

Responsabilité sociétale en temps de crise Covid, un échauffement avant la surchauffe ?

Cet article s'adresse aux administrateurs et aux cadres des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux et leurs partenaires (entreprises et collectivités).

AVRIL 2021

Un péril global identifié.

Ils sont nombreux, cadres d'organisations dans les Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS), à tenter de trouver un cap qui allierait une stabilité économique de leur utilité sociale à une bienveillance coopérative à destination de leurs parties prenantes, en développant une attention toute particulière à l'espace de nos communs, cette Terre, qui accueille notre « *humanité en péril* »¹, et pour laquelle l'écrivaine et ex-chercheuse du CNRS, Fred Vargas, nous invite, en toute urgence, à virer de bord.

A des rythmes différents, ces cadres sont de plus en plus sensibilisés à ces enjeux ; et déjà, les plus avancés d'entre eux ont engagé ces processus de changement qui placeraient leurs établissements dans la logique des fondements du développement durable : Ecologie, Social, Economie.

Ce concept de développement durable, né du rapport Brundtland, en 1987, définit comme principe de répondre « *aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »², sans préciser alors, les limites des besoins légitimes de chaque génération et nos capacités à y répondre ou à les arbitrer.

La société civile, à la racine de ces organisations, n'a pas encore validé ces arbitrages, mais prend conscience et s'interroge, nourrie depuis sa naissance, par la logique de cette croissance imaginée infinie et ruisselante, et que le slogan « fin du mois, fin du monde, même combat », réduit en chimère.

A l'international, la littérature sur le sujet déborde. Rapports scientifiques, initiatives citoyennes, actions d'ONG, résolutions diverses, se succèdent et noient, dans une liste à la Prévert³, celles et ceux qui, faute de spécialisation et de disponibilité, ne peuvent en faire le tri.

En France, de nombreux textes sont venus cadrer le développement durable et les enjeux environnementaux depuis vingt ans⁴, jusqu'à la nouvelle « loi climat » encore en débat au parlement, à l'ambition déjà très contestée.

¹ VARGAS F., *L'humanité en péril, virons de bord, toute !*, Flammarion, 2019, 249 p.

² <http://www.developpement-durable-en-bilingue.eu/fr/quest-ce-le-developpement-durable/le-rapport-brundtland-1987-francais.html>

³ Le sommet de Rio en 1992 et son agenda 21,

La signature du protocole de Kyoto sur les GES en 1997,

L'accord de Paris sur le climat en 2015,

Les 17 objectifs de développement durable pour 2030, portés par l'ONU (ODD2030).

⁴ - Charte de l'environnement, 2005 Cf URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/contenu/menu/droit-national-en-vigueur/constitution/charte-de-l-environnement>.

- Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, Cf : URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000025746900> .

La RSO, Un outil normatif de responsabilité, déployé.

Pour répondre à ces enjeux, une démarche atteignable et labellisée existerait : La bien nommée RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises et sa déclinaison en RSO (O pour organisation) stabilisée par les principes de la norme ISO 26000, publiée le 1^{er} novembre 2010.

Cette norme pose un cadre de référence à la RSO, « à travers sept questions centrales : gouvernance de l'organisation, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local »⁵.

Les articles⁶ traitant des enjeux de la RSO, se multiplient depuis un an, jusque dans les collectivités territoriales⁷ où les directeurs sont invités à être des DGS⁸ de la transition.

Tous les voyants semblent alors au vert pour engager ces organisations dans ces cercles vertueux, associant volonté, besoins, nécessité et épanouissement....

La RSO de l'agir face à la RSO de la communication.

Néanmoins et ce même avant le choc de la Covid-19, des critiques parfois vives, mettent les cadres développeurs en alerte, sur les écueils de ces engagements pour pouvoir les déjouer.

C'est ainsi que l'Observatoire de la RSE, fin janvier 2020, s'est prêté au jeu d'un faux procès de la RSE, « faut-il tuer la RSE ? »⁹, pour poser les limites et les suites à donner à cette démarche. Les participants ont reproché à la RSE « d'être coupable de ne pas avoir suffisamment changé le monde »¹⁰ et que la « RSE alibi avait vécu »¹¹. Ils étaient unanimes

- LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, Cf URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000031044385> .

- LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, Cf : URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000037080861/> .

- LOI n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat, Cf : URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000039355955/> .

- LOI n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités, Cf : URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000037646678/> .

- LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, Cf : URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000041553759/> .

⁵ Découvrir ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale Cf page 9 : URL : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf

⁶ - « Transition écologique : une aubaine pour le travail », Santé et travail n°110, avril 2020.

- « La RSE, nouveau moteur du projet associatif », Direction(s) n°184, mars 2020.

- « S'engager durablement », Direction(s) n°188, juillet-août 2020.

⁷ - « Les DGS du XXI^e siècle doivent être transgressifs », La gazette.fr, septembre 2020.

⁸ DGS : directeur général des services

⁹ Cf. site Internet de l'association RSElib, URL : <https://rselib.org/faut-il-tuer-la-responsabilite-societale-des-entreprises/>. Et <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/qui-veut-la-peau-de-la-rse-148131.html>

¹⁰ ibid

également sur le fait « *qu'elle était trop jeune pour disparaître* »¹², portant en elle « *ceux qui sont capables de transformer le système et une source de dialogue dans un monde d'opposition* »¹³; si et seulement si elle était en mesure, « *de se remettre en cause et d'accélérer la cadence* »¹⁴.

Imaginaient-ils alors, voir leurs suggestions confrontées à l'épreuve des faits quelques semaines plus tard, dans cette crise de la Covid-19, « fruit toxique » de cet anthropocène, qui a déjà tant changé le monde ?

Une crise de la Covid-19 qui exacerbe les questions de responsabilité.

Depuis un an, dans les organisations, la matérialité de cette responsabilité sociétale, qui devait être négociée pour plus tard, s'impose sans prévenance. Combien de témoignages, sont recueillis dans les équipes, qui expriment à leur manière, les difficultés de chacune des parties prenantes, à voir se déplacer, vers une règle qui doit s'adapter, des éléments qui semblaient jusqu'alors consubstantiels à l'existence et qui réinterroge aujourd'hui, « *jusque dans notre respiration* », « *notre liberté d'aller et venir* » ?

Que dire de la secousse qui ébranle la qualité de vie au travail, par l'accélération inattendue du télétravail comme un fait sociétal important ? Celles et ceux, qui l'ont découvert avec brutalité, souhaitent dorénavant dans un nouvel équilibre, « *améliorer encore la coexistence du duo/duel, vie privée - vie professionnelle* », la seconde ayant fait un pas nouveau dans l'intime de la première !

Enfin, que penser de cette expérience de la baisse globale d'activité ? Celle-ci devrait être accentuée de 5%, dans le monde, jusqu'en 2030, pour nous faire espérer ne pas dépasser la barre des 2°C d'augmentation des températures, déjà synonyme de nouvelles contraintes organisationnelles fortes, à envisager.

En quoi cette crise de la Covid-19, qui pourrait s'apparenter à une répétition, un échauffement avant une surchauffe globale des systèmes, réinterroge la Responsabilité Sociétale des Organisations ? Cette crise encourage-t-elle seulement l'accélération de la mise œuvre d'une RSO aboutie, ou fait-elle résonner les propositions qui invitent à positionner différemment les objets, dont elle est le support de traitement ?

¹¹ ibid

¹² ibid

¹³ ibid

¹⁴ ibid

Une responsabilité sur la vie dépassant la gestion des risques.

La RSO devrait être une évolution de la gestion des risques, qui préserverait des symptômes létaux des crises, sans compromettre la survenue d'un développement, qui ne pourra pas, en conséquence, faire l'économie d'une redéfinition.

Ces symptômes létaux à éviter, priorité parmi toutes, de cette responsabilité, peuvent se considérer de façon concomitante, comme ceux qui enlèvent la vie tout autant que ceux qui enlèvent « de » la vie.

Pour les organisations, certaines catastrophes industrielles ou déviances managériales permettent de mettre en évidence une vision graduelle de ces atteintes à la vie, ces « enlèvements »¹⁵. Avec l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, certains ont perdu leurs lieux de vie et d'autres ont littéralement perdu la vie. Chez France Telecom encore, par certaines pratiques d'encadrement, parmi ceux en ayant perdu le goût, certains ont décidé d'y mettre un terme.

Dans ce type d'exemples extrêmes, la loi ou finalement la justice sont très souvent venues réguler les conséquences faites à la vie.

La RSO, elle, n'est pas cadrée par des critères règlementaires et engage les organisations, par anticipation législative ou vision progressiste, à en promouvoir de nouveaux, pour participer à la redéfinition permanente du socle vital minimal, ou attendu.

Un socle vital qui se définit collectivement.

La relation de ces enlèvements peut également se jouer par opposition, et les régulations permanentes du moment, entre confinement/déconfinement et pression hospitalière, mettent en exergue la place importante de la qualification de ce socle, et de l'aspiration de participer à sa négociation, directement ou à minima, à travers ses représentants.

Si il était discutable d'imaginer un traitement en effectif très restreint d'une crise au sein d'un ESSMS, l'expérience du conseil de défense du mercredi, laisse entrevoir un probable surcroit de complications, pour celles et ceux qui s'y complairaient. La bronca des territoires, parties prenantes de la gestion de crise, éclaire néanmoins sur l'acceptabilité de cette mise à l'écart, comme autant de signaux préventifs aux dirigeants dans la considération à apporter à leur collectif, au-delà des obligations strictement légales.

¹⁵ Le Robert illustré 2021 : action d'enlever une personne, une position stratégique, un objet.

Des parties prenantes à requalifier...

Ce qu'interpelle encore cette séquence, c'est la mise en évidence des chaînes d'interdépendance dans les fonctionnements ; de l'exemple du très médiatique approvisionnement en équipement de protections, aux plus spécifiques suivis sociaux, pour des partenaires. Quels maillons de ces chaînes appartiennent aux terrains des vies de l'établissement ? Jusqu'où ce dernier doit-il les considérer, et envisager en avoir une responsabilité, fusse t'elle extra-légale ?

Si il peut s'avérer complexe de qualifier chaque interaction avec chaque acteur, et de les associer à une responsabilité potentielle, l'importance d'une connaissance accrue des parties prenantes et de leur fonctionnement a été révélé dans cette crise, tant dans la régulation de questions logistiques que dans le recours à une solidarité ciblée.

... Jusque dans la diversité du vivant.

Cette année de ralentissement pandémique invite à répondre positivement à l'interrogation sur la nécessaire accélération de la mise en dynamique, pour les enjeux environnementaux au moins, de la pleine responsabilité des organisations ; mais jusqu'où ?

De nombreuses applications permettent d'évaluer son empreinte écologique¹⁶ ; et les premiers gestes trouveront rapidement une place dans le fonctionnement des organisations.

Qu'en sera-t-il de ces gestes, quand les organisations auront par responsabilité sociétale ou contraintes réglementaires, adapté leur production et leur partenariat au « *nouveau régime climatique* »¹⁷ de Bruno Latour ?

Dans son essai, « *où atterrir ?* »¹⁸, en 2017, il suggérait, à travers une redéfinition des territoires de vie, de la nature et du système Terre, de reconfigurer le clan des progressistes. « *Ces Terrestres* », abandonneraient « *le système de production [...] fondé sur la division entre les acteurs humains et leurs ressources* »¹⁹ pour privilégier un « *système d'engendrement* »²⁰ où ils deviendraient des Terrestres parmi les Terrestres (faunes, flores....), et qui s'appliqueraient à participer « *à engendrer tous les Terrestres [...] en se fondant sur l'idée de cultiver des attachements* »²¹. Ce concept, positionne les humains dans un tout dont ils sont à la fois composés et éléments, redirigeant par eux-mêmes, ces

¹⁶ <https://www.wwf.ch/fr/vie-durable/calculateur-d-empreinte-ecologique>

¹⁷ LATOUR B., « Face à Gaïa, huit conférences sur le nouveau régime climatique », La découverte, 2015.

¹⁸ LATOUR B., « Où atterrir, Comment s'orienter en politique », La découverte, 2017.

¹⁹ Ibid, p.106

²⁰ Ibid, p.106

²¹ Ibid, p.106

externalités négatives de l'anthropocène, dont ils auraient été dupes de croire avoir le choix de se départir, en fonction de leurs moralités.

Le dernier livre de Marie-Monique Robin, sur « *La fabrique des pandémies* »²² illustre encore ce concept d'engendrement, cette chaîne d'interdépendance, entre l'humanité et l'ensemble de la biodiversité, entre « Terrestres » de Latour.

L'organisation, responsable d'un espace de débat et de l'affirmation de valeurs.

Porter en soi, par ses actions, la genèse d'un engendrement planétaire dont nous serions un des agents d'un système contraint, peut sembler vertigineux. Nous avons l'expérience par-delà les siècles, de ce que peuvent produire des mobilisations individuelles au service d'un but commun, et des attitudes contraires, comme nous le rappelle dans cette crise de la Covid-19, l'enjeu assigné aux gestes barrières. Chaque pas d'une démarche à vocation collective, devrait donc être considéré, pour ne pas éluder la question en creux, de la liberté, ou plus précisément de la somme des interactions des libertés de chacun. Les organisations ont sans nul doute, encore plus qu'à l'habitude, l'impériosité d'accueillir ces débats, au moment où chacun aspire à recouvrer sa liberté, dans une réaction parfois très autocentrée, nourrie par des années de discours néolibéraux portés jusqu'aux seuils des ESSMS. Au quotidien, dans les établissements, troquer la production d'un service calibré à des ressources, pour participer à engendrer des communs de terrestre, ne devrait pas s'opposer aux valeurs des acteurs de l'ESS, au moins dans les mots pour l'affirmer²³ ; et c'est peut-être là, déjà, la première de leur responsabilité sociétale.

Une responsabilité sociétale à appréhender et mettre en œuvre.

Par-delà l'expression des valeurs et leurs espaces d'interpellation à consolider, les administrateurs et les cadres des ESSMS peuvent s'appuyer sur les préceptes de l'ingénierie sociale pour envisager cette responsabilité sociétale, ou son déploiement dans des limites redéfinies. L'idéal pour accompagner le triptyque, - acculturation, diagnostic/préconisation, mise en œuvre - serait d'avoir un personnel spécifique, pour cette mission qui s'essentialise. Certains ont déjà réussi à la financer, en limitant la consommation de ressources (fluides,

²² ROBIN M.M., « *La fabrique des pandémies, Préserver la biodiversité, un impératif pour la santé planétaire* », cahiers libres, 2021.

²³ « La République de l'ESS : construisons ce que l'ESS souhaite dire au Monde » Cf : URL : <https://ess-france.org/fr/dossiers-thematiques/la-republique-de-less>

nourritures, renouvellement de matériel...), dans une démarche vertueuse qui accroît le pouvoir d’agir de l’organisation tout autant qu’elle baisse son impact environnemental. Dans tous les cas, le travail d’appropriation et de mise en débat de la notion de responsabilité est à encourager, par la programmation de séminaires ou le partage d’ouvrages²⁴ dédiés.

En matière de diagnostic, il est possible d’évaluer son niveau de développement durable à l’échelle planétaire, en utilisant l’outil onusien « SDS Action Manager »²⁵. Plus proche des lieux des vies de l’organisation, il est possible d’appréhender finement les chaînes d’interdépendances, redéfinir les contours et le territoire d’impact des ESSMS, en réalisant des cartographies de ses relations au-delà des partenariats traditionnellement retenus.

En interne, il pourrait être utile d’identifier les vecteurs de cette responsabilité sociétale qui dépasserait le projet social initial de l’organisation, pour envisager par un prisme différent les ressources humaines, devenues une somme d’attachements produisant des communs.

Enfin pour les ESSMS qui souhaiteraient aborder la RSO par la mise en application de fiches actions détaillées, ils pourront s’appuyer sur « *les guides de la lecture de la norme ISO26000* »²⁶ du Comité Développement Durable Santé.

Fortes de la diffusion de ce concept de responsabilité sociétale, et de l’engagement conscient ou inconscient dans une démarche qui la vise, les organisations, dans leur définition étendue à leurs nouvelles parties prenantes, ont sans nul doute à comprendre également, en quoi leurs pratiques professionnelles sont impactées par ce changement de périmètre, et comment elles doivent s’y adapter pour harmoniser leurs existences et éviter La, les surchauffes.

²⁴ Moulaire M., « Pratiquer la RSE dans le secteur social et médico-social » ESF éditeur, 2eme édition, 2020.

²⁵ SDG Action Manager, Cf : URL : <https://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>

²⁶ Le guide AFNOR C2DS, « Santé durable et responsable, guide à l’usage des établissements médico-sociaux. Traduction opérationnelle de la norme ISO 26000 pour structurer un projet RSE. » Source : <https://www.c2ds.eu/les-guides-incontournables/le-guide-iso-26-00-sanitaire/>