

SOMMAIRE

Préface	9
Introduction	13
1. Les mutations du secteur social et médico-social	14
2. L'intérêt ancien et croissant pour la RSE	16
3. Les enjeux de la RSE pour les organisations sociales et médico-sociales	17
Chapitre 1. La responsabilité sociétale des organisations sociales et médico-sociales : concepts et outils d'aide à la formalisation	21
1. Une approche historique de la RSE.....	23
1.1. <i>L'émergence et le développement de la RSE au XX^e siècle</i>	24
1.2. <i>L'ancrage de la RSE dans la vie des entreprises et des organisations du XXI^e siècle</i>	26
<i>Conclusion</i>	31
2. Les dimensions clés de la RSE	33
2.1. <i>Les volets économique, social/sociétal et environnemental de la RSE</i> ...33	
2.2. <i>Une démarche volontaire et une place privilégiée pour les parties prenantes</i>	41
<i>Conclusion</i>	43

3. Développement durable, éthique et RSE : clarification des concepts ...	44
3.1. <i>L'articulation entre RSE et développement durable</i>	45
3.2. <i>L'articulation entre RSE et éthique</i>	49
Conclusion.....	54
4. Exemples d'outils d'aide à la formalisation de démarches RSE	54
4.1. <i>Les principaux guides, référentiels et autres outils d'aide au déploiement des démarches RSE</i>	55
4.2. <i>Quelques référentiels de certification, de labellisation et de notation RSE</i>	62
Conclusion.....	68
Conclusion du chapitre 1	70

Chapitre 2. Des parties prenantes à la RSE systémique (ou complexe) dans le secteur social et médico-social...73

1. Identifier les parties prenantes	75
1.1. <i>Les parties prenantes : un concept indissociable de la RSE</i>	76
1.2. <i>Une typologie des parties prenantes : le cas des EHPAD et des SSIAD</i>	79
Conclusion.....	84
2. Comprendre les relations entre les organisations et leurs parties prenantes.....	86
2.1. <i>L'analyse des parties prenantes</i>	86
2.2. <i>La création de valeur pour les parties prenantes</i>	90
Conclusion.....	95
3. La RSE : un concept complexe dans un environnement complexe.....	96
3.1. <i>La RSE dans un monde complexe</i>	96
3.2. <i>La responsabilité sociétale des organisations sociales et médico- sociales : un concept complexe</i>	99
3.3. <i>La prise en compte de la complexité dans les typologies de stratégies RSE</i>	102
Conclusion.....	107
4. Une stratégie RSE Systémique (ou Complexe) pour un projet d'établissement (ou de service) qui intègre les parties prenantes	108
4.1. <i>De la RSE Technicienne à la RSE Systémique (ou Complexe)</i>	108
4.2. <i>Manipuler ou intégrer les parties prenantes au projet d'établissement ou de service</i>	116
Conclusion.....	121
Conclusion du chapitre 2	124

Chapitre 3. La performance sociétale des organisations sociales et médico-sociales : piloter un phénomène complexe 127

1. L'impact de la RSE sur la performance des organisations sociales et médico-sociales.....	129
1.1. Définir la performance sociétale	130
1.2. La mesure de la performance sociétale.....	134
1.3. Le contrôle de la performance sociétale.....	136
Conclusion.....	138
2. La responsabilité sociétale : une composante du capital immatériel des organisations sociales et médico-sociales.....	139
2.1. Le capital humain : la première richesse des organisations	140
2.2. Le capital organisationnel et le capital relationnel : des ressources à cultiver (et à développer).....	144
Conclusion.....	147
3. Évaluer la rentabilité d'une stratégie RSE.....	148
3.1. La rentabilité des stratégies RSE	148
3.2. Des outils de pilotage de la performance sociétale	152
Conclusion.....	156
4. Piloter la RSE grâce au tableau de bord prospectif.....	156
4.1. Les apports du tableau de bord prospectif pour les organisations sociales et médico-sociales	157
4.2. Des indicateurs pour le pilotage de la RSE.....	161
4.3. Pistes de travail pour le pilotage de la performance sociétale	167
Conclusion.....	170
Conclusion du chapitre 3	170

Conclusion générale

Le management des connaissances : un levier pour la RSE dans les organisations sociales et médico-sociales 173

1. Bref résumé des débats : fondements, stratégies et pilotage de la RSE systémique dans un environnement complexe	173
2. Piste de travail n°1 : développer le management des connaissances. 175	
2.1. Une définition du management des connaissances	175
2.2. Les objectifs du management des connaissances	177
3. Piste de travail n°2 : utiliser le management des connaissances comme levier de la stratégie RSE.....	178
3.1. Développer la capacité d'adaptation par l'apprentissage organisationnel.....	179

3.2. <i>L'apprentissage organisationnel comme construit collectif</i>	180
4. Piste de travail n°3 : devenir une organisation apprenante.....	183
4.1. <i>Agir pour apprendre</i>	183
4.2. <i>Dépasser les routines défensives</i>	184
5. Piste de travail n°4 : passer des théories professées aux théories d'usage.....	186
5.1. <i>Un raisonnement causal contraire à l'apprentissage organisationnel</i>	186
5.2. <i>Le raisonnement constructif comme levier de l'apprentissage organisationnel</i>	188
6. Piste de travail n°5 : dépasser les obstacles à l'apprentissage organisationnel grâce à une vision systémique de la RSE	189
6.1. <i>Les principaux obstacles à l'apprentissage organisationnel</i>	190
6.2. <i>Mettre en œuvre l'apprentissage organisationnel dans un cadre systémique pour favoriser la démultiplication de la stratégie RSE.</i>	191
7. Pour terminer.....	194

Postface

La RSE est un véritable outil de performance et d'efficience ... 195

Annexes..... 199

Annexe 1 : Quelques directives européennes et lois françaises en faveur de la RSE	199
Annexe 2 : Quelques <i>soft laws</i> en faveur de la RSE.....	209
Annexe 3 : Présentation de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA).....	219
Annexe 4 : Présentation de l'AGIRC et de l'ARRCO	226
Annexe 5 : Présentation de la Fédération Nationale Avenir et Qualité de Vie des Personnes Âgées (FNAQPA)	229

Bibliographie.....231