensée successivement comme relevant de l'éthique du dirigeant d'entreprise, puis comme une posture utilitariste (en quoi la dimension « sociale » est un avantage compétitif pour l'entreprise) et plus récemment, comme la prise en compte du contexte sociétal dans le fonctionnement de l'entreprise (ce « réencastrement » de l'économie dans la société<sup>2</sup> induisant d'une part, une prise en considération de la soutenabilité des décisions économiques et d'autre part, une réflexion sur les parties prenantes de l'organisation). Si ces trois perceptions de la RSE coexistent, la question de la soutenabilité du développement posée avec beaucoup de clairvoyance par le Rapport Brundtland en 1987 (United Nations, 1987) tend à se généraliser, notamment par la prise en considération des impacts de l'activité des entreprises/organisations sur la société. Ainsi la Commission européenne définissait la RSE en 2001 comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2001). La Commission redéfinit, plus récemment, la RSE comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». « Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :

- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ;

---

<sup>2</sup> Polanyi (1983).

- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer » (Commission européenne, 2011).

Dans ce contexte, nous proposons de comparer les pratiques partenariales d'établissements médico-sociaux relevant du secteur de l'ESS et du secteur privé lucratif à travers leur prise en compte des parties prenantes. Ce thème de recherche s'inscrit dans un programme plus vaste centré sur la RSE dans établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD). Une enquête nationale est en cours de réalisation auprès d'un échantillon de 4600 EHPAD et SSIAD afin de mettre en évidence les leviers et les freins perçus à la mise en place de démarches de RSE. Il s'agit notamment de cerner les pratiques des dirigeants en termes de RSE, de comprendre les motivations à la base des projets initiés et d'obtenir éventuellement un premier retour (managérial et financier) sur les réalisations effectuées. Ce projet de recherche intitulé ADD'AGE (Action Développement Durable au service du grand âge) est porté par la FNAQPA (Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées) et est soutenue par la CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie) et l'organisme de retraite complémentaire AGIRC ARCCO.

Dans cette présentation, nous nous centrons sur les EHPAD et analysons les premières données disponibles de notre enquête par questionnaire afin de vérifier si les établissements mutualistes et associatifs, décrits dans la littérature comme plus vertueux que les établissements du secteur privé lucratif, ont davantage initié de politiques de RSE. Nous présenterons dans une première partie la méthodologie de l'enquête, puis nous présentons le profil des établissements enquêtés avant de proposer un modèle explicatif de la mise en place d'une stratégie de RSE dans les EHPAD. Ce modèle nous permet de proposer une première interprétation des liens (ou de leur absence) entre politique de RSE et appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire.

## **1. L'approche méthodologique de la recherche**

Afin de cerner les pratiques de RSE dans les établissements, nous avons adopté une méthodologie en deux étapes. Une première approche qualitative (Paillé et Muchielli, 2003) a consisté à mener des entretiens semi directifs auprès de directeurs, afin de comprendre la manière dont le concept de RSE est perçu et mis en place dans les établissements. L'analyse du contenu de ces entretiens, complétée par l'étude approfondie de la littérature nous a permis de formuler des hypothèses de travail et de rédiger un questionnaire, administré par mail auprès d'un échantillon représentatif des EHPAD et des SIAAD à partir de janvier 2014. Suite à cette enquête, une analyse descriptive des réponses nous donne des indications précises sur la distribution des variables. Afin de valider nos hypothèses de travail, nous avons testé ensuite des modèles de causalité complexe, grâce à l'analyse d'équations structurelles (Roussel *et alii*, 2002). Le caractère exploratoire de notre recherche nous conduit à utiliser la méthode PLS (Chin, 1998), basée sur l'analyse des variances, qui permet de modéliser les données à l'aide d'une série de régressions multiples.

## **11. L'enquête qualitative**

Douze entretiens individuels et semi-directifs ont été organisés auprès de 15 directeurs d'EHPAD et de SSIAD. Ils ont été interrogés par téléphone entre octobre et décembre 2013. Les directeurs interrogés managent des établissements qui font l'objet d'une analyse qualitative des pratiques de RSE dans le cadre plus général du projet ADD'AGE (que nous ne traiterons pas ici). Une variété de profils a été recherchée, qu'il s'agisse de l'établissement (type, capacité, région) ou de son dirigeant (genre, formation). Les entretiens ont duré en moyenne 50 minutes.

Les apports de la littérature (Bertezeze, Vallat, 2014) ont fait émerger six thèmes (Savall et Zardet, 1995) permettant de comprendre les préoccupations sociales (motivation, engagement du personnel, bien-être des salariés, des résidents, des familles, etc.) environnementales (gestion des déchets) et économiques (économies de fonctionnement sur les constructions et dépenses énergétiques, maîtrise des achats) des établissements : 1) les conditions d'exercice des activités ; 2) l'organisation des soins et des activités ; 3) la gestion du temps ; 4) Les flux d'information internes et externes ; 5) La formation et les compétences ; 6) La stratégie et le projet d'établissement.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits en intégralité, pour les besoins de l'analyse de contenu thématique. Le discours a été codé, ou découpé en morceaux porteurs d'une signification particulière, à l'aide du logiciel NVivo9. L'analyse approfondie du contenu a fortement contribué à la rédaction du questionnaire.

## **12. l'enquête quantitative**

Mener une enquête quantitative auprès des directeurs d'établissement est indispensable, tant à la compréhension, à l'analyse et à la modélisation de l'engagement des structures dans une démarche de RSE, que pour contribuer à définir et à évaluer les pratiques déjà initiées. La dispersion des établissements sur le territoire français ne permet pas la réalisation d'une enquête en face-à-face et la disponibilité modérée des directeurs est peu compatible avec la réalisation d'une enquête téléphonique. Ces dernières années, les méthodes utilisées pour recueillir des données ont évolué pour intégrer l'apport des nouvelles technologies. Nous avons donc élaboré un questionnaire web, qui permet de toucher à moindre coût un grand nombre d'EHPAD et de SSIAD en France.

Le questionnaire est conséquent et contient de nombreux filtres, selon le degré d'engagement de l'établissement dans une démarche de RSE. Afin de cerner les pratiques, mais également de comprendre les motivations et les freins à la base des comportements des dirigeants, le questionnaire est divisé en plusieurs thèmes : les caractéristiques de l'organisation et du dirigeant, les actions mises en place dans les trois piliers de la RSE (sociétal à l'égard des personnels, des personnes âgées et leurs proches et de la communauté, environnemental et économique), la connaissance des dirigeants en matière de RSE et leur perception des impacts des stratégies mises en œuvre, le processus de RSE (parties prenantes, démarche suivie, pratiques de reporting) et les dispositifs de gestion des connaissances dans les établissements. Ces thèmes ont émergé de l'analyse de la littérature et des entretiens semi-directifs. Les items retenus ont été testés par des échelles de mesure validées dans la littérature, afin de permettre une évaluation fiable des comportements. Ces

items sont suivis par des échelles de Likert en cinq points, afin que les répondants expriment leur degré d'accord ou de désaccord. Les questions n'ayant pas un caractère obligatoire, nous avons proposé une modalité « moyennement d'accord », afin que les répondants ne souhaitant pas s'exprimer sur un item puissent trouver une échappatoire. Les études montrent en effet que forcer les réponses peut se traduire par un abandon du questionnaire, surtout lorsque celui-ci est autoadministré (fermeture du questionnaire en ligne).

Ce questionnaire a été administré par mail aux dirigeants des établissements et des services, à partir de fichiers fournis par la FNAQPA et AGIRC-ARRCO, fin février 2014. Ces personnes ont été contactées auparavant par courrier pour annoncer le lancement de l'enquête et expliquer les objectifs de l'étude. Au cours de la période d'enquête (du 24 février au 27 avril 2014), 4638 responsables ont été contactés par e-mail, mais seuls 3899 ont été destinataires du message. Des erreurs de saisies des coordonnées des structures dans les fichiers source ainsi que la volatilité des adresses e-mail expliquent cette forte proportion d'échecs de distribution. Après trois relances par mail à quinze jours d'intervalle, 537 individus ont accédé au site internet pour tenter de répondre à l'enquête, ce qui représente un taux de connexion de 13,8%. Cependant, tous les individus qui se sont connectés n'ont pas terminé la saisie. Étant donné la longueur du questionnaire et son caractère autoadministré, certains n'ont pas pu (contraintes techniques, manque de disponibilité) ou pas voulu (questions parfois complexes, demandant un effort de mémoire ou de projection...) répondre entièrement à l'enquête.

Au final, 486 responsables ont fourni une réponse suffisamment complète et exploitable, soit un taux de réponse à l'enquête web de 12,5%. Ce résultat est très honorable, étant donné la lourdeur de l'enquête et son caractère autoadministré.

## **2. Profil de l'échantillon**

Nous ne connaissons pas a priori les répondants à l'enquête, puisque l'ensemble des établissements français ont été sollicités. Nous allons d'abord qualifier l'échantillon sur la base de caractéristiques socio démographiques, avant de nous intéresser aux données concernant la politique de RSE. Pour rendre la présentation plus lisible, nous raisonnons d'une part sur les données relatives à la structure : nature de l'activité, statut, localisation, ancienneté, nombre de personnes prises en charge, etc., et d'autre part sur celles concernant les dirigeants : sexe, âge, niveau d'études, expérience, etc. Suivant les variables étudiées, nous utilisons le test d'égalité des moyennes ou des proportions. Les conclusions se limitent aux résultats dont le niveau de significativité statistique est supérieur à 5 %.

### **21. Caractéristiques des organisations étudiées**

Les EHPAD présentent trois types de différences : juridiques, géographiques et de capacité.

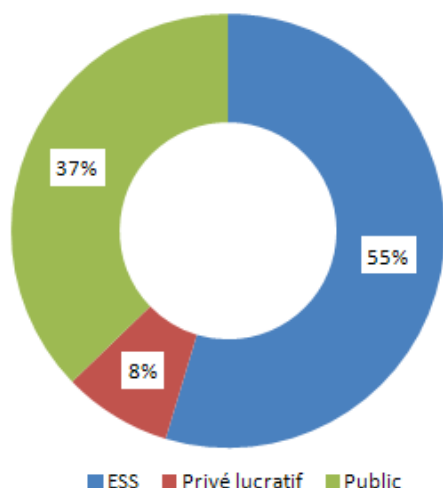
Les EHPAD sont sur représentés dans l'échantillon web (87% contre 77% sur l'ensemble du territoire ; p-value < 0,01% ). Cette différence s'explique notamment par la qualité du fichier de coordonnées fourni pour réaliser l'enquête. 4759 adresses e-mail de dirigeants

d'EPHAD étaient disponibles (70%), contre seulement 188 adresses e-mail de dirigeants de SSIAD (9%).

Dans l'analyse qui suit, nous considérerons uniquement les EHPAD. L'étude de la distribution du statut juridique montre les structures publiques ou privées à but lucratif sont sur-représentées dans notre échantillon (respectivement 37% et 8% vs. 42% et 26% sur l'ensemble du territoire). A contrario, les structures associatives ou mutualistes sont sur représentées (55%, vs. 32% sur l'ensemble du territoire)<sup>3</sup>.

Figure 1

Répartition des établissements par statut juridique



Champ : EHPAD de France métropolitaine

Source : Enquêtes ADD'AGE (Lyon 2014)

La répartition des EHPAD de l'échantillon par région est sensiblement différente de celle observée au niveau national (p-value = 0,07%). Les établissements d'Ile-de-France, de Lorraine et de Rhône-Alpes sont sur-représentés dans l'échantillon web, alors que les établissements du sud du pays (Languedoc Roussillon et Paca) sont sous représentés.

Il existe de plus un lien entre la répartition des établissements sur le territoire et leur statut juridique. Nous ne détaillerons pas toutes les différences en raison des faibles effectifs observés dans certaines régions, mais nous notons toutefois une sous-représentation des EHPAD publics de notre échantillon en Ile-de-France (8% vs. 17% pour les EHPAD privés à but lucratifs et 75% pour les structures de l'ESS).

Les EHPAD accueillent en moyenne 88 résidents, mais les structures sont hétérogènes, puisque l'écart-type est de 47,98 (3/4 de l'échantillon a une capacité inférieure à 95

<sup>3</sup> Source : DREES, (2009) *Etudes et Résultats n°689* " L'offre en établissements d'hébergement pour personnes âgées en 2007, mai 2009.

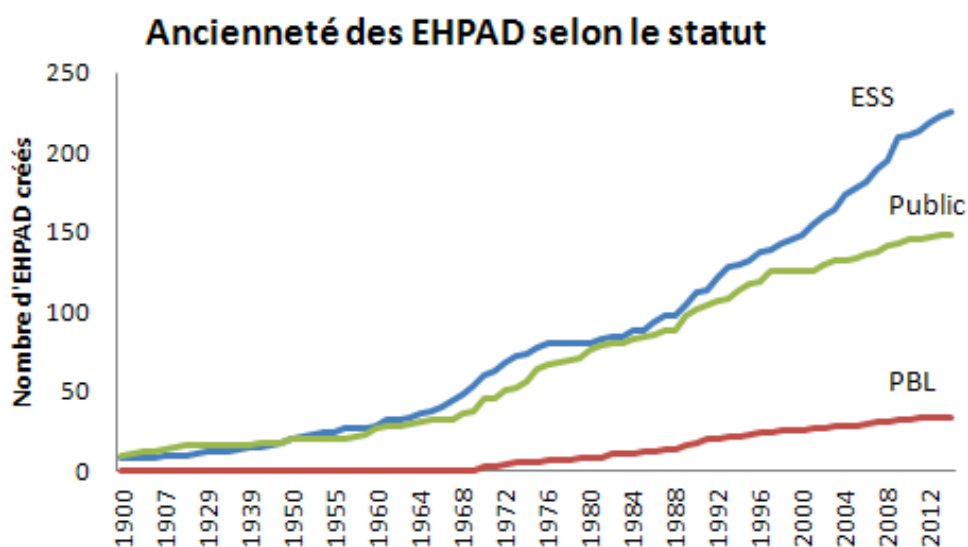


résidents). Concernant les EHPAD, la comparaison avec les données nationales montre que les petits établissements sont sous représentés dans notre échantillon (17% ont moins de 60 lits, vs. 27% sur l'ensemble du territoire ; p-value < 0,01%). Les relances effectuées par les organismes nationaux FNAQPA et AGIRC-ARRCO ont probablement touché les structures plus importantes. Par ailleurs, le manque de personnel dans les petits établissements ne favorise pas la participation à des enquêtes nationales. La capacité diffère selon le statut juridique de l'établissement : si les EHPAD publics accueillent de nombreux résidents (moyenne = 99), les établissements de l'ESS ou privés à but lucratif sont de taille plus modeste (moyennes respectives = 83 et 79).

Une grande variété d'EHPAD est présente dans notre échantillon, si nous retenons le critère de la date de création. Au total, seuls 20% des établissements interrogés ont moins de 10 ans d'existence. Les structures privées à but lucratif se sont développées à partir des années 70 et celles du secteur de l'ESS ont connu une rapide expansion depuis la fin des années 80.

Figure 2

Evolution du nombre d'EHPAD par statut et par date de création



Champ : EHPAD de France métropolitaine

Source : Enquêtes ADD'AGE (Lyon 2014)

## 22. Caractéristiques des dirigeants

La profession est globalement féminine, avec 64% de femmes dirigeants. Il n'y a pas de lien entre le sexe du dirigeant et le statut juridique de l'organisation (p-value = 33,1%). De même, l'âge des dirigeants ne varie pas selon le statut des EHPAD (moyenne = 47 ans).

En revanche, des différences sont à noter concernant leur ancienneté. Si les dirigeants du secteur privé à but lucratif sont relativement fidèles (ancienneté moyenne = 9 ans), ceux des structures du secteur public et de l'ESS sont beaucoup plus récents (ancienneté

moyenne respective de 5,5 ans et 6 ans). Cette différence est significative d'un point de vue statistique (p-value = 4,9%).

70% des dirigeants ont eu auparavant une expérience professionnelle dans le secteur des services sociaux, médico-sociaux ou hospitaliers, quel que soit le statut de l'établissement. Par ailleurs, la majorité possède un diplôme en lien avec la gestion des services médicosociaux (78%). Toutefois, cette proportion varie selon le statut de l'établissement, pour atteindre 74,3% dans le secteur de l'ESS (p-value < 0,01%). Dans ce secteur, l'attention est semble davantage portée sur les compétences des individus que sur leurs diplômes.

Quel que soit leur secteur d'activité ou de formation d'origine, ces dirigeants ont globalement un niveau d'étude élevé puisque plus de 80% ont un diplôme supérieur à Bac+3.

### **3. Quelle corrélation entre RSE et ESS ?**

41% des dirigeants interrogés déclarent avoir initié une démarche de RSE dans leur établissement. La démarche est volontaire dans 90% des cas, qu'il s'agisse de structures du secteur public ou de l'ESS. Ce pourcentage tombe à 81% pour les EHPAD du secteur privé à but lucratif, mais les faibles effectifs ne nous permettent pas de conclure à une différence significative.

Dans notre analyse, nous posons l'hypothèse que le statut juridique des établissements impacte l'engagement des dirigeants dans une démarche de RSE. Plus précisément, les EHPAD relevant de l'ESS sont supposés être davantage concernés par cette politique.

Après avoir présenté les variables explicatives disponibles, nous allons estimer l'équation de «choix » de mise en place d'une politique de RSE à l'aide d'un modèle Logit. Face au grand nombre de variables disponibles (caractéristiques de l'établissement et du dirigeant), le choix des variables pertinentes à inclure dans le modèle est complexe. Les analyses exploratoires ont mis en évidence l'importance de quatre d'entre-elles. En moyenne, l'ancienneté des EHPAD de notre échantillon est de 30,65 ans pour les structures qui ont initié une démarche de RSE (25% d'entre-elles ont moins de 11 ans), contre 34,39 ans pour celles qui n'en ont pas (25% d'entre-elles ont moins de 16 ans). Cette information a été observée sur respectivement 165 et 237 établissements. Nous pouvons supposer que les structures plus récentes ont pu adopter plus rapidement les nouvelles orientations stratégiques concernant la RSE dans leur projet d'établissement.



Figure 3

Statistiques descriptives des variables quantitatives

VARIABLES	MOYENNE	QUARTILE 1	ECART- TYPE	OBSERVATIONS
<b>Ancienneté de l'EHPAD</b>				
Si démarche de RSE	30,65	11	24,91	165
Sans démarche de RSE	34,39	16	28,01	237

Champ : EHPAD de France métropolitaine

Source : Enquêtes ADD'AGE (Lyon 2014)

Nous pouvons aussi formuler des hypothèses concernant l'impact des variables explicatives qualitatives sur le choix de mettre en place une stratégie de RSE. A priori, les établissements relevant de l'économie sociale et solidaire intègrent dans leurs politiques le bien être des salariés et des usagers (résidents et familles). Ces établissements devraient donc être engagés dans des démarches de RSE. Les chiffres ci-dessous montrent que le secteur privé lucratif adopte également ces politiques. Nous pouvons supposer que le pilier économique de la RSE motive leur décision.

Par ailleurs, les dirigeants des EHPAD engagés dans des démarches de RSE sont plus nombreux à avoir travaillé auparavant dans le secteur social, médico social ou hospitalier (43,9%, vs. 35% pour ceux qui ne mettent pas en place une démarche de RSE ; p-value < 0,01%).

Enfin, une variable semble avoir un impact important dans le choix d'une politique de RSE : la connaissance d'organismes qui aident à les mettre en place. Ainsi, 67,2% des dirigeants qui ont initié une démarche de RSE déclarent connaître ces organismes (tout à fait d'accord ou d'accord) alors qu'ils sont seulement 40,9% sur l'ensemble de l'échantillon (p-value < 0,01%).

Figure 4

Statistiques descriptives des variables qualitatives

VARIABLES	EFFECTIFS SI DEMARCHE DE RSE	EFFECTIFS SANS DEMARCHE DE RSE
<b>Statut de l'établissement</b>		
Public	57 (36,8%)	98 (63,2%)
Privé à but lucratif	16 (47,1%)	18 (52,9%)
Economie sociale et solidaire	97 (43,1%)	128 (56,9%)
<b>Secteur d'activité du dirigeant</b>		
Services médico sociaux	127 (43,9%)	162 (56,1%)
Autre	42 (35%)	78 (65%)

Connaissance des organismes pour mettre en place la démarche RSE		
Tout à fait d'accord	8 (72,7%)	3 (27,3%)
D'accord	31 (65,9%)	16 (34,1%)
Moyennement d'accord	41 (56,9%)	31 (43,1%)
Pas d'accord	56 (38,6%)	89 (61,4%)
Pas du tout d'accord	32 (23,7%)	103 (76,3%)

Champ : EHPAD de France métropolitaine

Source : Enquêtes ADD'AGE (Lyon 2014)

Le modèle Logit explicatif du choix du questionnaire web, est appliqué aux variables sélectionnées ci-dessus. Quel que soit la statistique de test retenue (maximum de vraisemblance ou Wald), la probabilité de rejeter à tort l'hypothèse nulle d'indépendance de la variable à expliquer (la mise en place d'une politique de RSE) par rapport aux variables explicatives est inférieure à 0,01%. Nous pouvons donc conclure que le modèle explicatif retenu est pertinent. Il est ensuite nécessaire de tester la significativité statistique de chaque coefficient. Ces derniers sont globalement significatifs (probabilité inférieure à 10 % de rejeter à tort l'hypothèse « le coefficient est nul », certains ayant même une probabilité inférieure à 5%). L'étude de leur signe donne une idée de l'influence des divers facteurs sur les choix stratégiques : un coefficient positif augmente la probabilité d'initier une politique de RSE dans l'établissement, mais un coefficient négatif diminue cette probabilité. L'ensemble des signes des coefficients sont ceux que nous attendions.

Figure 5

Modèle logit de choix d'une politique de RSE

VARIABLE	VALEUR	ECART-TYPE	PR > KHI <sup>2</sup>
<b>Constante</b>	-0,521	0,290	0,073
<b>Ancienneté de l'EHPAD</b>	-0,008	0,004	0,082
<b>Statut_Public</b>	0,000	0,000	
<b>Statut_ESS</b>	0,387	0,242	0,109
<b>Statut_PBL</b>	0,660	0,414	0,111
<b>Secteur_Médico social</b>	0,000	0,000	
<b>Secteur_Autre</b>	-0,356	0,250	0,156
<b>Connaît les organismes Tout à fait d'accord</b>	1,685	0,718	0,019
<b>Connaît les organismes</b>	1,481	0,381	0,000

<b>D'accord</b>			
<b>Connaît les organismes Moyennement d'accord</b>	0,953	0,309	0,002
<b>Connaît les organismes Pas d'accord</b>	0,000	0,000	
<b>Connaît les organismes Pas du tout d'accord</b>	-0,521	0,274	0,058

*Champ : EHPAD de France métropolitaine*

*Source : Enquêtes ADD'AGE (Lyon 2014)*

Ainsi, plus l'ancienneté de l'établissement est importante, plus la probabilité d'engager une démarche de RSE diminue. L'inertie des choix stratégiques passés semble donc peser sur la politique mise en place par les dirigeants. Cet impact est toutefois très faible (coefficient = -0,08 ; p-value = 8,2%). Par rapports aux EHPAD publics, modalité de référence dans le tableau, le fait d'appartenir au secteur de l'économie sociale et solidaire augmente la probabilité d'initier une politique de RSE (coefficient = 0,387 ; p-value = 10,9%). Cet effet est encore plus important pour les établissements privés à but lucratif (coefficient = 0,66 ; p-value = 11,1%). Sur ce critère, les EHPAD du secteur privé lucratif semblent plus vertueux que ceux du secteur mutualiste ou associatif.

En ce qui concerne les dirigeants, ceux qui exerçaient auparavant une activité dans le secteur autre que social, médico social ou hospitalier ont une probabilité plus faible d'intégrer la RSE dans leur projet d'établissement (coefficient = -0,356 ; p-value = 15,6%). La significativité statistique de ce coefficient est toutefois limitée puisque nous prenons un risque de 15% de rejeter à tort l'hypothèse de sa nullité.

Enfin, plus le dirigeant déclare connaître les organismes qui aident à mettre en place une stratégie de RSE, plus la probabilité d'initier cette stratégie dans l'établissement est importante (coefficient pour la modalité « Tout à fait d'accord » = 1,685 ; p-value = 1,9%). Pouvoir être accompagné dans ses démarches semble essentiel dans la décision du dirigeant de mettre en place une politique de RSE.

La valeur du coefficient de détermination du modèle (pseudo R<sup>2</sup>) indique qu'environ 16,9 % de la variation dans le choix de la mise en place d'une politique de RSE dans l'EHPAD est déterminé par les variables explicatives retenues dans le modèle. Ce résultat peut s'expliquer par l'absence d'un ou plusieurs facteurs importants dans le modèle logit. Etant donné le poids non négligeable de la variable « Connaît les organisme qui aident à mettre en place une procédure de RSE », nous pouvons émettre l'hypothèse que les perceptions et le niveau de connaissance des dirigeants en termes de RSE sont des déterminants importants dans leurs choix stratégiques.

## **Conclusion : quelles perspectives ?**

Notre étude est essentielle à plusieurs titres. Sur la forme d'abord, puisque si des enquêtes ont déjà été menées auprès des dirigeants d'établissement médico-sociaux, aucune n'a été

faite à une aussi grande échelle. L'enquête que nous avons réalisée est donc la première du genre en France. Malgré les biais dans les réponses recueillies qui sont imputables, au moins en partie, au média web et au caractère autoadministré du questionnaire (disponibilité des adresses e-mail, personnel disponible pour répondre, effort de mémorisation, etc.), il nous semble que cette enquête a mis en évidence l'intérêt de ce média.

Ensuite, les résultats montrent qu'il est possible de cerner les choix stratégiques des dirigeants à l'aide d'une enquête quantitative. Les réponses sont nombreuses et cohérentes, malgré la longueur du questionnaire et la formulation complexe de certaines questions.

Enfin, sur le fond, l'analyse ne permet pas de confirmer notre hypothèse sur le caractère vertueux des établissements du secteur de l'économie sociale et solidaire. Les EHPAD du secteur privé lucratif ont en effet une probabilité plus importante d'inclure une stratégie de RSE dans leur projet d'établissement.

Des développements complémentaires permettraient d'approfondir l'analyse. Compte tenu des spécificités des EHPAD de l'échantillon par rapport à ceux présents sur l'ensemble du territoire (capacité, situation géographique, ancienneté, etc.), il serait pertinent de redresser l'échantillon afin de renforcer la représentativité des résultats. La méthode du calage sur marges permet par exemple de remplacer les pondérations initiales observées dans un échantillon en utilisant une information auxiliaire disponible sur un certain nombre de variables, appelées variables de calage. Ainsi, l'échantillon peut restituer les totaux de variables quantitatives ou les effectifs de modalités de variables catégorielles connus sur une population.

Par ailleurs, nous avons montré que le choix d'une politique de RSE était lié à la connaissance des organismes permettant de mettre en place cette stratégie. Il faudrait donc intégrer dans le modèle d'autres variables liées aux perceptions des dirigeants et pas seulement se limiter à des critères socio démographiques. Ainsi, la perception de l'environnement, la connaissance des politiques de RSE ou la perception de leur efficacité par les dirigeants permettraient d'expliquer le choix de ces stratégies dans les établissements.

Les relations entre l'économie sociale et solidaire et la responsabilité sociale des entreprises sont complexes comme cela a déjà été pointé (Blanc, 2008). Ne pas afficher explicitement une politique de RSE n'implique pas nécessairement une absence de pratiques procédant de la RSE, notamment la prise en compte des parties prenantes essentielles (parties prenantes dites définitives par Mitchell et al., 1997) telles que les salariés et les résidents.

La suite du traitement des données de notre enquête permettra d'affiner cette analyse, notamment en croisant la prise en compte des parties prenantes et le statut des organisations.

## **Bibliographie**

Andriof J., Waddock, S., Husted, B. and Sutherland Rahman, S. (dir.) (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 320p.

Bertezene S., Vallat, D. (2014), « La responsabilité sociétale des EHPAD et des SSIAD », *Projet ADD'AGE - Fédération Nationale Avenir et Qualité de vie des Personnes Agées*, 258 p.

Capron M. (2013), entrée « Conceptions de la RSE » in Postel N. et Sobel R. (dir.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses universitaires du Septentrion, 498 p., pp. 65-70.

Blanc J. (2008) « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes », *Economies et Sociétés*, tome XLII, n°1, série W - dynamique technologique et organisation, n°10, janvier 2008, pp. 55-82.

Chin W.W. (1998), « The partial least squares approach to structural equation modeling », in Marcoulides G.A. (Ed.), *Modern methods for business research*, Mahwah N.J. Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-336.

Commission européenne, Livre Vert, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, le 18.7.2001 COM(2001) 366. Document consultable à l'adresse : [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001\\_0366fr01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001_0366fr01.pdf)

Commission européenne, *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, le 25.6.2011 COM(2011) 685. Document consultable à l'adresse : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>

Dacheux (Eric), Laville (Jean-Louis), sous la direction de, revue *Hermès* n°36 « Economie solidaire et démocratie », automne 2003.

Desmoustier, D. et Vallat D. (2005), « Economie sociale et solidaire, développement économique local et politique de la ville », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n°296, mai 2005, 84<sup>e</sup> année, pp. 70-82.

DRESS (2013), *Enquête auprès des établissements d'hébergement pour personnes âgées en 2011 - Premières données* – juillet 2013, 5p.

DREES, (2009) *Etudes et Résultats n°689* " L'offre en établissements d'hébergement pour personnes âgées en 2007, mai 2009.

Igalens J., Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises – L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Collection Stratégies et Management, Paris, 211p.

Laville, J.-L. (dir.), *L'Économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994, 334 p.,

Laville, J.-L., *Une Troisième voie pour le travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999, 217 p.

Mitchell R.K., Bradley A.R., Wood D.J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *The Academy of Management Review*, 22(4): p853-886.

Paillé, P., & Muchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.

Polanyi K. (1983), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris : Gallimard, [1944] 1983, 419 p.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A., 2002, *Méthodes d'Équations Structurelles: Recherche et Applications en Gestion*, Economica, Paris, 2002

United Nations (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development, General Assembly Resolution 42/187*, 11 December 1987; disponible à l'adresse : <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>