



34^e CONGRÈS NATIONAL PERPIGNAN

**SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL, MÉDICO-SOCIAL :
LANCEZ-VOUS DANS LA RSE !**



LES ACTES* DU CONGRÈS NATIONAL DE LA FNADEPA

**SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL, MÉDICO-SOCIAL :
LANCEZ-VOUS DANS LA RSE !**

Jeudi 20 juin & vendredi 21 juin 2019
Perpignan

**Seul le prononcé fait foi*

SOMMAIRE

ALLOCUTIONS D'OUVERTURE

Allocution de Pierre PARRAT, 1 ^{er} adjoint à la ville de Perpignan.....	4
Allocution de Marc NICOLAU, président de la FNADEPA des Pyrénées-Orientales	5

LA RSE, MOTEUR D'INNOVATION AU SEIN DE NOTRE RÉSEAU

Jean-Pierre RISO, président de la FNADEPA	7
---	---

DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA RSE, SUIVEZ LE GUIDE

Olivier TOMA, fondateur, Primum non nocere	10
--	----

LA PLACE DE L'HOMME DANS LA RÉUSSITE COLLECTIVE

Dr Xavier EMMANUELLI, ancien ministre, fondateur du Samu social de Paris, cofondateur de Médecins sans frontières	16
---	----

DIMENSIONS ÉCONOMIQUE, SOCIALE, DURABLE : VOUS AVEZ TOUT A Y GAGNER !

Hugues CARLIER, directeur associé, Des enjeux et des hommes	21
---	----

LA RSE DANS LE MONDE : AGIR POUR FAVORISER L'INNOVATION SOCIALE

Arnaud MOUROT, co-directeur, Ashoka Europe.....	25
---	----

COMMENT S'ENGAGER ? QUELS OBSTACLES SURMONTER ? PARTAGEONS NOS EXPÉRIENCES !

Karine CHAGNES, déléguée générale, Comité développement durable en santé (C2DS)	30
Valérie EYMET, directrice, EHPAD de Massy-Vilmorin (91)	30

ALLIER GOURMANDISE ET RESPONSABILITÉ POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES SÉNIORS

Didier SAPY, directeur général, FNAQPA	36
Remise du Prix Millésim'Âge 2019 « Innovation et RSE ».....	41
Jean-Pierre RISO, Président de la FNADEPA.....	41

L'ÉTABLISSEMENT DE DEMAIN : ÉCO-RESPONSABLE ET ÉCO-CITOYEN

Philippe JEGER et Philippe MERLE, architecte, cabinet Jeger & Merle	44
---	----

CAP AU SUD ! LA CONCEPTION DES ÉTABLISSEMENTS AU PORTUGAL

Patricia MATIAS, architecte, Lisbonne	51
---	----

VALORISEZ VOS DÉCHETS, UN ENJEU ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTAL

Samuel PUYGRENIER, chargé de mission, Ademe	56
---	----

DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ : L'AFFAIRE DE TOUS ?

Dominique GLAYMANN, sociologue	62
--------------------------------------	----

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, HEUREUX COMME UN AUTRICHIEN ?

Markus MATTERSBERGER, président, Lebenswelt Heim	72
--	----



MANAGER DE FAÇON PLUS EFFICACE ET ÉQUITABLE, ÇA CHANGE LA DONNE !

Olivia YVES, fondatrice, Olynnov 76

CLOTURE

Jean-Pierre RISO, président de la FNADEPA 81

ALLOCUTIONS D'OUVERTURE

Pierre PARRAT,
1^{er} adjoint à la ville de Perpignan

Mesdames, Messieurs,
Monsieur le Président,

Je suis très heureux de vous accueillir à Perpignan pour votre 34^e Congrès national et je suis persuadé que vous ne le regretterez pas. Je dois d'abord vous rassurer. Les organisateurs ne vous ont pas trompés, il fera beau dans les prochains jours à Perpignan. En dehors de votre travail, vous pourrez flâner et découvrir notre patrimoine. Je vous engage tout particulièrement à vous rendre au musée Rigaud pour voir l'exposition « Rodin-Maillol Face à face ». Pour ceux qui ont décidé de rester plus longtemps, vous pourrez assister dimanche à une manifestation locale d'importance, la Saint-Jean, avec un cortège nocturne et un feu d'artifice.

J'ai cependant conscience que vous n'êtes pas venus ici pour faire du tourisme, mais bien pour travailler. Vous êtes trois cents directeurs d'établissements et services pour personnes âgées venus de toute la France, chacun porteur de son expérience, avide de celle des autres, pour réfléchir à la RSE.

En ce début de millénaire, on découvre une autre manière de travailler et de gérer l'entreprise ainsi que ses partenaires. Par le passé, on a sans doute négligé la société et les individus qui la composent pour placer au centre la rentabilité de l'entreprise. La prise en compte de la société et de l'individu modifie aujourd'hui les comportements, si bien que la Commission européenne définit la RSE comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. C'est ainsi que des préoccupations éthiques, sociales, environnementales, du respect des droits de l'homme, des patients, sont aujourd'hui intégrées. Transparence et équilibre sont maintenant recherchés afin que chacun soit respecté, écouté, compris, et parfois entendu.

Les enjeux sont importants. Ils sont économiques, par la prise en compte de l'augmentation qualitative de l'entreprise. Il y va de l'éthique que chacun doit respecter. Il y va aussi du capital humain, et de toutes sortes de choses dont on n'a pas l'habitude de s'occuper lorsque l'on dirige une entreprise. Cette valeur qualitative doit prendre le pas sur la valeur quantitative. On ne peut plus faire systématiquement primer la recherche d'actifs et de trésorerie. C'est important, essentiel, mais ce n'est pas tout. La recherche de valeur qualitative est, *in fine*, aussi profitable que celle de valeur quantitative : c'est ainsi qu'une réputation se construit.

Malheureusement, les Ehpad ont parfois été dénigrés par la presse, parce que, ici ou là, des dérives exceptionnelles ont été observées. Elles ont eu un effet désastreux sur l'ensemble de la profession. La notion de réputation attachée à la valeur qualitative est ainsi quelque chose



d'essentiel qu'il faut conserver et développer. Je suis persuadé que vos travaux vous amèneront sur cette voie.

Mais les enjeux sont aussi sociaux. Le respect des hommes et de leurs droits s'impose. Cela vaut autant pour les salariés et les collaborateurs que pour les seniors. Quel que soit l'individu, son état, même s'il a perdu son discernement, il doit être respecté, considéré, et tout le nécessaire doit être fait pour accompagner sa fin de vie. La vigilance recommande aussi de vérifier les conditions de travail de tous, y compris celles des fournisseurs, lesquels peuvent eux-mêmes nuire à l'image de votre établissement, par exemple en faisant travailler des enfants.

La société sait vous le reprocher, même si votre lien n'est qu'indirect. Le dialogue avec les salariés doit aussi être privilégié pour les motiver dans leur travail. La qualité de vie doit s'apprécier dans les exigences professionnelles. J'ai vu dans le planning des travaux que, demain, vous aborderez le plaisir de travailler en Autriche. Peut-être que cela vous donnera une autre vision, une volonté que les salariés viennent travailler avec plaisir en entreprise.

J'ai bien conscience qu'il est plus facile d'énoncer des principes que de les appliquer dans le fonctionnement quotidien. J'ai moi-même effectué la totalité de mon parcours professionnel dans un secteur privé dominé par des impératifs économiques, la féroce loi du marché, et j'ai conscience qu'il est difficile de changer des habitudes. Mais c'est là tout l'objet de vos travaux et je suis certain que vous en tirerez le maximum, si ce n'est de satisfactions, au moins d'enseignements. J'ai d'autant moins d'inquiétudes que ce Congrès intervient après une grande réflexion menée par votre profession avec votre ministre de tutelle. Le rapport Libault, déposé au mois de mars dernier, retient bon nombre de vos propositions parmi les soixante-quinze qu'il préconise.

J'ajoute que la devise de votre fédération, Monsieur le Président, n'a jamais été aussi juste et pleine d'espoir qu'aujourd'hui : Ensemble, donnons plus de vie à leurs jours. Je vous remercie.

Marc NICOLAU,
président de la FNADEPA des Pyrénées-Orientales

Je souhaite en quelques mots vous saluer, vous remercier d'être venus de l'ensemble de la France dans cette belle ville de Perpignan. Cela me fait chaud au cœur. Merci d'avoir choisi Perpignan pour organiser notre 34^e Congrès. Vous l'avez compris, Perpignan est catalane, entre mer et montagne, entre France et Espagne, et je pense comme Monsieur PARRAT que vous aurez l'occasion de la découvrir après le Congrès.

La FNADEPA des Pyrénées-Orientales compte dix-sept adhérents qui viennent aussi des secteurs médico-sociaux et de l'aide à domicile. Je tiens à remercier l'ensemble de ses membres qui ont été présents pour l'organisation de ce Congrès. La FNADEPA départementale a plusieurs projets en cours, notamment un dossier auprès de l'ARS sur les infirmières de nuit avec sept établissements, dont cinq de la FNADEPA. Un de nos adhérents



est en pleine expérimentation d'un Ehpad hors les murs. Je pense que nous aurons d'autres projets à l'avenir, nous aurons l'occasion de les évoquer.

Cela prouve que la FNADEPA est ancrée dans chaque territoire. Ce n'est pas uniquement une fédération : c'est aussi une famille de professionnels, bienveillante, ne se prenant pas forcément au sérieux, du moins pas tout le temps. Je veux remercier tout particulièrement Jean-Pierre RISO, notre président national, qui depuis plus d'un an a su insuffler et maintenir cet esprit chez les adhérents. Vous avez souvent été sur le terrain pour rencontrer les grandes fédérations mais aussi les petites dont la nôtre fait partie. Vous avez toujours été à nos côtés pour nous écouter, faire remonter aux instances parisiennes l'ensemble de nos problèmes.

C'est aussi grâce à cette récolte sur le terrain que le rapport Libault a vu le jour et c'est une spécificité de notre fédération.

La RSE est déjà inscrite dans notre ADN. Nous la réalisons par nos organisations, par nos méthodes de travail. Je pense que le Congrès nous permettra de réaliser ce que nous avons déjà fait, de voir ce qu'il nous reste à faire. Nous avons la RSE en nous depuis de nombreuses années. Il nous reste à la mettre en forme.

La soirée de gala aura lieu à l'ancienne église des dominicains, à quelques minutes à pied du palais des Congrès. C'est un lieu magnifique, un patrimoine exceptionnel. Vu les souvenirs que j'ai des autres soirées de gala, je ne doute pas que nous en honorerons la piste de danse.

Je vous incite à rester à Perpignan après le Congrès. Demain, c'est la fête de la musique. Baladez-vous, perdez-vous dans les ruelles, allez voir l'exposition Rodin-Maillol. Le parallèle entre les deux artistes est d'une grande force et ne vous laissera pas indifférents. Demain, nous passons du printemps à l'été, un été qui sera très long pour la FNADEPA. Je vous souhaite un beau Congrès. Bienvenue dans notre beau département.



LA RSE, MOTEUR D'INNOVATION AU SEIN DE NOTRE RÉSEAU

Jean-Pierre RISO, président de la FNADEPA

Mesdames, Messieurs, je vous souhaite à mon tour la bienvenue à notre 34^e Congrès national. Bienvenue dans cette belle région d'Occitanie et plus particulièrement à Perpignan, au cœur des Pyrénées-Orientales, entre mer et montagne.

Merci, Monsieur PARRAT, pour votre venue et la richesse de votre allocution. Nous aurons le plaisir de revenir à Perpignan. Merci également à Marc NICOLAU.

La RSE fait écho à l'actualité de notre secteur et je vais tenter de synthétiser ce dont elle est faite, ce que le réseau FNADEPA envisage en termes de RSE et ce qu'on peut attendre de ces deux jours de travail et de convivialité.

Tout d'abord, un bref rappel. L'an dernier, à Nantes, notre Congrès s'était tenu quelques jours après la publication d'une feuille de route ambitieuse, portée par Madame la ministre des Solidarités et de la Santé. Cette feuille de route a ouvert la voie à d'intenses travaux qui ont mobilisé chaque échelon de notre réseau. La FNADEPA a été très active durant cette phase préliminaire. Avec exigence et conviction, nous avons contribué à la concertation Grand âge et autonomie, pilotée par Dominique LIBAULT. Nous y avons porté avec force des revendications, celles que nous avons présentées lors de notre Colloque national le 23 janvier 2019. Ces revendications sont nées de vos expériences, de votre expertise, de vos succès et de vos doutes. Elles existent parce que vous les portez avec courage et constance.

En conjuguant nos forces vives, qu'elles soient locales ou nationales, nous sommes en capacité aujourd'hui de défendre des positions fortes. La FNADEPA se fait entendre avec succès. Nous avons la satisfaction de voir un certain nombre de nos propositions prendre toute leur place dans le rapport final remis par Dominique LIBAULT à Madame BUZYN le 28 mars dernier.

Ce rapport porte les fondements d'une transformation profonde de notre modèle. Il doit constituer la première pierre d'une réforme d'ampleur, indispensable à court terme. Dorénavant, il appartient au Gouvernement et au Parlement d'assurer la transformation législative et réglementaire de ces 175 propositions, sans doute avant la fin 2019. Vous pouvez compter sur la FNADEPA pour se mobiliser et faire entendre vos voix dans ce processus qui a démarré. Le diagnostic est clair, les enjeux sont immenses, la réponse devra être à la hauteur.

Je sais pouvoir compter sur votre engagement, dans les prochaines semaines, pour que partout dans les territoires, nous puissions contribuer avec force à l'avènement d'une nouvelle ère pour nos établissements, pour nous aînés et pour nos équipes.

Chers amis, si cette année fut riche sur le plan politique, elle fut également intense pour notre fédération, qui a accueilli de nouveaux visages et talents, tous présents aujourd'hui. Tous, ou



presque... En effet, ce Congrès se déroulera sans Annabelle VEQUES-MALNOU, directrice de la FNADEPA, qui va devenir maman. Au nom de tous ici, je tiens à lui souhaiter, ainsi qu'à son époux, tous les bonheurs et toutes les joies.

Je veux aussi avoir une pensée pour Marie-Hélène CHALS, directrice adjointe de la FNADEPA, qui soigne depuis plusieurs mois un douloureux et récurrent mal de dos. Nous aurons plaisir à vite la retrouver parmi nous. À la FNADEPA, la réussite est toujours collective. L'engagement de l'équipe dans la préparation de ce Congrès a permis de mettre sur pied un magnifique programme et une parfaite organisation.

Je veux ici remercier Annabelle VEQUES-MALNOU et sa formidable équipe, qui ont construit et mis en musique notre 34e Congrès. Merci à Déborah, Élodie, Florence, Marie, Peggy, Ophélie, Cyril et Léo. Je veux aussi remercier ceux qui nous ont fait l'honneur de répondre favorablement à notre invitation. Ils vont partager leur vision et leur expertise du sujet pour nous conduire plus loin et plus vite sur le chemin vertueux de la RSE.

Je veux remercier nos partenaires et sponsors, qui nous accompagnent fidèlement lors de nos manifestations nationales, régionales et départementales. Je veux enfin remercier nos amis adhérents de la FNADEPA des Pyrénées-Orientales et de l'Aude, et leurs Présidents Marc NICOLAU et Cécile AUDEJEAN.

La RSE, au fond, qu'est-ce que c'est ? Une terre presque inconnue, pour bon nombre d'entre nous. Selon une définition de la Commission européenne datant de 2011 rappelée par Pierre PARRAT, c'est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Dans le livre vert de la RSE, publié dix ans auparavant, on pouvait lire la définition suivante : *« Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà, et investir davantage encore dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »* Avouons-le modestement, de telles définitions ne nous éclairent pas beaucoup, mais les intervenants de ce Congrès nous permettront d'y voir beaucoup plus clair.

Je vais en étonner plus d'un : à l'image de Monsieur Jourdain, nos établissements et services font déjà de la RSE. À titre d'exemple, permettez-moi de citer l'action menée par Jacques FINIELZ, adhérent de la FNADEPA Hérault. Elle concerne la gestion des déchets de la maison de retraite protestante de Montpellier. Tout part du constat que produire des déchets représente des coûts dissociés de tout investissement, des coûts de production, des coûts de gestion interne et externe. L'objectif a été de limiter le tonnage de déchets et les coûts de gestion, ainsi que de contribuer à la valorisation des prestations. Les plus gros postes de déchets sont représentés par l'alimentaire, les cartons et les emballages.

Concernant l'alimentaire, l'objectif a été de supprimer les emballages individuels pour favoriser les produits élaborés sur place par les cuisiniers de l'établissement. En complément, le service a favorisé les carafes d'eau plutôt que les bouteilles en plastique. Des distributeurs de serviettes ont été installés dans chaque salle à manger permettant de supprimer la disposition automatique sur les tables. Mais la RSE, c'est aussi de l'humain. L'accent a été mis sur la présentation des plats et le service, sur l'adaptation aux rythmes des résidents et des saisons, sur la consommation. Les cartons et emballages sont gérés par une entreprise de



recyclage. En parallèle, la mise en place de la préparation des doses à administrer par la pharmacie permet de gérer moins d’emballages de médicaments.

Par ailleurs, et c’est une conséquence évidente, la politique d’achats de l’établissement s’oriente davantage vers des consommables recyclables. Les gobelets en plastique ont ainsi été remplacés par des gobelets en carton recyclable. Cela représente un effort pour la structure mais il est valorisé par son intérêt pour le développement durable. Au fond, la sensibilisation des professionnels a permis de cibler les besoins et en somme, d’acheter moins et mieux.

Chers amis, nous agissons tous pour protéger nos aînés et influencer positivement sur leur bien-être. Nous leur permettons l’accès à une santé durable, à des soins et à un accompagnement social efficient. C’est même l’ADN de notre secteur. Ces actions-là, au fond, relèvent de la RSE. Je suis persuadé que certains d’entre vous ont lancé des partenariats solidaires et encouragent le covoiturage au sein de leurs équipes. D’autres accueillent des bureaux de vote lors des élections, plaçant ainsi les établissements et leurs résidents au cœur de la vie citoyenne. Ces actions sont diverses, multiples, toujours génératrices d’innovation et de dynamiques vertueuses.

Tous ces exemples, qu’ils relèvent du développement durable, de la vie citoyenne ou de la cohésion de nos structures, s’inscrivent pleinement dans la RSE. Plaçant l’homme au cœur des préoccupations, ils révèlent la créativité de nos structures et l’ambition de leurs acteurs. Ils doivent nous inspirer. Ce soir, la remise du prix Millésim’Âge 2019 permettra de mettre en valeur une très belle initiative de RSE portée par un Ehpad alsacien et confirmera que l’innovation et le dynamisme sont la règle dans notre secteur.

La démarche RSE est un ensemble multidimensionnel dont les effets profitent autant à nos aînés qu’à ceux qui les accompagnent. Aujourd’hui et demain, nous allons aborder toutes ces dimensions de la RSE appliquées au secteur médico-social avec des personnalités qui portent un regard humaniste sur les enjeux de notre temps, un credo dans lequel nous nous retrouvons tous et qui constitue le socle de notre engagement commun. Nos intervenants sauront nous apporter leur vision de la RSE, chacun dans son domaine particulier. Ils nous conduiront ainsi vers de nouveaux horizons et nous donneront les clefs pour construire une politique globale de RSE. Nul doute que nos débats et échanges sauront susciter des vocations et lever les doutes.

Lançons-nous ensemble dans la RSE au cours de ce 34^e Congrès de la FNADEPA. Je vous remercie.

DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA RSE, SUIVEZ LE GUIDE

Olivier TOMA, fondateur, Primum non nocere

Non, Monsieur le Président, vous n'êtes pas en terre inconnue. Les acteurs qui sont dans la salle font des quantités de choses sans, forcément, avoir perçu qu'elles rentreraient dans les cases de la RSE. Ce sera ma conclusion et je vais essayer de vous en convaincre, ainsi que peut-être vous donner envie d'agir.

Merci de m'avoir invité. Je suis très heureux d'intervenir pour deux raisons. Tout d'abord, une fédération qui s'engage, c'est une clef. Les solutions de la RSE sont dans la mutualisation et l'action collective : c'est donc un gage de réussite pour les années à venir. À titre plus personnel, mes grands-parents étaient de Perpignan et je suis donc fier d'intervenir ici.

Qu'est-ce que le développement durable ? C'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Cette définition date de 1987. Qu'est-ce que la RSE par rapport à cela ? C'est votre travail. La RSE, ou RSO si l'on parle d'organisations, ce n'est rien d'autre que la mise en place d'un plan relatif à ce concept de développement durable.

Pour commencer, quelques données chiffrées. La population mondiale est passée en deux siècles de 1 à 8 milliards de personnes. Nous serons 10 milliards en 2050. Il est évident que cela impose un changement des comportements et des consommations. Tous les ans, il y a 90 millions de personnes en plus dans le monde, avec la surconsommation et le gaspillage que cela implique. Chaque année, en France, 10 millions de tonnes de nourriture sont jetées, ce qui représente 16 milliards d'euros.

Il y a des enjeux économiques, mais aussi écologiques, car incinérer tout cela a un impact considérable. Parlons aussi du gaspillage médicamenteux : 17.000 tonnes de médicaments jetés chaque année ce qui coûte 7 milliards d'euros par an en France. Tout reste à faire sur cette question. Lors d'un audit effectué dans un seul hôpital il y a quelques jours, nous avons vu que 70 tonnes de couverts jetables allaient à la poubelle chaque année. Or, si les produits biodégradables peuvent être coûteux pour un établissement seul, ils ne le sont plus lorsque les achats sont mutualisés. Nous y sommes déjà parvenus.

Dans les maternités françaises, les bébés sont nourris avec des biberons jetables à raison de 8 par jour, soit un total de 9 millions par an. 10 tonnes de plastique sont produites chaque seconde dans le monde. Une partie finit dans les océans.

Derrière tout cela, il y a déjà un cadre juridique colossal. Depuis le Grenelle 2, 253 décrets d'application ont été pris sur le sujet, même s'ils ne sont pas toujours appliqués ni connus. Vous, directeurs d'établissements, devez être informés, car cela implique des questions de responsabilités.

Soit vous subirez ce qui va se produire dans les années à venir, soit vous en serez les acteurs, et même les leaders. Un exemple : depuis août 2018, tout employeur a l'obligation de



protéger ses collaborateurs de l'exposition aux champs électromagnétiques. Qui a vu cela ? Pourtant, il existe un financement gratuit pour mesurer ces champs électromagnétiques dans tout établissement recevant du public. La RSE, c'est rentable ! C'est un investissement qui s'amortit. Ce n'est pas compliqué de prévoir un plan de protection sur la question.

Je voudrais insister sur le Plan National Santé Environnement (PNSE). Dans chaque région, ce PNSE est décliné en un PRSE avec des actions, des objectifs et des moyens donnés par les ARS. Nous avons mis en ligne sur le blog de l'agence Primum les PRSE de toutes les régions et je vous engage à découvrir le vôtre. Vous pouvez même travailler avec les ARS pour être acteur du prochain PRSE.

Un mot également sur la loi PACTE adoptée par le Parlement il y a deux semaines. C'est une révolution à venir pour nos structures, avec la particularité des entreprises à mission, qui déterminent dans leurs statuts leur raison d'être, leurs objectifs, et qui doivent être contrôlées par un tiers extérieur. C'est la fin du greenwashing dont les Français, surtout les grands groupes, sont les spécialistes. Dans le secteur du vieillissement, les raisons d'être des entreprises sont très vertueuses alors que le statut de société à but lucratif ne permet pas de communiquer sur ce point.

L'ONU a défini 17 objectifs de développement durable dans lesquels 198 pays se sont engagés. Cela signifie que tous les directeurs d'établissements médico-sociaux dans le monde ont les mêmes indicateurs, la même dynamique, donc le même vocabulaire. Quels sont les objectifs de la RSE ?

Restauration éthique et durable

C'est un chantier pour nous tous. Cela passe par l'adaptation des menus aux pathologies, la réduction du gaspillage et des déchets alimentaires, l'économie circulaire. Cela peut permettre de réduire les impacts financiers, environnementaux et sur la santé humaine. On est ici au cœur du système. Je connais un établissement qui est parvenu à réduire son gaspillage alimentaire de 180 g à 60 g par jour et par personne, économisant 60.000 euros par an. Il a aussi supprimé les bouteilles à usage unique, ce qui lui a permis une économie de 35.000 euros, tout en améliorant la qualité de vie de ses résidents.

L'empreinte carbone

La loi sur la transition énergétique prévoit la réduction de l'impact carbone de 80% d'ici 2050. C'est éloigné, mais cela passe par une réduction de 50% d'ici 2030. Nous devons tous comprendre et mesurer notre impact carbone avant de pouvoir le diviser. Nous accompagnons 550 établissements sur le territoire. Ceux qui ont commencé il y a cinq ans ont pratiquement tous déjà atteint les objectifs de 2030. Lorsque l'on met en place des actions, cela peut aller très vite. La réduction de l'empreinte carbone est une clef pour le climat et la santé, mais aussi pour vos finances.

La taxe carbone sera bientôt indexée sur la réduction de votre empreinte carbone. Chaque Ehpad est censé atteindre 23% de consommation d'énergies renouvelables en 2020, c'est-à-dire dans six mois. Il y a des financements possibles. Certaines sociétés mettent en place une autoconsommation fondée sur des technologies qui peuvent être financées à 100%. Ainsi, l'hôpital de Carcassonne sera en autoconsommation intégrale dans six mois. Le prix du kilowatt/heure qu'ils achètent est inférieur à celui pratiqué par EDF. C'est donc possible,

cela le sera encore plus si une fédération comme la vôtre lance une grande campagne nationale sur la question.

Optimisation de la qualité de l'air

On n'en a souvent pas conscience, mais l'air en intérieur est sept fois plus pollué que l'air en extérieur. Optimiser la qualité de l'air dans les établissements médico-sociaux est une clef et ce n'est pas difficile. Cela rapporte beaucoup en bien-être et aussi, *in fine*, en finances à l'État et la Sécurité sociale. Dans notre pays, les maladies liées à la qualité de l'air intérieur représentent un coût de 20 milliards d'euros par an. C'est un chantier très intéressant et nous avons développé des outils et une application gratuite sur la question.

Achats responsables

Lorsque l'on achète un produit bon marché, le coût est peut-être faible, mais c'est un mauvais coût. Une stratégie d'achats responsables consiste à imaginer, mesurer, intégrer les effets collatéraux d'un achat. Va-t-il consommer de l'énergie, générer des déchets ? Quelle est sa durée de vie ? Une ampoule LED trois fois plus chère à l'achat est financièrement plus rentable à long terme. Cette politique est complexe à mettre en œuvre mais elle est formidable. Certaines centrales d'achats sont très engagées sur le sujet.

Saforelle Miss, soin intime et corporel

Il s'agit d'un exemple du type de travail que nous produisons. Nous analysons intégralement la fiche de données de sécurité ou la fiche de déclaration environnementale et sanitaire. C'est une clef de le faire ou de demander à une centrale d'achat de le faire. Le pire qu'on ait trouvé ces derniers temps, c'est le gel intime Saforelle Miss, destiné aux petites filles à partir de 2 ans, qui contient jusqu'à sept perturbateurs endocriniens. Les acheteurs ne le savent pas, d'où l'importance de la mutualisation : celui qui découvre cela partage sa connaissance avec les autres.

Un autre exemple est l'étiquetage des composés volatils organiques des matériaux de rénovation. Il faut intégrer que ces produits doivent être A+. Ils ne coûtent pas plus cher. Pensons au lait en poudre qui ne contient pas de lait, mais seulement de la protéine de lait à hauteur de 1%. Quand on achète un produit, il faut acheter en fonction du contenu et du contenant. Pour le contenant, il faut choisir le bon plastique. Celui classé 3, 6 ou 7 contient des perturbateurs endocriniens. Cela peut sembler beaucoup mais avec une centrale d'achat spécialisée, c'est plus simple.

Gestion et revalorisation des matières résiduelles

Nous arrivons à ce que l'on appelle l'économie circulaire : transformer les déchets des uns en matière première pour les autres. Certaines entreprises valorisent par exemple des mégots. La revalorisation des déchets entraîne la création d'emplois locaux, la réduction des impacts environnementaux et sur la santé humaine. C'est directement rentable. Certains établissements revendent déjà leurs déchets. Il faut mutualiser ces ventes. Si cela se fait demain à l'échelle d'un territoire, l'effet sera très important.

La prévention des risques émergents

Les champs électromagnétiques sont un risque émergent. Avec une dizaine d'écogestes, les résidents et collaborateurs peuvent être protégés. La prévention chimique est aussi un risque émergent. Nous avons effectué des mesures sur trois cents établissements. Tous comptaient

des pièces à risque, c'est-à-dire avec vingt fois les valeurs limite d'exposition à la santé humaine.

Avec une politique d'achats, une attention portée au stockage et une action sur l'aération, ce risque peut être réduit rapidement.

Optimisation des ressources en eau

C'est un beau défi. À l'heure actuelle, les Hauts-de-France sont déjà en sécheresse avancée. Le premier problème est la quantité d'eau consommée. Chaque établissement doit effectuer une mesure et se comparer à la moyenne. Le deuxième problème est celui des effluents liquides. Tout ce que nous rejetons dans les WC et égouts se retrouve en fin de compte dans l'eau du robinet, car les stations d'épuration ne traitent pas certaines molécules chimiques, dont les résidus de médicaments.

L'éco conception des bâtiments

Il s'agit des normes de haute qualité environnementale, en sorte que le bâtiment ne soit pas impactant pour l'être humain, avec une importante notion de rentabilité.

Lutte contre les nuisances sonores

C'est un gros chantier. Lorsque l'on commence à analyser les nuisances perçues, on peut rencontrer des surprises. Cela aussi coûte très cher à l'assurance maladie.

Transport, fret, mobilité douce

Des quantités d'exemples existent, avec la mutualisation de véhicules ou de livraisons. À Toulouse, un établissement a acheté un terrain en périphérie pour réceptionner les livraisons. Un camion unique fait ensuite la navette une fois par jour vers le centre. Cela a divisé par cinquante l'impact environnemental des livraisons. Ils ont sélectionné un bâtiment très vaste, afin qu'en fin de compte, dix établissements de la région puissent être desservis par cet entrepôt.

Bien-être et santé au travail

Des outils existent, nous avons nous-mêmes créé une application pour mesurer le bien-être au travail. Cela donne des indicateurs très intéressants. Nous sommes capables de déterminer des critères service par service et de construire des plans d'action par la suite.

Agir pour la biodiversité

En tant que chef d'entreprise, on n'est pas forcément préoccupé par cette question. Or, agir pour la biodiversité, cela crée du lien social. J'ai vu la création d'un poste de maraîcher instructeur dans un hôpital psychiatrique. Les patients peuvent ainsi passer la journée à s'occuper de légumes. Cela leur redonne l'habitude de travailler et les rapproche de la terre.

Comment ?

Tous les défis s'offrent à nous. L'alternative est de les subir ou d'en devenir acteur. On peut commencer par se saisir d'un sujet et mutualiser les bonnes pratiques au niveau de la fédération. Il n'y a pas encore de fédération véritablement engagée en France. Les différentes luttes, contre le dérèglement climatique, pour la santé environnementale, contre les gaspillages, pour les achats responsables et la qualité de vie au travail, sont des clefs. La gouvernance 2.0 fait entrer les entreprises dans une nouvelle dynamique. Tous les acteurs

s'engagent et boostent les décisions collectives, ce qui change l'approche des organisations en France. L'intelligence numérique, avec l'éthique qu'elle implique, arrive très vite. Il n'est pas réalisable de lutter contre elle, mais s'y engager est possible. Il ne faut pas en avoir peur. C'est une clef pour l'avenir.

Labellisation

Nous travaillons depuis deux ans sur la construction d'un label RSE avec la société SOCOTEX. Cela permettra de mettre en avant les établissements engagés et par la suite, mutualiser les bonnes pratiques. Un établissement a atteint un taux de 86%, le plus haut niveau en France. Nous allons créer un site Internet où toutes les actions exemplaires seront répertoriées et mutualisées au sein de la communauté.

Pour conclure, je voudrais citer Coluche, qui me manque un peu. Il a dit : « *Quand on pense qu'il suffirait qu'on n'achète pas pour que ça ne se vende plus.* » Collectivement, si nous entrons dans cette dynamique de réduction des impacts environnementaux, sanitaires et économiques, nous pouvons changer la donne. Avec un hôpital, nous avons travaillé à supprimer les perturbateurs endocriniens dans les couches, les biberons et les cosmétiques. En mutualisant les achats, nous sommes parvenus à des prix moins élevés pour des produits plus vertueux. La solution, c'est vous.

Vanessa CAFFIN

Merci pour ces éclairages et la première prise de conscience que vous avez suscitée. Y a-t-il des questions dans la salle ?

Question de la salle

Nous avons un environnement parfait pour cultiver des légumes. Or, la formatrice de l'HACCP nous a expliqué que nous ne pouvons pas les faire consommer aux résidents. Je trouve cela absurde. Comment contourner ces problèmes ?

Olivier TOMA

Il y a beaucoup de légendes urbaines dans notre métier. Si vous faites pousser des légumes, vous devez simplement mettre en place un process en interne qui en garantit le bon nettoyage. Dans les années à venir, la désobéissance civile va être une clef. Il y a des quantités de lois et de règles qui sont mal faites. Nous devons contacter nos députés, militer pour transformer ces règles.

Question de la salle

Avez-vous des solutions en ce qui concerne les protections ?

Olivier TOMA

Il y a des ébauches de solution. En Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et en Australie, les couches sont récupérées et transformées en biogaz ou en matière compressée. La compression et le stockage sous vide permettent de diviser par 8 à 10 le volume des déchets, de réduire le problème de l'odeur et d'organiser un seul enlèvement par mois. Ce process n'est pas forcément coûteux mais les consommables peuvent, eux, être onéreux.

Ce problème se résout par la mutualisation. Nous testons aussi un prestataire qui déshydrate, compresse et réduit les changes en une poudre qui peut être utilisée dans des chaudières à

bois. Il est aussi possible de négocier avec l'intercommunalité une réduction de la taxe sur les ordures ménagères. Nous avons réussi à le faire dans certains établissements en démontrant une réduction de 30 à 60% de la production de déchets. Il y a des solutions en devenir.

Question de la salle

Je dirige un Ehpad à Carcassonne qui est très engagé. Dernièrement, notre collecteur de déchets a changé nos conteneurs sans nous consulter. Un conteneur nous a été distribué pour les déchets organiques. Or, le camion de collecte verse tous les conteneurs dans le même camion. La filière ne semble pas bien organisée. Cela peut être démobilisant.

Olivier TOMA

Je ne peux pas répondre à votre problème en particulier. Il est évident que l'Etat n'est pas exemplaire sur ces questions : il est même souvent un frein. Il faut donc œuvrer, chacun à sa place. Peut-être que dans ce cas, ils sont dans une logique de mesure du gisement de déchets qui permettra de mettre en œuvre une politique par la suite.

Question de la salle

Il est souvent complexe d'avoir accès aux compositions des protections. Pourquoi les industriels ne mettent pas en avant la qualité de leurs produits ?

Olivier TOMA

C'est une question de marché. Les industriels fabriquent des produits bon marché en grande quantité et au final les produits écolabellisés et biosourcés sont deux à trois fois plus chers. C'est aussi vrai pour le bio. Il faut massifier les achats pour négocier des baisses de tarifs sur ces produits.

Question de la salle

Dans mon établissement, nous avons arrêté les gobelets en plastique. Malgré de bonnes négociations, les gobelets en carton sont quatre fois plus chers. Chers collègues, faites un effort pour que les prix baissent !

LA PLACE DE L'HOMME DANS LA RÉUSSITE COLLECTIVE

Dr Xavier EMMANUELLI, ancien ministre, fondateur du Samu social de Paris, cofondateur de Médecins sans frontières

Bonjour à tous. « La place de l'homme dans la réussite collective », c'est un vrai sujet de philosophie ! La place de l'homme est aussi dans l'échec collectif. Sa place est ambiguë : l'homme a une potentialité formidable qui est à double tranchant.

Ce n'est pas par son talent, mais par ses facultés d'adaptation que l'homme participe à la réussite collective. Ce n'est pas l'intelligence artificielle, les systèmes doctrinaires ou les plans à long terme qui font cette réussite mais le particularisme. Pour ce faire, l'homme se repose sur cinq facultés : le lien, l'appartenance, l'estime, le désir et la créativité.

Le lien

Quand un enfant vient au monde, il quitte un milieu dont il n'était pas différencié. Il y était un organe de sa mère, d'une certaine façon. La naissance lui donne le statut de sujet, d'individu unique. Il n'y a pas un individu semblable à un autre. Il y a peut-être eu 100 milliards d'individus depuis le début de l'hominisation, tous ont été différents. Chaque fois qu'un homme meurt, un chef-d'œuvre disparaît.

L'objectif implicite de l'homme qui naît est de devenir autonome d'un point de vue psychique, physique, relationnel, pour être impliqué dans des médiations affectives avec son environnement mais il va d'abord longtemps rester dans un lien quasi fusionnel avec sa mère. Le regard maternel va être le mode le plus nécessaire à son assurance au monde. L'homme se définit par l'échange de regards. C'est le mode de réassurance de son identité.

Chacun a besoin d'être regardé, tout le temps. Le bébé va devoir faire connaissance avec son corps. WINNICOTT nous parle de cette « présentation » aux autres. À peine né, l'individu est présenté à sa mère et à son entourage. Même s'il ne comprend pas, il perçoit le sentiment de son importance, il capte les regards de sympathie et d'affection. Il est bercé, c'est le « handling ». Il est caressé, langé, lavé, bisouté : il perçoit ainsi l'enveloppe de son corps et le plaisir du toucher, ce dont il se souviendra.

Pour les enfants autistes, il n'y a pas de compréhension de l'échange de regards et de sensations. Bruno BETTELHEIM a pointé à tort l'attitude des mères. Pendant longtemps, il les a culpabilisées, alors que c'est l'enfant qui ne comprend pas. L'échange des regards entre mère et enfant a une importance capitale. Être regardé et aimé rien que parce qu'on est au monde sera profondément engrammé dans le psychisme de tout un chacun. Cette quête ne s'éteindra jamais, elle est comme un appel muet qui dit « aime moi parce que je suis là. »

Un autre élément intervient dans la structuration de l'être humain : c'est l'empreinte, l'imprégnation, décrite d'abord par Konrad LORENZ en 1935. Dès les premiers instants de sa vie, le jeune animal s'imprègne du premier objet en mouvement qu'il rencontre. Il extrapole à tous les animaux cette empreinte. Chez les humains, l'empreinte permet

l'acquisition des codes et des racines culturelles qui font la différence entre les siens et les autres, les valeurs et le sens. L'empreinte est porteuse d'attachement mais celui-ci n'est pas à sens unique. Pour le bébé, il s'agit de comportements innés, tels que le babillage, les gestes, les mimiques, qui renvoient à la mère ces signaux de contentement. L'attachement peut dépasser l'intimité de la mère et de l'enfant, et peut évidemment dans nos sociétés se manifester avec d'autres mots. L'attachement est la clef de l'intégration et de la socialisation.

L'appartenance

Parmi les causes de notre situation paradoxale, la plus importante est sans doute que le petit de l'homme reste très longtemps dépendant des adultes, qui le nourrissent, le protègent, l'instruisent. Il aura par conséquent une tendance naturelle à se soumettre à la hiérarchie, aux adultes, à ceux qui l'aident, au groupe auquel il appartient. Cette notion d'appartenance date du moment où l'humain n'était pas autonome. Il est ainsi tenu à obéir à sa hiérarchie. Cette obéissance spontanée aux dirigeants et aux dominants est un fait sociétal majeur, nous dit Bertrand DE JOUVENEL. Outre sa soumission naturelle au juste et au bon, un sujet soumis à un groupe agressif peut aller jusqu'à bafouer ses propres intérêts.

Arthur KOESTLER remarque que les humains sont en général pacifiques. En dehors de sujets pervers ou tueurs, qui sont rares, ils cherchent surtout à vivre en paix. Mais s'ils sont sujets d'un groupe hiérarchisé, ils vont renier leurs propres intérêts au profit du groupe, allant jusqu'à commettre des violences insensées ou exposer leur vie au profit du groupe : en temps de guerre par exemple.

Quatre raisons expliquent ces comportements. Tout d'abord, l'habitude. Pourquoi changer ? Il y a aussi la crainte de la sanction ou la récompense. Surtout, il y a la confiance. Le fait d'être assuré de la légitimité de l'autorité, qu'elle agit dans l'intérêt général, peut avoir des conséquences tragiques. L'expérience de MILGRAM a montré que les individus étaient soumis à l'autorité, en dépit de certaines réticences. Il est très difficile de désobéir à un groupe dont le maître vous ordonne de continuer.

Une autre expérience, celle de Salomon Eliot ASCH, a démontré que l'homme se range à l'opinion collective lorsqu'il est seul à défendre son idée. C'est la soumission en public par le public. Imaginez ce qu'on peut faire avec cela ! On peut induire des croyances... En cela, l'homme a aussi sa place dans l'échec collectif.

L'estime

Le mécanisme d'imprégnation est le moteur de la dynamique du lien social. Les humains recherchent toute leur vie la légitime attention, l'estime, voire l'amour qu'ils ont reçu dès l'enfance. L'individu est programmé pour être regardé, aimé, estimé. Chacun demande, inconsciemment, par le regard, cet amour, cette estime. On n'existe que dans le regard des autres. Sans le savoir, l'individu déploie des situations de séduction, il se séduit lui-même en séduisant l'autre. Il y a des canons de la séduction : le jeune homme puissant, la belle jeune fille, le noble vieillard...

On peut dire que l'exclusion commence quand on n'est pas regardé. C'est vrai pour les personnes âgées à qui personne ne rend visite, pour les grands malades, pour les SDF. On est exclu quand il n'y a pas d'aller-retour du regard. Cet échange de regards valide notre existence. Si on n'est pas regardé, on est exclu, on perd pied dans une société qui, sans le

vouloir, quarantainise. Si vous n'êtes pas regardé, vous n'êtes pas regardable. Il n'y a que des comportements interhumains. Il n'y a pas de procédure automatique. La lutte contre l'exclusion ne peut être mise en œuvre que par des hommes. Il faut avoir les mêmes démarches, les mêmes approches par les yeux, les paroles, les codes. On ne peut pas donner d'ordre à une personne exclue, l'appeler par son prénom. Il faut leur appliquer les mêmes codes, ceux de la vie de tous les jours.

Le désir

Pour René GIRARD, c'est le désir mimétique qui pousse au dynamisme social : je désire ce que l'autre désire, afin d'être regardé. Ainsi, je veux être conforme, exister selon les mœurs et coutumes de ma société mais aussi singulier et particulier. Faites l'expérience dans une classe de maternelle : si vous donnez à tous les enfants un cube bleu, sauf à un qui reçoit un cube rouge, tous vont vouloir le cube rouge. Cela n'a pas échappé aux protagonistes de la société de consommation. C'est le paradoxe de notre société : singulier et comme les autres.

Selon le neurologue Giacomo RIZZOLATTI, il existe des neurones dits « miroirs », qui jouent un rôle dans la cognition sociale, dans l'apprentissage par incitation, dans les processus affectifs tels que l'empathie. Le Professeur RAMACHANDRAN les appelle les neurones « sympathiques ». Ils seraient le support du désir mimétique et aideraient à reconnaître les émotions d'autrui. Ainsi, ils permettraient de comprendre le phénomène de contagion émotionnelle dans les effets de masse. En cas de crise, il n'y a plus de leader : les gens sont mus par l'émotion. C'est très dangereux si l'on désigne un coupable, qui peut alors être lynché. Cette énergie est d'ordre libidinale. Une grande partie de la construction sociale du groupe et du rapport à l'autre vient du désir.

La médecine chinoise parle d'énergies. Pour exister, il faut faire usage d'une vigueur, d'une énergie : c'est l'allégorie de la force. Certains naissent forts, d'autres plus faibles. Les Chinois disent que cela vient du ciel antérieur, des ancêtres qui lèguent une certaine vigueur. Mais l'homme peut l'acquérir. Je crois à cette énergie.

Les personnes âgées en maison de retraite sont en fin de course, comme une bougie qui s'éteint. Soudainement, on met à leurs côtés des personnes en début de carrière, fortes, pleines de vie. Cette rencontre n'est pas innocente, il y a une captation de l'énergie. Les jeunes gens peuvent se sentir vampirisés, ce qui peut aller jusqu'au rejet, à la maltraitance. Il faut être très professionnel pour se mettre à distance. Il y a une sollicitation constante à être aimé qui peut se traduire, dans un Ehpad, par des appels répétés. Cela impose de professionnaliser les aidants. Cette énergie, au fond, c'est l'élan vital de BERGSON.

La créativité

C'est la façon de s'affranchir du poids de la hiérarchie de manière bénéfique au groupe. C'est l'innovation. Elle peut être le fait d'individus singuliers qui vont transgresser les codes, le cadre, la culture, quitte à payer le prix de l'incompréhension, du rejet, de la punition. Cela engage à une ouverture de l'humain qui s'appelle la responsabilité. Le créatif, s'il trouve la hiérarchie décevante, fait un pas de côté.

Cela peut aller jusqu'à une crise. Une crise est un effondrement des routines, des procédures, qui se révèlent de plus en plus inopérantes et aboutissent à une rupture. Les institutions sont par nature conservatrices. C'est une souffrance de les remettre en question. La crise, comme

l'apprentissage, se résout à plusieurs. Une crise ne s'affronte pas seul. Si on le fait, il faut l'assumer. Jean-Baptiste DE FOUCAULD écrit, dans *Les 3 cultures du développement humain*, qu'il faut trois contrats pour réaliser un projet : le contrat de travail, le contrat de l'altérité, le contrat du sens.

Le contrat de travail permet d'impliquer chaque homme dans le projet global de société. Pour cela, il doit produire quelque chose de son expertise propre, un acte minimum qui prouve sa propre connaissance. Il reçoit alors une rémunération selon les lois du travail. Mais s'il n'est pas dans les échanges, il est d'une certaine manière hors du regard. Une allocation ou un dédommagement ne sera jamais à la hauteur de ce manque. Le chômage est un fléau car il entraîne un exil de la société, un manque de considération. Le chômage, c'est avant tout des gens qui ne sont pas reconnus.

Le contrat d'altérité, c'est la résultante de notre construction psychique et de notre appartenance au groupe. Donner, recevoir, offrir, prendre, remercier, font partie de notre contrat naturel aux autres. L'autre est mon semblable, sans être mon pareil. C'est le nécessaire contrat de l'appartenance.

Le dernier contrat est celui de sens. Chaque être humain en a besoin, il est lié aux interrogations sans réponses rationnelles : le sens de la vie, de la douleur, de l'existence, de la souffrance, du handicap... Ce sont des questions métaphysiques. Les individus existent par le sentiment d'appartenance, veulent être compris, estimés, regardés.

Quel est le sens de cet amour ? Pensons à l'amour total de la mère : il n'est pas partagé entre les enfants, il est inquantifiable. Cela peut aussi être l'amour dévorant des amants, l'amour de l'aventure. On dit toujours « aime moi » à son prochain. « Aime moi » parce que je suis un bel enfant, un maître, un homme politique puissant, parce que j'ai de l'argent, parce que je suis un premier de cordée. « Aime moi » parce que je suis fragile ou malade, vieux ou handicapé. « Aime moi » parce que moi aussi, comme tous les autres, à court ou à long terme, je vais mourir. Je vous remercie.

Vanessa CAFFIN

Merci beaucoup pour votre belle intervention. Olivier TOMA nous parlait tout à l'heure du besoin de désobéir. Pensez-vous également que la désobéissance nationale soit nécessaire ?

Xavier EMMANUELLI

Résolument, oui. Nous ne sommes pas très loin de l'anniversaire du 18 juin. Pensons au général de Gaulle, qui a dû désobéir à sa hiérarchie, la pire chose qui pouvait arriver à un soldat. Il a bien fait. Nous sommes dans une société qui se défait. Les codes qui nous structurent ne sont plus perçus comme pertinents. Ces codes sont un frein, ce qui crée une angoisse sociétale. Si on n'apprend pas la loi aux enfants, la limite peut-être arbitraire : ils vont être frustrés et en souffrir.

J'ai parfois désobéi, pas toujours avec succès. Le prix de la désobéissance, c'est d'être marginalisé. Il faut assumer de désobéir, le payer car désobéir, c'est la possibilité d'être un créateur. Aujourd'hui, je fais partie des personnes âgées, mais je suis encore autonome. Regardez la démographie qui est arrivée doucement, insidieusement. On met les personnes

âgées dans des établissements qui ne sont pas conçus correctement pour les êtres humains. On se laisse, au gré du temps, imposer des choses. Il faut désobéir.

Olivier TOMA

Mon fils est devenu un homme le jour où il a commencé à me désobéir. Je rêve de désobéir avec vous.

Xavier EMMANUELLI

Vous êtes le bienvenu ! Dans les sociétés traditionnelles, on agissait conformément aux coutumes des ancêtres. Si vous désobéissiez, vous étiez mis au ban du village. Dans le village corse d'où je viens, si vous aviez osé mettre une personne âgée dans un asile, vous auriez été exclu de la société. Les coutumes ont été relayées par les lois, ce qui nous a fait perdre des références. À l'époque, il y avait une épreuve d'initiation : un jeune homme était confronté à sa propre solitude. Pour moi, Médecins sans frontières a été une initiation. Il fallait être loin de sa famille, dans des endroits parfois chauds, toute la journée sous le regard de mes amis. C'est une épreuve. Si vous ne transgressez pas, vous ne serez pas initié. L'initiation est capitale.

Vanessa CAFFIN

Qu'est-ce qui fait le succès ou l'échec de projets dans le secteur médico-social ?

Xavier EMMANUELLI

Pensons au Samu. À l'époque, les gens se résignaient à avoir 13.000 à 18.000 morts par an sur la route, dont beaucoup de jeunes. Les dégâts étaient considérables. Il a fallu créer une discipline, la traumatologie, et instiller cette idée que l'hôpital devait aller au devant des victimes. Les médecins y étaient majoritairement opposés. Cela a finalement été un succès, mais le fondateur a dû se mettre à dos toute la communauté. Il a payé cette réussite très cher. Lorsque j'ai proposé le Samu social au maire de Paris de l'époque, Jacques Chirac, toute la mairie y était opposée. On me reprochait de faire apparaître une population, on m'opposait des raisons financières. Il a fallu se battre, désobéir.

Mais il ne faut pas non plus désobéir tout le temps ! Il faut que cela soit constructif. Aujourd'hui, les urgentistes déclenchent une crise, car nous sommes au bout d'un système. L'hôpital, qui descend de l'hospice, a été créé pour les pauvres. Au fur et à mesure, le sanitaire a pourtant été séparé du social. Depuis le 30 juin 1975, l'hôpital ne fait plus que du médical. Certaines personnes en détresse appellent parfois le Samu, en vain : il ne sait pas traiter le social. Le système s'est effondré sur lui-même. Ceux qui protestent désobéissent, mais les gouvernants ne comprennent pas cela. Ce n'est pas qu'une question de moyens et de formation, c'est une question structurelle.

DIMENSIONS ÉCONOMIQUE, SOCIALE, DURABLE : VOUS AVEZ TOUT À Y GAGNER !

Hugues CARLIER, directeur associé, Des enjeux et des hommes

Bonjour à tous et à toutes. Je suis très honoré de prendre la parole devant vous sur ce sujet. Je serai certainement plus prosaïque que Monsieur Emmanuelli, en essayant de répondre à cette question : comment mettre en place une RSE ?

La RSE, c'est la même chose que le développement durable. Chaque entreprise doit construire sa propre démarche pour contribuer à un développement plus durable. Chaque établissement a un projet spécifique puisqu'il a des enjeux particuliers. L'idée est d'avoir une vision assez globale, en amont et en aval de l'activité, de regarder les impacts directs et indirects, avec pour objectif de maximiser les impacts positifs et de minimiser les impacts négatifs.

Si les entreprises se sont lancées dans la RSE, c'est à cause des parties prenantes, c'est-à-dire des personnes, groupes ou organisations qui ont un impact ou peuvent être impactés par les actions ou les objectifs de l'entreprise. Il y a des dizaines de parties prenantes : il faut donc les prioriser mais elles ont des attentes, des prises de conscience. Elles portent également la réglementation : il s'agit dans ce cas des pouvoirs publics.

Celui qui n'en tient pas compte est soumis à des risques de plus en plus importants. Il peut ainsi s'agir des parties civiles, des clients, de l'Etat, des collectivités locales, des banquiers, des prestataires, des assureurs... Aujourd'hui, de plus en plus d'assureurs créent des produits qui tiennent compte de l'existence d'une démarche de RSE et baissent la prime en conséquence. Pour l'assureur, la RSE est un gage de risque moins élevé. Certains peuvent même vous accompagner sur le sujet. Il faut donc bien lier RSE et performance globale de l'entreprise, sans quoi le projet RSE sera périphérique, à l'image de ce qui se fait depuis quinze ans.

Cette responsabilité élargie de l'entreprise doit être prise en compte, sans quoi des risques vont émerger : coûts, pertes de clients, non-anticipation de mise aux normes, risque de réputation ou juridique qui peut aller jusqu'à la perte du droit à opérer. Pour les entreprises qui n'agissent pas, ces risques s'amplifient d'année en année. C'est donc une notion de gestion du risque, mais aussi des opportunités : améliorer la réputation, attirer de nouveaux clients, mieux s'intégrer dans le territoire avec ses parties prenantes, motiver les collaborateurs... La RSE va donc très bien avec l'innovation.

PATAGONIA, l'alliance du business et de la RSE

PATAGONIA est une entreprise florissante créée avec des gènes de responsabilité. Le créateur était qualifié de fou il y a 35 ans ; aujourd'hui, il s'agit d'une marque leader avec des produits de plus en plus responsables et une démarche très transparente. Chaque année, l'entreprise communique sur ses objectifs atteints.

L'économie circulaire

La RSE est aussi en lien avec de nouveaux modèles économiques dont l'économie circulaire, l'économie de partage ou encore l'économie de fonctionnalité. La notion d'économie circulaire va devenir majeure dans les cinq à dix prochaines années en France. Chaque entreprise va devoir travailler à intégrer cette notion, en cohérence avec la RSE.

Les principes de la démarche RSE

Comment construire une démarche RSE ? Il faut éviter d'agir comme certaines entreprises dans les années 2000, c'est-à-dire de laisser le sujet aux salariés, qui vont finir par s'essouffler. La RSE ne s'autoalimente pas, il faut de la méthode et des principes. Tout d'abord, il faut une approche globale et transverse : ce n'est pas que le rôle assigné à un responsable RSE. Cela exige une gouvernance un peu différente de coconstruction interne, avec les salariés, mais aussi externe, avec toutes les parties prenantes. En amont, elles aident à réfléchir à la démarche ; pendant, elles peuvent agir de concert ; en aval, elles sont en mesure d'apporter des observations ou des corrections.

Les étapes

Tout commence par l'engagement de la direction. S'il n'y a pas un portage au plus au niveau avec une intégration de la démarche RSE au projet d'entreprise, cela restera un élément marginal et cosmétique. Or, depuis environ trois ans, les directions commencent à intégrer les enjeux dans la stratégie de l'entreprise. Deuxièmement, il faut un diagnostic, sans quoi la démarche part dans tous les sens, avec le danger de se disperser, de saupoudrer les moyens et, finalement, de les gaspiller.

En outre, ce diagnostic permet de prouver la pertinence de la démarche à toutes les parties prenantes. Une fois le diagnostic fait, il est possible de travailler sur la stratégie pour la rendre plus lisible. Aujourd'hui, dans 80% des cas, les démarches sont éparées et manquent de clarté. Il faut une stratégie claire associée au projet d'entreprise. Troisièmement, on rentre dans une phase classique de gestion de projet avec feuille de route, suivi et amélioration. Une démarche doit être mesurée pour être améliorée. En fin de compte, cette démarche peut être valorisée.

Le diagnostic

Dans le détail, le diagnostic commence par la cartographie des parties prenantes. Qu'attendent-elles de moi et inversement ? Il faut aller les voir, leur demander comment ils perçoivent les enjeux. Il est possible de se faire aider par différents référentiels, comme par exemple l'ISO 26.000, très générique, ou des référentiels plus sectoriels. Cela aide à ne pas passer à côté d'un enjeu. Il peut aussi être intéressant d'aller voir ce que les confrères ont mis en place. Les comparaisons sont importantes. Il faut aussi solliciter l'avis des salariés. La phase préliminaire est importante. L'enthousiasme ne suffit pas à mettre en place une démarche, même s'il sera précieux par la suite.

Cela demande d'utiliser certains outils, comme une matrice de matérialité, qui sert à croiser l'importance des enjeux RSE pour l'entreprise et celle qu'ils ont pour les parties prenantes. Cette matrice permet de mieux prioriser les enjeux et d'évaluer la performance attendue de l'entreprise, puis de l'intégrer dans le projet. La qualité de ce diagnostic est donc fondamentale.

La stratégie

Je parlais de clarifier la stratégie : c'est aussi un exercice de forme. Il faut un document lisible pour tous, avec des enjeux prioritaires organisés en axes qui se comprennent en un coup d'œil. Les axes s'intègrent dans un projet d'entreprise qui prend en compte les aspects sociaux et environnementaux.

Il faut aussi une ambition. Un diagnostic, c'est un instantané. Quel est l'objectif ? Devenir une référence du secteur ? Être parmi les bons ? Être au moins conforme ? Il faut un objectif à suivre et mesurer les avancées faites en ce sens.

L'accompagnement du changement

Je ne vais pas vous expliquer comment gérer un projet. Mais un sujet reste : le déploiement, l'engagement dans le projet, la mobilisation des parties prenantes internes. Comment embarquer tout le monde ? On touche à l'humain. Il va falloir des leviers, car chacun a sa motivation : enrichir son poste, sauver la planète, faire gagner l'entreprise...

Tout d'abord, il faut un plan de communication. C'est nécessaire, mais cela ne résout pas tout. Il faut toute une réflexion, sensibiliser les collaborateurs sur la question, donner du sens, comme l'expliquait Monsieur EMMANUELLI. Globalement, tout le monde veut un développement durable mais, lorsque cela touche les individus, une résistance se fait jour. Il faut donc organiser et piloter un management. Cela implique par exemple des indicateurs, des objectifs, des échos en entretien annuel. Le signe de la maturité, c'est d'intégrer la démarche RSE au management des ressources humaines pour ancrer le sujet dans la vie de l'entreprise. Alors, la RSE n'est plus un gadget superflu, mais une nouvelle manière de travailler. Ce changement est évidemment complexe à opérer et nombre de démarches se sont effondrées, car elles ne reposaient que sur l'enthousiasme ou l'obligation. Cela ne peut pas suffire, même si l'enthousiasme peut être utile.

La triple vision

Pour conclure, je voudrais vous parler de la triple vision. Avec la RSE, on dépasse la notion basique qualité/coût. Il faut donc une vision globale des liens entre l'économique, le sociétal, le social, l'environnemental. La deuxième vision est partenariale. Elle passe par le dialogue, parfois vif ou compliqué, avec les parties prenantes. Il ne faut pas rester hors-sol. Il faut coporter le sujet. Enfin, il faut une vision à long terme. Nous avons un travail et des contraintes quotidiens, alors que la RSE implique une vision à trois, cinq ou dix ans. Avec cette triple vision, vous aurez déjà fait un grand pas vers la RSE. Merci beaucoup pour votre attention.

Question de la salle

Je partage vos propos et je souhaiterais ajouter un exemple. Entre Rungis et le marché Saint Charles de Perpignan transitent chaque année 400.000 tonnes de fruits et légumes. Deux mois avant l'échéance du contrat des deux mandataires transporteurs qui utilisent du matériel de la SNCF, certains se sont rendu compte que les wagons étaient vétustes et ont décidé de dénoncer le contrat au 30 juin 2019. Le transport se fera donc via des camions supplémentaires. Prendre conscience de cette problématique trois mois avant, c'est assez désastreux, au plan écologique comme économique.

Hugues CARLIER

Ce cas illustre parfaitement mon propos : pas de vision à moyen et long terme, pas d'intégration des parties prenantes... SNCF Réseaux n'est pas une entreprise parfaite. Dans certains cas, elle n'est pas allée au bout de sa démarche. Ce que vous dénoncez, à juste titre, est une bêtise qui va provoquer des remous. C'est typique d'une mauvaise gestion des risques et des opportunités.

Question de la salle

J'aime l'idée d'associer tous les partenaires dans une vision pluriannuelle. Dans les Ehpad, nous avons deux partenaires qui ont une vision plutôt étriquée : le conseil départemental et l'ARS. Ils ne peuvent pas être exclus de la démarche RSE. Comment les impliquer dans une vision globale ?

Hugues CARLIER

Je ne suis pas spécialiste de votre secteur d'activité, même si j'ai travaillé avec quelques établissements. Il faut tenter. L'ARS a progressé sur la RSE, mais elle n'est pas encore au point. Il faut une démarche proactive et voir si elle peut trouver un écho. Le projet doit être robuste et crédible pour ces parties prenantes.

Il est possible de s'inscrire dans les Agendas 21. Chaque collectivité territoriale doit définir des priorités. Si vous avez de la chance, la collectivité en question aura un Agenda 21 avec des pistes de travail intéressantes.

Question de la salle

Un de nos collègues est impliqué dans les projets RSE et est parvenu à créer une dynamique d'équipe. En pleine négociation de CPOM, il a évoqué la question devant l'ARS qui n'était pas réceptive et n'a donné aucune reconnaissance à sa démarche.

Hugues CARLIER

J'en suis attristé, désolé, frustré même. Il y a heureusement des contre-exemples. De fait, les acteurs ne sont pas tous matures sur ce sujet. Certains font de l'affichage, mais ne s'en préoccupent pas vraiment. Cela ne doit pas nous arrêter ! Il y a une transformation économique qui est en marche et nous devons y prendre notre part. Il faut donc continuer et peut-être que demain, des personnes plus réceptives seront en face de nous.

LA RSE DANS LE MONDE : AGIR POUR FAVORISER L'INNOVATION SOCIALE

Arnaud MOUROT, co-directeur, Ashoka Europe

Bonjour à toutes et à tous. Je tiens tout d'abord à m'excuser de ne pas pouvoir être avec vous à Perpignan, car, du fait d'une contrainte de dernière minute, j'ai malheureusement dû annuler mon déplacement. Je tenais à remercier les organisateurs de me laisser partager avec vous, à distance, un certain nombre d'éléments que nous avons appris au cours des quarante dernières années, depuis qu'Ashoka s'est lancée en Inde sur les sujets d'innovation sociale pour en faire un facteur de développement et de performance des organisations. Dans les quelques minutes qui suivent, je vais tenter de présenter d'une part, Ashoka et le concept d'entrepreneuriat social, et d'autre part, les quelques expériences que nous avons eues avec des organisations qui ont fait le choix de mettre l'innovation sociale au cœur de leur stratégie.

L'entrepreneuriat social est une notion assez récente en France, mais qui existe depuis près de quarante ans un peu partout dans le monde. Ashoka est née en Inde à partir de l'idée simple que les femmes et les hommes porteurs d'innovation, en capacité de résoudre les enjeux de société, qu'il s'agisse de problématiques de santé, d'éducation ou d'environnement, n'avaient pas toujours l'accompagnement nécessaire pour avoir l'impact recherché.

Il y avait besoin d'une organisation et d'un écosystème pour les suivre depuis la genèse de leur projet jusqu'au changement d'échelle, c'est-à-dire quand l'organisation existe, mais a besoin de grandir et donc de se structurer. Ashoka a ce rôle : aller chercher, partout dans le monde, celles et ceux qui portent des innovations pour les accompagner aussi longtemps que possible et rendre la vie plus simple à des millions de personnes sur la planète. Aujourd'hui, nous avons le privilège de travailler avec un peu plus de 3,500 entrepreneurs sociaux dans 90 pays, ce qui fait de nous le premier réseau international, avec 100 à 150 millions de personnes concernées dans le monde.

L'entrepreneuriat social n'est pas juste un concept associé au pays en voie de développement. Ces dernières années, il prend aussi son essor en France, en Europe et dans d'autres pays développés. Certains des entrepreneurs sociaux sont connus : pensons au fondateur de Wikipédia, Jimmy WALES ou à Mohammed YUNUS, le père du microcrédit.

Certains d'entre vous connaissent peut-être une organisation comme Ciel Bleu, que nous avons le plaisir d'accompagner depuis le début d'Ashoka en France. Notre mission, au quotidien, est de les accompagner, les financer, d'être à leurs côtés pour les aider à organiser et développer leur stratégie. Notre moteur, c'est de faire en sorte que ces entrepreneurs aient un impact social le plus large possible, qu'ils puissent atteindre une échelle importante et servir des millions de personnes.

Pour vous donner une idée de ce que peut être un entrepreneur social, je vais prendre un exemple, qui pour moi révèle ce que cela peut signifier en termes d'impact et d'investissement au quotidien. Lorsque j'ai lancé Ashoka en France, il y a quinze ans, j'ai fait venir David GREEN, un Américain qui travaille en Inde. Il travaillait sur la possibilité de redonner accès à la vue à des milliers de personnes.



La cataracte, une maladie assez bénigne dans les pays européens, est une catastrophe en Inde. Lorsqu'une personne perd la vue, son foyer perd en même temps une source de revenus. Ce qui serait très simple à régler chez nous prend donc des proportions très importantes en Inde. Du point de vue médical, la cataracte se résout avec une petite opération consistant à retirer la partie malade de l'œil, puis à fixer une lentille intraoculaire et de refermer l'œil.

En France, cette opération se fait en ambulatoire et est remboursée. En Inde, une association se chargeait de récupérer des lentilles intraoculaires d'une part et de demander à des chirurgiens de prendre une semaine sur leurs vacances, ce qui permettait à plusieurs centaines de personnes de recouvrer la vue chaque année. Le modèle de cette association était élaboré mais très dépendant des donations des laboratoires qui produisaient les lentilles et de l'engagement des chirurgiens. Un jour, le laboratoire a arrêté de donner des lentilles intraoculaires et le modèle s'est effondré.

C'est là que David GREEN est entré en jeu. Il a questionné le modèle : jusqu'à présent, on opérait gratuitement. Mais les bénéficiaires seraient-ils prêts à payer ? L'organisation n'avait pas posé cette question. Or, les gens étaient prêts à payer, car redonner la vue à un membre de la famille, c'est lui permettre de continuer à travailler. Les familles étaient prêtes à payer en moyenne 50 \$, c'est-à-dire le revenu mensuel d'un foyer. Toutefois, le prix des lentilles était plus proche de 150 \$. David GREEN s'est alors intéressé à la structure de coût des lentilles.

Il a découvert que le prix cachait un certain nombre de marges intermédiaires. Il pouvait donc être réduit. L'organisation a un jour décidé de chercher non des donateurs et des philanthropes, mais des investisseurs, pour produire elle-même des lentilles. Ce laboratoire s'appelle aujourd'hui Orolab et est le deuxième producteur de lentilles intraoculaires en Inde. Le prix de la paire de lentilles est passé à 7 \$, du fait de l'intégration de l'ensemble du processus de production au sein de l'organisation. David GREEN est allé encore plus loin, en allant chercher les gens, dans les campagnes, pour faire de la détection précoce de la cataracte. Pour ce faire, il s'est reposé sur une équipe de chirurgiens payés grâce au changement de modèle économique. L'organisation a massifié son impact et a permis à 4 millions de personnes de recouvrer la vue.

Pour nous, David GREEN est la quintessence de l'entrepreneur social : quelqu'un qui est capable d'identifier un problème autant que l'opportunité qu'il représente. Surtout, il a construit un modèle économique pérenne et répliquable, en sorte d'amplifier son impact social. David GREEN ne cherchait pas à s'enrichir, mais bien à aider toutes ces personnes sans être dépendant de généreux donateurs. Ashoka a développé une vraie expertise dans l'identification de ces entrepreneurs mais aussi dans l'accompagnement tout au long de leur vie.

Dans les dernières années, l'entrepreneuriat social s'est développé, il a changé d'échelle. On a vu des universités, des médias, des organisations professionnelles s'y intéresser, jusqu'à l'émergence d'un syndicat d'entrepreneurs sociaux. Le rôle d'Ashoka, qui était, jusqu'à il y a quinze ans, de développer ce concept, a été remis en question par l'arrivée de nouveaux acteurs, qui faisaient aussi bien que nous – voire mieux ! Il fallait donc repousser les frontières de l'entrepreneuriat social et voir comment il pourrait être un levier pour d'autres secteurs d'activité, d'autres organisations publiques ou privées, des entreprises qui ont fait le choix de mettre l'innovation sociale au cœur de leur stratégie.



La RSE est aujourd'hui reconnue comme un facteur de performance, que les entreprises peuvent en tirer des avantages et que la RSE commence à être une notion acceptée et reconnue, même si cela a pris du temps. L'urgence climatique, la nécessité de trouver de nouvelles solutions aux enjeux de société a poussé les organisations et les entreprises à s'intéresser à ces sujets. Mais ce n'est pas encore le cas partout dans le monde. Il y a encore des disparités d'approche : aux États-Unis, pour caricaturer, on peut dire que les entreprises font de l'argent du lundi au vendredi et en distribuent via des fondations le week-end.

En Asie, ces sujets-là sont encore peu matures. C'est en France et en Europe que l'intérêt croît sur ces sujets. Nous avons évolué d'une logique de conformité vers une logique d'identification des opportunités. Ashoka a voulu accélérer ce mouvement-là. Les entrepreneurs sociaux portent des innovations formidables mais ils se heurtent souvent à un plafond de verre. À quelques exceptions près, un entrepreneur social s'occupe d'une organisation qui compte quelques dizaines à quelques centaines de personnes et affecte dans le meilleur des cas quelques dizaines de milliers de personnes. Comparé aux grands enjeux contemporains comme l'accès à l'eau, à l'énergie, à la santé, qui se chiffrent en milliards, on voit que la solution ne peut pas venir d'eux seuls.

Comment, alors, accélérer leur impact ? Quels sont leurs leviers ? Nous sommes rapidement arrivés à la conclusion que ces leviers pourraient être les entreprises. Si nous étions capables d'aider les entreprises à mettre l'entrepreneuriat social au cœur de leurs modèles, ces entreprises pourraient avoir un impact formidable.

Pensons à des entreprises comme Nestlé ou Danone qui achètent quotidiennement à des centaines de milliers de petits producteurs dans le monde ! Faire varier la trajectoire de ce genre d'entreprise, même légèrement, produit un impact bien plus important que celui des ONG ou des entrepreneurs sociaux. Mais ces derniers sont plus agiles, plus rapides, plus disruptifs. Les grandes organisations sont plus lentes. Les entrepreneurs sociaux pouvaient donc être des laboratoires, aider les entreprises à repenser leurs stratégies d'innovation, d'achat, de business, mais aussi permettre aux collaborateurs de ces entreprises de devenir des « intrapreneurs sociaux », des gens qui entreprennent à l'intérieur des organisations.

Nous nous sommes engouffrés là-dedans et nous avons créé une sorte de laboratoire d'expérimentation de ces approches, amenant de petits entrepreneurs sociaux, qui ont des qualités uniques, à travailler avec de grandes entreprises afin que ces dernières apprennent d'eux en s'impliquant à leurs côtés. Je peux prendre pour exemple notre collaboration avec un laboratoire pharmaceutique allemand.

Un de leurs enjeux majeurs est la distribution des médicaments dans le dernier kilomètre, qui est très difficile en Afrique, en Asie ou en Amérique latine. Bien souvent, les géants pharmaceutiques internationaux s'occupent principalement des systèmes de santé occidentaux, qui ont d'excellents réseaux de distribution. Nous avons des systèmes de santé plutôt organisés avec une place importante de l'Etat et où tout se joue autour du remboursement des prestations. Ce modèle ne peut pas être transposé dans des pays moins prospères, où les infrastructures de base n'existent pas. Les laboratoires ne se sont ainsi jamais vraiment intéressés à la question.

L'enjeu est logistique. C'est là que Colalife naît. Un entrepreneur social a vu que, dans tous les villages asiatiques ou africains, on pouvait trouver du Coca-Cola, mais pas de médicaments. Qu'est-ce que Coca-Cola faisait que les autres ne savaient pas faire ? Cet entrepreneur social s'est penché sur la logistique de Coca-Cola pour comprendre ce qui leur permettait d'atteindre n'importe quelle zone du monde. Il s'est rendu compte que Coca-Cola utilisait des caisses standardisées dans lesquelles de l'espace était disponible. Il était donc possible d'installer un packaging sur ces caisses qui serait rempli de médicaments, et donc d'utiliser la chaîne de distribution de Coca-Cola pour transporter des médicaments partout dans le monde.

Lorsque nous avons partagé cette idée aux grands chefs du laboratoire pharmaceutique dont je parlais tout à l'heure, ils n'en revenaient pas : il y avait là une solution très simple à un de leurs enjeux majeurs, mais ils n'y avaient jamais songé. Nous leur avons démontré que les entrepreneurs sociaux avaient des idées intéressantes, agiles, innovantes, auxquelles le laboratoire pouvait avoir accès s'il était capable de les regarder avec les bonnes lunettes. Tout cela n'est qu'une histoire de mentalité, de « mindset ».

C'est une façon de regarder le monde qui ouvre ou ferme les opportunités. Il faut réfléchir de manière plus large pour comprendre le fourmillement d'innovations qui existe. L'enjeu était d'aider les grandes entreprises à développer cette attitude d'entrepreneuriat social. Nous avons créé différents programmes qui ont permis de former un peu plus de 5,000 collaborateurs, de les sensibiliser, de les impliquer, de les amener à travailler avec des entrepreneurs sociaux, de développer cette mentalité consistant à voir des opportunités là où les autres voient généralement des problèmes.

L'innovation sociale sert à bousculer les idées reçues sur les processus d'innovation, mais aussi à développer de nouvelles compétences. À l'heure où les entreprises sont en compétition, cherchent à attirer et garder des talents, les organisations qui s'emparent de ces modèles-là ont un coup d'avance. Elles auront de grandes chances de travailler avec ces personnes qui travaillent pour donner du sens à leur engagement professionnel.

Dans l'univers du vieillissement, il y a beaucoup à faire. Cela tient à l'ambition collective que nous nous donnons. Voulons-nous voir une société où l'innovation n'est que technologique, avec des robots qui soulageront notre quotidien ? Ou plutôt une société avec de l'innovation sociale pour la santé, le logement, le lien intergénérationnel ?

De nombreux entrepreneurs sociaux de notre réseau travaillent sur ces sujets-là et portent une vision de la société dans laquelle le Grand Âge n'est pas qu'une charge pour la collectivité, mais aussi une ressource, une richesse pour la société tout entière. La particularité des entrepreneurs sociaux que nous accompagnons est qu'ils croient dans le potentiel de chacun, quel que soit son âge. Ils mettent le bénéficiaire au cœur du dispositif. Ils nous poussent à être des acteurs du changement.

L'enjeu de l'intégration de la RSE et de l'innovation sociale dans votre secteur d'activité est donc majeur. Mais comme pour les laboratoires pharmaceutiques, pour y parvenir, il faut accepter de prendre des risques, d'aller au-delà des conventions et des idées reçues. Laisser l'opportunité aux collaborateurs de prendre des risques, les laisser se tromper, valoriser leur



démarche. Vous avez tous les ingrédients pour développer une société dans laquelle le vieillissement est une richesse.

Vous pouvez inventer des choses vous-mêmes, ou chercher autour de vous ces entrepreneurs sociaux, ces innovateurs qui parfois s'ignorent, mais qui sont prêts à vous aider. Les enjeux sont trop importants, trop complexes, trop rapides. Le temps des guerres de chapelle est révolu. L'heure est au travail ensemble, à la cocréation, à l'intersection du social, du lucratif et du public. C'est parfois compliqué mais beaucoup de réussites sont là pour nous inspirer. Il faut se donner les moyens d'être des acteurs du changement, faire en sorte que chacun se sente investi de cette mission, s'autorise à innover. Il y a un modèle français de la prise en charge du vieillissement qui peut être nouveau. Il faut une intelligence collective, humaine, pour permettre à chacun d'entre nous de mieux vivre, mieux vieillir, contribuer à notre société jusqu'au bout.

Je vous souhaite un excellent Congrès et je m'excuse à nouveau de ne pas avoir pu me joindre à vous. Je reste à votre disposition si vous souhaitez me joindre. Vous trouverez sans mal mon contact sur Internet.

COMMENT S'ENGAGER ? QUELS OBSTACLES SURMONTER ? PARTAGEONS NOS EXPÉRIENCES !

Karine CHAGNES, déléguée générale, Comité Développement Durable en Santé (C2DS)

Valérie EYMET, directrice, EHPAD de Massy-Vilmorin (91)

Bonjour à tous. Je dirige un établissement de 115 places dans l'Essonne. Nous avons été intéressés par la RSE suite à un appel à projets du GIE Agirc-Arrco en 2013. L'Agirc-Arrco rassemble les caisses de retraite complémentaires et mène une action sociale qui est dirigée par Anne SAINT-LAURENT. Or, notre établissement fait partie du périmètre de l'Agirc-Arrco. L'appel à projets avait trait à la mise en place d'une démarche en développement au sein d'un établissement médico-social. Ce projet était porté par la FNAQPA. En bonne directrice que je suis, en voyant un appel à projets, j'ai vu un financement possible. Nous nous sommes rendues à une réunion où nous avons rencontré Olivier TOMA, que vous avez entendu ce matin. Il nous a expliqué différents aspects de la question.

Un état des lieux a été effectué par Gerontim et le C2DS. Cela touchait à tous les champs de notre activité, nous obligeait à discuter avec tous nos fournisseurs, nos collaborateurs, nos instances de représentation du personnel... Lorsqu'on examine les achats, les déchets, les perturbateurs endocriniens, on peut vite perdre pied. Pour mettre en place ce type de démarche, il faut accepter de faire deux pas en avant et un pas en arrière, de revenir sur ce que l'on a vu. Il est possible de se tromper. Nous avons voulu attaquer tous les plans en créant un comité de développement durable, qui venait se rajouter au comité de pilotage Humanitude, au comité de pilotage qualité, au comité de direction... Tout cela n'avait plus de sens. Avec mon équipe d'encadrement intermédiaire, nous avons décidé de ne créer qu'un comité, le comité de direction, qui inviterait des personnes en fonction de l'ordre du jour.

Dans notre secteur d'activité, nous effectuons peu de mesures, nous disposons de peu d'indicateurs et nous ne les utilisons que quand l'ANAP nous le demande, ce qui n'a pas de sens. En comité de direction, nous avons donc créé des indicateurs simples qui allaient aussi nous servir après de l'ANAP. Nous nous sommes penchés sur les accidents du travail liés aux troubles musculo-squelettiques (TMS). La CRAMIF a financé la formation de deux référents TMS. Nous avons acheté du matériel payé par la CRAMIF et l'ARS. En bref, quand on fait de la RSE, quand on veut améliorer la qualité d'accompagnement des résidents et des personnels, il y a des financements possibles.

Quel est le bilan ? En commençant notre méthodologie de soins Humanitude, nous avions 110,133 euros de coûts d'accidents du travail du fait des absences et des remplacements. En 2016, ce chiffre était tombé à 47.000 euros. En 2018, nous n'avons eu aucun accident du travail. Le fait que nos soignants ne se fassent plus mal au dos ou à l'épaule signifie aussi qu'elles s'occupent mieux des résidents, qu'elles ont plus de temps et moins de craintes. Nous avons énormément investi en matériel, en formation et en information. Nous mobilisons énormément nos résidents. Nos infirmières évaluent les capacités restantes de chaque résident qui arrive chez nous et font tout pour que la personne remarche. Une personne qui remarche peut faire ses transferts seule et ne sollicite donc pas les soignants.

Une autre question est celle des produits d'incontinence. Je n'ai pas de formule magique, mais nous faisons des recherches depuis 2013. En arrivant chez nous, 80% des résidents viennent de l'hôpital et sont souvent incontinents, dénutris, déshydratés. À l'hôpital, ils leur mettent des protections parce qu'ils n'ont pas le temps de les accompagner aux toilettes. À leur arrivée chez nous, nous évaluons donc les capacités mictionnelles du résident. Peut-on l'accompagner aux toilettes ? De combien de temps a-t-il besoin ? Nous évaluons le temps adapté pour que le soignant puisse accompagner le résident qui le demande. Je dis soignant mais cela peut aussi être la directrice : je prends soin de tout le monde dans l'établissement et cela fait donc aussi partie de mon rôle. Cette transversalité crée une dynamique dans l'établissement, même si le poids hiérarchique demeure.

Je demande à mes équipes de m'apporter des solutions. Nous avons chez nous un patio de 500 m² qui était en mauvais état. L'équipe a décidé de se lancer dans un projet d'aménagement. Mon rôle était d'évaluer le projet et de débloquer le financement. Au fil des réunions et des allers-retours, l'équipe a mis au point son projet. J'exigeais que le projet ait du sens. Il y a six mois, l'équipe m'a finalement fait une proposition que j'ai acceptée et j'ai donc débloqué le budget qui y était dédié et que je reportais d'année en année.

Un autre exemple est celui des week-ends qui n'étaient assumés que par une infirmière seule. L'équipe a donc voulu retravailler le planning, ce à quoi je l'ai invitée en lui communiquant toutes les contraintes légales à respecter. Les infirmières se sont penchées sur la question et m'ont d'abord soumis des projets qui ne pouvaient pas fonctionner. Elles se sont ainsi confrontées à la réalité et ont fini par réussir à établir un planning.

Au final, il n'y avait toujours qu'une seule infirmière le week-end, avec deux personnes différentes pour le samedi et le dimanche. Depuis qu'elles ont participé à la construction du planning, elles ne s'en plaignent plus. Le fait de les laisser réfléchir à ce qu'elles voulaient construire a détendu l'atmosphère. Nous avons répété l'exercice pour l'équipe de nuit et l'équipe d'animation. Chacun a aussi compris que le travail du cadre de santé n'était pas si simple. L'objectif est de redonner du sens à l'accompagnement et au travail. Je n'ai pas plus de personnel ou de temps que dans les autres Ehpad. Notre organisation souple, adaptée aux temps des résidents, est très exigeante en termes de RSE pour l'ensemble de l'équipe.

La RSE n'a pas de fin. Cela peut devenir dramatique ! À l'hôtel où j'ai ma chambre, le temps du Congrès, de la tisane en sachets est à la disposition des clients. Or, ces sachets contiennent du chlore. Dans mon établissement, nous les avons supprimés. Nous luttons contre les perturbateurs endocriniens, contre ce qui est chimique. Nous lavons les sols à l'eau claire et n'utilisons plus de désinfectant. Cela ne sert à rien : après deux heures et demie, les bactéries sont les mêmes qu'avec un nettoyage sans désinfectant. Il faudrait faire passer le personnel de ménage toutes les deux heures et demie, ce qui est impossible. Les désinfectants chimiques sont donc inutiles.

C'est aussi valable pour les lotions et autres produits utilisés dans le bain. Ces produits équivalent à de la lessive. Il faut utiliser du savon et nous en fabriquons par saponification à froid. Ces savons nous servent de cadeaux de bienvenue aux futurs résidents. Nous ne parlons jamais à l'ARS de développement durable ou de RSE : ils n'y connaissent rien ! Nous parlons de notre action sur les TMS, sur les déchets, sur la formation du personnel, jamais des autres sujets. Notre futur projet est la création de pièges à insectes et d'abris à chauve-souris.



En fait, la psychologue et la psychomotricienne de l'équipe ne s'entendent pas du tout. Nous avons donc réfléchi à un projet sur lesquelles elles pourraient travailler ensemble, pour améliorer leurs relations. La fabrication de pièges à insectes permet le développement de la motricité fine et la psychologue fait partie de la ligue de protection des oiseaux, ce qui nous permet de nouer un lien entre les deux et d'améliorer l'entente dans la résidence. Je vous remercie.

Karine CHAGNES, déléguée générale, Comité Développement Durable en Santé (C2DS)

Bonjour à toutes et à tous. Tout d'abord, je souhaite remarquer qu'il y a des ARS qui sont très engagées ! Cela ne relève pas forcément de l'utopie.

Le C2DS, Comité pour le Développement Durable en Santé, est un réseau né sous forme associative en 2006 par dix-sept membres fondateurs, dont quatorze directeurs de cliniques. Son but était d'animer et de fédérer un réseau autour des enjeux du développement durable et surtout de valoriser les pratiques existantes pour permettre aux autres établissements d'inspirer différentes actions.

L'association est administrée par un conseil d'administration composé de seize membres bénévoles élus pour trois ans, tous issus d'établissements adhérents du secteur sanitaire et médico-social. L'équipe opérationnelle est composée de 5,5 ETP, six salariés au total, qui travaillent avec 492 établissements sur toute la France. 53% sont issus du secteur privé ; 47% sont issus du secteur public et ESPIC. 78% des établissements ont une activité sanitaire ; 12% ont une activité médico-sociale ; 10% ont une activité mixte.

Le C2DS décline le développement durable autour d'une dizaine de thématiques et propose une sorte de boîte à outils pour sensibiliser et mobiliser ses adhérents grâce à la diffusion d'informations, le partage d'outils de mobilisation et d'autodiagnostic, la formation, la promotion et la valorisation des bonnes pratiques, la défense des intérêts auprès des instances. En pratique, le C2DS recense les bonnes pratiques et facilite leur diffusion au sein du réseau. L'adhérent identifie la personne ressource dans son établissement qui s'approprie les outils pour mener à bien sa démarche en interne. Nous ne sommes donc pas un cabinet d'accompagnement ou d'audit, mais nous restons à la disposition des adhérents et nous leur proposons des outils thématiques.

Il est important de remarquer que les recettes du C2DS sont issues à 80% des cotisations des adhérents. Nous avons également une activité de formation et de vente de guides des bonnes pratiques, publiés tous les deux ans. Le prochain guide visera à valoriser les initiatives pour le développement durable en Ehpad.

Le C2DS a mené un projet de déploiement d'une démarche développement durable auprès des établissements sanitaires et médico-sociaux de la région PACA, avec une phase de construction de la mise en œuvre opérationnelle de ce projet en 2017 et l'accompagnement des établissements engagés en 2018. À partir de septembre, nous en serons à la partie bilan et communication de l'action.

Le projet se fait dans le cadre du PRSE 3 porté par l'ARS PACA, auquel le C2DS a répondu. Il est basé sur la démarche volontaire des établissements. La région PACA compte environ 1 500 établissements, tous secteurs et activités confondus. Il ne s'agissait pas d'imposer aux

établissements d'entrer dans la démarche mais de leur proposer de s'engager. L'accompagnement est collectif mais il est adaptable en fonction des besoins et des attentes de chacun. Six enjeux prioritaires ont été définis par l'ARS : alimentation, biocides, DASRI, résidus médicamenteux, énergie, achats. L'objectif de cette démarche est de proposer des formations de personnes-relais dans les établissements et de construire avec elles des indicateurs de suivi simples, fiables et transposables.

Vidéo de présentation du projet

Le projet développement durable conduit par l'ARS a pour but d'impulser une démarche nouvelle, qui ait du sens, en cohérence avec le plan ONDAM et le programme PHARE, qui vise à une meilleure efficacité des établissements.

Les ARS ont la responsabilité d'accompagner les établissements pour réduire leurs impacts économiques, écologiques, et sanitaires. L'objectif de l'opération est d'identifier ces impacts et de les réduire durablement, en sorte que les dépenses de santé soient optimisées. Concrètement, cet accompagnement procède par différentes modalités. La première, la plus large, est celle de la plateforme collaborative mise à la disposition de l'ensemble des établissements. Cela permet à chaque établissement de suivre en direct l'état d'avancement de son projet.

Des réunions sur site sont également organisées, permettant aux acteurs de se rencontrer. En octobre, novembre et décembre, nous organiserons des journées sur chaque thématique, afin que les établissements puissent échanger sur leurs bonnes pratiques et trouver des solutions. Pour mettre en place les actions proposées, nous avons mis un certain nombre de documents à disposition sur la plateforme. Cela peut être des modèles de politique de développement durable, une méthodologie pour peser les biodéchets, autant d'outils permettant de mettre en place des actions concrètes.

L'idée est que chaque établissement puisse choisir à la carte parmi les six thématiques que nous avons retenues, comme par exemple le gaspillage alimentaire, le gaspillage médicamenteux, les dépenses énergétiques ou encore la question transversale des achats.

Dans le cadre de ce projet, nous avons réfléchi aux manières de réduire l'impact de l'utilisation des biocides pour le nettoyage des locaux. Nous n'avons plus que deux protocoles de nettoyage des locaux : pour le nettoyage quotidien, nous n'utilisons plus que la microfibre et l'eau ; pour le nettoyage grand fond, nous utilisons la vapeur pour les surfaces hautes et les sols. Les contraintes sont minimales, l'investissement est très raisonnable et le gain final se mesure à court terme : impact sur l'environnement, gains en termes d'ergonomie pour les personnels, gain en termes d'achats pour la direction...

L'intérêt des établissements, c'est de prendre part à une approche incitative plutôt que d'attendre des obligations réglementaires. L'agence met à disposition deux vidéos par mois sur chacune des thématiques pour les faire avancer dans leurs projets de développement durable.

Karine CHAGNES

Sur la mise en œuvre opérationnelle du projet, un autodiagnostic a été développé sur une plateforme dédiée avec cinq sessions de progression qui permettent de générer un plan

d'action, des fiches actions et des fiches de bonnes pratiques en fonction de l'état d'avancement de l'établissement. Des webinaires de formation sont proposés tous les quinze jours aux référents des établissements et, jusqu'ici, trois journées régionales et un séminaire d'échange ont été organisés.

Aujourd'hui, trois cents établissements se sont engagés dans la région PACA dont 65% dans le secteur médico-social. La cinquième session d'autodiagnostic sur la plateforme est en cours. Les premiers retours des questionnaires adressés aux établissements engagés ont permis de révéler un taux de satisfaction de 91%.

En conclusion, quelle que soit la démarche engagée, qu'il s'agisse d'une thématique particulière ou globalement de la RSE, ce qui est important est d'identifier ce qui est déjà fait et de le valoriser. Il y a souvent beaucoup d'actions dans différents services, mais peu de communication entre eux. Certaines actions sont bien engagées, mais pas identifiées dans le cadre de la RSE. Il est aussi nécessaire de mesurer pour évaluer et ensuite mettre en place un plan d'action. Les indicateurs permettent par la suite de faire progresser la démarche.

Il faut donc changer les pratiques, sensibiliser et impliquer tout un chacun. C'est une politique des petits pas : le message doit être passé tout le temps, pour pérenniser la démarche et mobiliser le personnel. Je vous remercie.

Vanessa CAFFIN

Merci beaucoup pour ces illustrations complètes et concrètes, sur la sensibilisation des équipes au jour le jour. C'est un travail quotidien qui ne se relâche jamais.

Question de la salle

Je vous ai entendu parler du CD2S au niveau de la région PACA. Y a-t-il des entités semblables au niveau national ?

Karine CHAGNES

Le C2DS est une association nationale, même si j'ai abordé spécifiquement ce qui se fait au niveau de la région PACA.

Question de la salle

Vous avez évoqué les méthodes d'hygiène dans les locaux, en particulier le nettoyage à l'eau claire. Ces méthodes ont-elles été validées par le CPIas ?

Valérie EYMET

Cela a bien été validé par le CPIas. Je suis contente d'apprendre qu'un hôpital de la région PACA fait de même ! Au sein de notre établissement, nous avons également abandonné le détartrant. Nous utilisons du vinaigre blanc, ce qui a été validé par l'infirmière hygiéniste du CLIN.

Vanessa CAFFIN

Ma question s'adresse à vous deux. Avez-vous rencontré des freins dans votre démarche ? Comment êtes-vous parvenues à les lever ?

Valérie EYMET

Dès lors que l'on décide de travailler différemment, il y a beaucoup de freins. Notre décision de nettoyer à l'eau claire est venue de l'étude d'un hygiéniste de la région PACA. Avec la cadre de santé, la gouvernante et la prestataire en bionettoyage, nous avons préparé ce changement. Un mois plus tard, la question était à l'ordre du jour du conseil de la vie sociale. Une levée de boucliers des résidents et des familles a eu lieu.

Tous craignaient les mauvaises odeurs et les maladies. Mais ils n'avaient pas remarqué que le nettoyage était déjà fait à l'eau claire depuis un mois. Mes collègues du périmètre Agirc-Arrco me prennent pour une folle quand je dis que je fabrique du savon ou que nous emmenons des résidents à la piscine municipale toutes les semaines. On se dit que ce n'est pas possible mais il y a toujours moyen. La personne qui vous dit que c'est trop cher ou trop compliqué n'a tout simplement pas envie de mener le projet à bien.

Karine CHAGNES

L'exemple de Madame EYMET rappelle qu'il est essentiel que le message soit porté par la direction. Celle-ci doit être engagée personnellement à mener une démarche dans un cadre professionnel. Si les agents sont à l'initiative, ils doivent avant tout convaincre la direction.

Question de la salle

Dans mon établissement, nous sommes dans un schéma comparable à celui de Madame EYMET. Je note tout d'abord un changement des attitudes. Je fabrique aussi ma lessive à la maison. Nous avons parfois l'impression d'inventer l'eau chaude mais nos parents faisaient déjà cela. Aujourd'hui, nous sommes dans un contexte de surconsommation et de marketing mais il est bon que les comportements changent. Ce qui va nous sauver, c'est l'entreprise. Elle subit de plein fouet ce qu'elle a mal fait par le passé.

Je remarque des changements chez les professionnels. Nous avons vingt-cinq thèmes de RSE, des filières de seconde vie des déchets, des pratiques alimentaires vertueuses, un plan de déplacements doux pour les salariés, des actions humanitaires, solidaires... En commençant par les déchets, on s'aperçoit que ces démarches ont un impact colossal en management et même, en fin de compte, financièrement. Olivier TOMA l'a dit, cela peut paraître coûteux au début, mais il y a un retour sur investissement économique et surtout en termes de dialogue social, de bienveillance.

Cela crée une dynamique dans les établissements. L'ARS devrait être sensible à cette question. Le PRSE 2 des Pays de la Loire parle de maintenir la santé après 65 ans. Cela pose question. Aujourd'hui, il faut s'intéresser aux perturbateurs endocriniens, aux COV, aux matériaux de construction, à la qualité de l'air... C'est un véritable sujet de santé publique qui implique une prise de conscience initiale. On regarde cela de loin au début, puis on y prend goût. Cela change les comportements humains et le climat social dans l'entreprise. En tant que directeur, j'ai changé ma manière de piloter mon établissement. Quand on confie des responsabilités aux collaborateurs, on peut aussi avancer plus vite. Il faut tirer profit de leurs centres d'intérêt. Je terminerai en disant : « vive la décroissance ! », en pensant à mes enfants et mes petits-enfants.

ALLIER GOURMANDISE ET RESPONSABILITÉ POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES SÉNIORS

Didier SAPY, directeur général, FNAQPA

Bonjour à tous, merci à la FNADEPA pour son invitation. C'est toujours un plaisir de retrouver cette fédération cousine et amie, ses équipes et son président Jean-Pierre RISO, que je remercie pour son invitation. Je vous remercie une deuxième fois pour le titre que vous avez donné à mon intervention. D'abord parce qu'il y a « qualité de vie », ce qui est dans l'acronyme de la FNAQPA. Surtout parce qu'il y a « gourmandise », comme dans le projet Maison gourmande et responsable. Personnellement, j'avais le choix entre gourmandise et activité physique adaptée, mais j'ai plutôt choisi gourmandise !

J'ai aussi choisi la gourmandise pour un projet d'une certaine ampleur dont je suis venu vous parler. Pourquoi un projet Maison Gourmande et Responsable ? C'est la conjonction d'une première expérience en matière de RSE, d'un partage d'expérience et de visions avec des personnes et des institutions. C'est surtout, comme souvent, une histoire de rencontres et d'opportunités. La première expérience de la FNAQPA en RSE était le projet ADD'AGE (Action Développement Durable au service du Grand Âge).

Il s'agissait d'une recherche-action au niveau national. Une partie du projet était académique, avec une revue de littérature et une grande enquête nationale à laquelle cinq cents établissements avaient participé pour déterminer où en était la démarche RSE dans le secteur. Comme nous sommes pragmatiques, nous avons aussi une quinzaine d'établissements expérimentateurs et pionniers, dont celui de Valérie EYMET. À l'époque, le projet était soutenu par l'Agirc-Arrco et la CNSA.

Cette première expérience nous a permis de voir que la RSE était parfaitement en phase avec le secteur. Il parle facilement à nos établissements et services, qu'il s'agisse des directeurs ou des équipes. L'énergie ou le social avaient surtout été étudiés, mais un ou deux établissements s'étaient penchés sur le gaspillage alimentaire. En très peu de temps, ils ont obtenu des résultats spectaculaires avec une forte mobilisation des équipes et des résidents. En voyant cela, nous avons alors décidé d'aller plus loin. Cela a été un succès, puisque le projet Maison Gourmande a emporté dans son sillage cinq cents établissements.

Ce projet rejoignait les valeurs portées par la FNAQPA : le respect, l'indépendance, la responsabilité, l'engagement, ce qui forme l'acronyme « RIRE ». Nous essayons parfois de ne pas nous prendre trop au sérieux ! Nous avons aussi quelques idées-forces sur l'évolution de notre secteur et de nos organisations. Nous préférons ainsi parler de « maisons » plutôt que d'« Ehpad ». L'Agirc-Arrco, qui nous suit souvent sur ce type de projet, nous a soutenus. Nous avons aussi rencontré l'Ademe, une agence qui est plus identifiée sur le sujet de l'énergie que celui du gaspillage alimentaire.

Or, elle a un volet de politiques sur la question qui est très fort. Nos établissements savaient que l'Ademe avait des financements, mais ne parvenaient pas à y accéder. D'un autre côté, l'Ademe nous disait qu'elle n'arrivait pas à toucher les Ehpad. Nous nous sommes donc



insérés entre les deux et l'Ademe est devenue un important partenaire du projet, un financeur, mais aussi un expert. Je me dois de citer également l'association Adef Résidences, adhérente de la FNAQPA. Fin 2017, elle avait organisé un concours intitulé « Maison Gourmande ». En tant que membre du jury, j'ai proposé d'évaluer également les thèmes de la responsabilité et du gaspillage alimentaire, puis de la dénutrition. C'est là que le projet Maison Gourmande et Responsable est né.

Comme Valérie EYMET, le président de l'Adef est un peu fou, mais, comme dit le proverbe grec, « d'une belle folie ». Nous avons décidé de lancer ce projet qui concernait, autre grain de folie, cinq cents établissements, soit 6 à 7% des établissements. Ce n'était plus une expérimentation ni un panel, pas encore la massification sur laquelle l'Ademe comptait, car faire travailler 7.400 établissements, c'était difficile pour commencer. Avec cinq cents établissements, nous avons donc plutôt une cohorte.

Cela correspond aussi au nombre d'établissements dans lesquels j'ai déjeuné depuis le début de ma carrière. J'ai souvent constaté que l'image de la restauration est très dégradée dans nos établissements. Or, dans 95% des cas, j'ai trouvé que l'on mangeait plutôt bien, et je parle bien des repas des résidents. Cette mauvaise image me semble donc injustifiée. Avec cinq cents établissements, nous pouvions aussi montrer qu'une massification, une mobilisation des acteurs est possible.

Je ne vais pas parler du déroulement du projet, je ne suis pas venu vous le vendre ! Les cinq cents établissements ont déjà été sélectionnés et ceux d'entre vous qui sont dans le projet sont déjà au courant. Les autres ne pourront pas entrer dedans. Je souhaiterais tout de même appuyer sur quelques éléments importants. Tout d'abord, l'organisation. Il ne s'agit pas seulement d'un projet de restauration collective.

C'est un projet d'innovation organisationnelle. Tout est question d'organisation, depuis la question de l'institution jusqu'au projet individuel et la question du libre-choix des personnes, qui est fondamentale en restauration. 80% de la consommation d'un repas dépend de l'environnement et non du contenu de l'assiette. L'appréciation de la qualité d'un repas, la capacité gustative diminue en même temps que l'autonomie, mais la restauration reste l'impact principal sur la qualité de vie des résidents et le premier critère de satisfaction des résidents. Depuis 30 ans, lorsque j'interroge des résidents, ils parlent d'abord de la qualité de la restauration.

Quelques chiffres clefs. Comme vous le savez, il y a 7,400 Ehpad et 600,000 personnes âgées résidentes. 270,000 d'entre elles, soit 45%, arrivent dénutries dans les établissements. La dénutrition est le deuxième volet du projet Maison Gourmande et responsable. Cela cause une mortalité trois à quatre fois supérieure à la normale. La dénutrition est à l'origine de 10% des dépenses de santé en France. Son impact économique est considérable.

Savez-vous que vous êtes le premier restaurant de France ? Les maisons de retraite servent 2 millions de repas par jour. Connaissez-vous le seul restaurant qui nous égale ? McDonald's ! Il sert 1,8 million de repas par jour. Avec les 2 millions de repas servis en maisons de retraite, savez-vous combien nous jetons de nourriture par an ? D'après l'Ademe, le gaspillage atteint 115.000 tonnes, soit 15,4 tonnes par établissement sur la base de deux repas par jour. Cela fait 170 grammes et 27 centimes par repas.



C'est le seul objectif clairement chiffré que nous avons dans ce projet. Il est difficile de mesurer le plaisir, même si nous allons mener des enquêtes de satisfaction. La dénutrition peut aussi être mesurée à l'origine et il faudra la faire baisser. Mais pour le gaspillage, avec l'Ademe, nous avons fixé un objectif chiffré de 30 à 50% de réduction. Selon les établissements, cela représentera entre 10,000 et 30,000 euros d'économies par an.

Sur la cohorte, la démarche entreprise sur 45 millions de repas et 7,000 tonnes de biodéchets mènera à une économie globale de 10 à 15 millions d'euros. Toutes les régions de France participent au projet, mais l'Occitanie est particulièrement bien représentée, avec 48 établissements associés dont certains des directeurs sont ici présents. Je les remercie au passage pour leur engagement.

Mais ce projet n'est pas fait que de chiffres, il est avant tout la mise en œuvre d'une boucle vertueuse. Vous savez déjà que le schéma RSE est au confluent de l'économique, du social et de l'environnemental. Le projet Maison Gourmande s'inscrit dans cette logique et va plus loin, en se fixant pour objectifs l'amélioration de la qualité des repas, la satisfaction des résidents et des personnels, la baisse de la dénutrition, la baisse du gaspillage, des économies sur les dépenses alimentaires qui ne seront pas rendues à l'ARS en fin de compte, mais réinvesties en qualité, avec des produits bio, durables, locaux. Nous revenons ainsi au début de notre boucle vertueuse, la raison d'être de notre projet.

D'autres effets positifs sont attendus. Tout d'abord, l'implication des parties prenantes dont les résidents en premier lieu. Nous avons anticipé un mécontentement des personnes âgées, qui allaient voir moins de nourriture dans leur assiette, car les quantités allaient être pesées. Sauf que si elles peuvent se servir à volonté, il est possible de leur servir des petites quantités au début.

Au final, elles mangent mieux ainsi. Un deuxième aspect, c'est la conservation. Nos grands-mères ne jetaient rien à la poubelle. Pour elles, éviter le gaspillage était naturel. Ces générations s'impliquent ainsi très facilement sur ces projets. Un troisième impact positif est que ce projet nourrit les objectifs du CPOM en prévention, en qualité, en dénutrition. Le projet permet aussi de s'adapter aux évolutions législatives et réglementaires.

Les lois Grenelle 1 et 2 ont engendré près de 300 décrets d'application. Avez-vous vu la promulgation de la loi dite EGalim pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable ? Un décret d'application publié le 23 avril dit qu'en 2022, les maisons de retraite devront avoir 20% d'alimentation bio et 50% de denrées alimentaires de qualité et durables. Je me suis demandé à quoi cette dernière formule renvoyait. Les denrées dites de qualité sont le label rouge, les IGP, les spécialités traditionnelles garanties, le fermier, ce qui est issu d'exploitations de haute valeur environnementale. Tout cela est arrivé après Maison Gourmande, mais il s'avère que le projet va aider les établissements à se conformer à ces réglementations.

Vous l'avez déjà évoqué, il faut former les équipes, les fédérer autour du projet. Cela concerne toutes les équipes. Sont concernées : soins, vie sociale, hébergement, restauration... Le directeur, seul, ne peut pas réussir. Un des objectifs qui est dans l'ADN de la FNAQPA, comme d'ailleurs de la FNADEPA, c'est d'être partie intégrante d'une communauté nationale qui propose des outils, une mise en commun, des échanges entre pairs. L'ancrage territorial

est aussi très fort, je pense que ce n'est pas un hasard s'il y a plus d'établissements en milieu rural qu'en milieu urbain. Cette notion d'ancrage est plus naturelle dans la ruralité. Cinq cents établissements, c'est peu et beaucoup à la fois. Ce que nous souhaitons, avec l'Ademe, c'est qu'ils soient des pionniers et que vers 2021, les autres établissements puissent se saisir des outils développés par les autres. Nous pouvons avoir un fort impact social avec ce projet si nous impliquons l'ensemble de nos parties prenantes. Surtout, à la fin, il y aura une valorisation. Nous n'allons pas attendre les ARS ou les départements. Nous allons valoriser le secteur et son attractivité, qui est un enjeu majeur pour demain. Aujourd'hui, les résidents n'ont pas envie de venir, il faut la leur donner. Cela passe par la restauration. Si nous véhiculons l'image de meilleur restaurant de France, d'un restaurant social, environnemental et durable, nous aurons gagné. Cela fait partie de notre responsabilité. Je vous remercie.

Vanessa CAFFIN

Merci pour cette allocution gourmande ! J'aurais une première question à vous poser concernant vos partenaires. De quels acteurs vous êtes-vous rapproché pour mener cette opération de façon harmonieuse entre les territoires, les institutions et les structures ?

Didier SAPY

C'est une très bonne question, qui me donne l'occasion de remercier à nouveau la FNADEPA. Sans les autres fédérations, nous n'aurions pas réussi. La mobilisation pour atteindre cinq cents établissements passe par la communication, bien entendu, la manière de présenter le sujet, mais trois autres fédérations se sont impliquées : le SYNERPA, la FEHAP et la FNADEPA, qui a mobilisé son réseau puisqu'il y a une centaine d'établissements FNADEPA dans le projet. D'autres partenaires nous ont aidés dans l'articulation du projet : l'Ademe sur le gaspillage alimentaire, l'Agirc-Arrco, Adef Résidences qui a apporté des compétences dont nous ne disposons pas, en particulier un médecin nutritionniste, qui fait partie du comité directeur. Nous avons aussi un comité d'experts avec des compétences diverses qui nous apporte beaucoup. L'ANAP est également un partenaire, car elle développe des outils. Beaucoup de choses vont se passer au niveau digital.

Vanessa CAFFIN

Le programme est lancé avec 6% des établissements et il n'est plus possible de le rejoindre. Si toutefois certains directeurs d'établissements veulent mener une démarche similaire, individuellement, quels conseils pouvez-vous leur donner ?

Didier SAPY

La plupart des établissements font déjà beaucoup. Il faut valoriser ce qui est déjà fait. Pour structurer l'action, il faut entrer dans des réseaux, se faire aider. L'Ademe a des programmes régionaux, certaines ARS aussi, la C2DS agit, les fédérations aussi. Il ne faut pas rester seul et se nourrir des outils qui existent. Nous avons mis deux ans à monter ce projet et à le financer. J'en profite pour saluer tous les représentants de la puissance publique qui m'ont expliqué pendant un an que ce projet était génial pour, au final, ne pas me donner un sou. Je pense en particulier à la DGCS ou la CNSA.

Il y a des outils qui existent, nous avons cherché à les agréger et en coordonner l'usage. Il faut aussi utiliser les compétences et les expertises présentes dans les territoires, les intégrer et les valoriser, utiliser tout ce qui se fait de bien sur le sujet.



Vanessa CAFFIN

Cela veut dire que dans deux ans, chaque directeur d'établissement aura une boîte à outils fournie par Maison Gourmande et Responsable ?

Didier SAPY

Tout à fait, la boîte à outils sera publique. Le projet est associatif, il est financé en partie par de l'argent public via l'Ademe, en partie par l'Agirc-Arrco, en partie par les établissements eux-mêmes. Au final, ce travail doit bénéficier à tous. L'Ademe a investi 200,000 euros dans le projet, ce qui est rare. L'objectif est évidemment, au bout du compte, de parvenir à une massification.



REMISE DU PRIX MILLÉSIM'ÂGE 2019 « INNOVATION ET RSE »

Jean-Pierre RISO, président de la FNADEPA

Merci à tous et à toutes. C'est un moment un peu émouvant, un peu solennel, mais pas trop ! C'est la deuxième année que j'ai le privilège de remettre le prix Millésim'Âge de la FNADEPA. L'an passé, dans le cadre du projet associatif de la FNADEPA, nous avons remis le premier trophée. Cette année, nous avons renouvelé l'opération. Le prix met toujours en valeur une action liée au thème du Congrès. Nous avons donc souhaité mettre en valeur une action qui nous a semblé répondre à ce que nous avons évoqué aujourd'hui : une démarche multidimensionnelle, qui emprunte à différents sujets. La RSE, ce n'est pas que du développement durable. Le lauréat de ce deuxième prix, vous le verrez, répond à bien d'autres enjeux.

J'appelle Véronique BORRIELLO, vice-présidente de la FNADEPA, et Thibaut QUANTIER, de KPMG, à me rejoindre sur la scène.

Nous avons reçu beaucoup de candidatures de très bon niveau, ce qui montre la richesse de notre réseau et de ses initiatives. Il y a aussi eu des candidatures de non-adhérents, ce qui démontre un intérêt pour la RSE, mais aussi pour les travaux de la FNADEPA, ce dont nous sommes très heureux.

Je félicite l'ensemble des candidats, mais surtout un candidat en particulier, le lauréat de ce prix, venu de Strasbourg. Une démarche comme celle-là ne peut pas se faire seul et c'est la raison de la présence de Thibaut QUANTIER avec nous. KPMG, comme vous le savez, est un cabinet d'audit présent dans 240 villes de France. Il accompagne notamment des acteurs du secteur social et médico-social autour des CPOM, de projets associatifs, de RGPD, mais aussi de RSE. Merci pour votre soutien à Millésim'Âge et pour votre partenariat avec la FNADEPA.

J'appelle à nous rejoindre sur la scène Rebel ABI-KENAAN, directeur de l'Ehpad des Missions africaines à Saint-Pierre, dans le Bas-Rhin, lauréat du prix Millésim'Âge 2019.

Je vais évidemment laisser la parole à Rebel ABI-KENAAN, qui expliquera mieux que je ne le ferais pourquoi il est le lauréat. Je voudrais tout de même donner quelques mots-clés pour vous donner une idée du projet mis en œuvre et des résultats obtenus : serre connectée, aquaponie, aromathérapie, circuits courts, start-ups locales.

Rebel ABI-KENAAN

Merci beaucoup. Je suis très heureux d'être lauréat du prix 2019 de la FNADEPA. C'est un réel plaisir d'être parmi vous. Ce prix va être très symbolique pour nous et nos équipes. C'est la consécration d'une idée qui est venue de nulle part. Moi aussi, au début, on m'a traité de fou. Je ne veux pas être long mais je vais vous raconter une petite histoire.

Il se trouve que j'habite à une heure et demie de route de mon lieu de travail. J'écoute donc beaucoup la radio et à un moment, j'ai entendu les mots « serre connectée ». En arrivant à mon bureau, j'ai trouvé sur Google que la seule serre connectée de France était à Molsheim, à quinze kilomètres de notre Ehpad. Magnifique ! J'ai appelé mon résident pour lui dire que



je voulais mettre en place une serre connectée. Il m'a dit : « *Tu es fou ! Tu ne vas pas te mettre à l'agriculture, tu es en burn-out, tu es fatigué...* » J'ai expliqué qu'il ne s'agissait pas d'agriculture, que l'objectif alimentaire n'arrivait qu'à la fin.

J'ai alors pris rendez-vous avec la start-up MyFood. Ils se demandaient ce qu'ils pouvaient nous apporter, puisqu'ils vendaient à des particuliers et à des restaurateurs. Lorsque je leur ai expliqué mon projet, ils étaient ravis. Aujourd'hui, ils vendent à des écoles, des Ehpad, des hôpitaux, des villes.

Pourquoi une serre connectée ? J'ai un faible pour ce qui est technologique ! L'aquaponie est un système qui permet une véritable économie d'eau et de place. Cela permet aussi de gérer les performances de la serre à distance. J'ai présenté l'idée à mes équipes, qui étaient enthousiastes. Cela m'a donné l'envie et le courage pour persévérer.

Notre serre connectée est installée dans un parc, devant l'établissement. Elle donne une belle image à notre Ehpad. Le premier objectif est thérapeutique. Cette serre est utilisée par notre psychologue, nos AES, les aides-soignants et les infirmières qui y organisent des ateliers sensoriels. Cela sert aussi à l'aromathérapie. Cela permet de développer et de varier nos animations. Nous avons aussi installé une table et des chaises, pour permettre aux résidents de venir avec leurs familles. Dès le mois de février, il fait bon dans la serre. Les résidents s'y installent et y préparent leur propre infusion avec les plantes qui sont sur place.

Cela bénéficie aussi à notre ancrage territorial. Nous allons mettre en place un distributeur de graines et de racines pour les habitants de Saint-Pierre. En échange, ils devront écrire une lettre ou faire un dessin pour nos résidents. Nous avons développé un partenariat avec un IME voisin qui accueille des jeunes handicapés. Ils y organisent des ateliers thérapeutiques.

L'objectif est aussi culinaire : la serre produit 400 kg de légumes bio. Tous les jours, un ingrédient de la serre est utilisé en cuisine. La moyenne d'âge dans notre Ehpad est de 90 ans. Lorsque nous avons commencé à utiliser des fleurs comestibles dans l'alimentation, les résidents ont malgré tout joué le jeu.

Nous n'avions pas d'ambition axée sur la RSE mais cela répond tout à fait à cette problématique. Ce projet a mobilisé tous nos salariés dans un contexte particulier en ressources humaines. Ils ont pu faire autre chose que leurs tâches habituelles, parfois prendre quelques minutes pour se détendre avec un résident. La relation entre professionnels et résidents a changé, un lien s'est créé.

Aujourd'hui, tout le monde veut entrer dans la serre, elle a un grand succès alors qu'elle a été installée il y a seulement neuf mois ! Au début du projet, j'ai adressé des demandes de subventions. Les acteurs publics me disaient que mon projet était bien, mais ne me donnaient pas un sou. Le projet a tout de même pris et les résidents en sont ravis. J'ai entendu ce matin un directeur hésiter à utiliser ses légumes dans l'alimentation des résidents. Il faut le faire ! Les règles sont faites pour être transgressées, il faut prendre des risques. Si cela permet aux résidents de bien manger, cela vaut le coup.

Une dernière anecdote. Une équipe de France 3 est venue faire un reportage sur la serre à l'époque où les Ehpad avaient mauvaise presse. J'avais peur qu'ils orientent leurs questions



et leurs interprétations. Finalement, j'ai vu ce que les résidents répondaient à la journaliste. Je me suis dit que si leurs réponses étaient sincères, l'objectif était atteint : faire plaisir aux résidents. L'Ehpad est un lieu de vie.

Si j'avais un conseil à adresser aux autres directeurs, ce serait d'oser. Ne restez pas dans le traditionnel. Je vous encourage à faire des choses décalées. Cela fera du bien aussi à notre métier. Je vous remercie, c'est un honneur pour nous de recevoir ce prix.

Jean-Pierre RISO

Merci pour ce que vous avez créé, pour ce que vous faites et pour ce que vous venez de dire. C'est très motivant et c'est une belle illustration de la journée qui vient de s'écouler.

Avec le soutien de KPMG, nous sommes très heureux de remettre à l'Ehpad des Missions Africaines à Saint-Pierre, dans le Bas-Rhin, le prix Millésim'Âge 2019.

Merci à tous.

L'ÉTABLISSEMENT DE DEMAIN : ÉCO-RESPONSABLE ET ÉCOCITOYEN

Philippe JEGER et Philippe MERLE, architectes, cabinet Jeger & Merle

Bonjour à tous. Merci de nous avoir invités à partager notre expérience.

Il y a presque huit ans jour pour jour, nous passions l'oral du concours de l'Ehpad d'Ormesson sur Marne, le premier Ehpad labellisé BPOS. Cela peut sembler étrange de présenter un projet déjà ancien, mais il nous semble au contraire intéressant de faire le point. Quand les directeurs d'établissement que vous êtes lancez un concours d'architecture, le jury désigne un projet lauréat et imagine ses potentialités. Aujourd'hui, il nous semble plus intéressant de juger un bâtiment sur le temps long, puisque c'est là que l'on pourra juger sa capacité à répondre aux besoins exprimés, à la vie quotidienne, aux usages, et donc sa durabilité.

Opération de conception/réalisation Ehpad Ormesson sur Marne – 84 lits et 10 places d'accueil de jour

Avons-nous tenu les objectifs annoncés au moment du concours ? Nous avons eu beaucoup de chance de travailler sur ce projet, nous avons modifié nos habitudes et nos réflexes, notre manière de nous projeter en fonction des objectifs à atteindre. C'est un bâtiment pionnier et il faut rendre hommage au commanditaire. Le directeur de l'époque, Richard TOURISSEAU, qui avait créé le GCSMS du Val-de-Marne, a montré une volonté de transition écologique. Le terme est aujourd'hui en vogue, mais, à l'époque, c'était assez novateur. C'est un long chemin que d'arriver à faire un bâtiment à énergie positive, un chemin semé d'embûches. Il faut beaucoup de ténacité, d'endurance, voire d'opiniâtreté !

Je voudrais dire quelques mots sur l'équipe lauréate de la consultation. Le maître d'ouvrage avait choisi la procédure « Conception – construction », de façon à sécuriser son objectif de bâtiment à énergie positive. Le mandataire de l'équipe du groupement était l'entreprise générale Dumez, filiale du groupe Vinci. Nous, l'agence Jeger & Merle, étions mandataire de l'équipe de maîtrise d'œuvre et nous avons coordonné le travail de cinq bureaux d'études spécialistes en structure, thermique, acoustique, électrique, dont le bureau d'études Etamine pour le versant environnemental. L'objet final du projet auquel nous sommes arrivés est un travail collectif qui correspond à une véritable vision d'équipe, de l'entreprise générale jusqu'au travail de l'acousticien.

Le terrain a été donné à l'Ehpad pour un euro symbolique par la commune d'Ormesson-sur-Marne, qui ne comptait pas encore de maison de retraite. Il s'agit d'un site de mixité, à proximité d'une petite zone pavillonnaire, d'une zone industrielle, d'une zone commerciale. La difficulté consistait à insérer un bâtiment d'une volumétrie relativement imposante, R+3, dans un quartier pavillonnaire. En outre, le terrain est orienté nord/sud et la façade nord, celle de l'entrée, longe l'ancienne nationale 4, une route très fréquentée qui relie Paris à Provins. Cela nous a posé des problèmes d'acoustique qu'il a fallu résoudre. Au sud, le terrain donne sur un grand jardin beaucoup plus calme.

La partie architecturale a tenu en quelques idées fortes : fractionner les volumes construits pour diminuer l'impact, créer une volumétrie de hauteur dégressive pour s'insérer dans le quartier pavillonnaire, reprendre le lignage des parcelles pavillonnaires dans la trame du bâtiment pour diminuer son impact, dissimuler les installations techniques en sous-sol à l'exception des panneaux photovoltaïques, disposés sur la toiture. Nous avons aussi voulu donner accès à beaucoup de terrasses végétalisées, afin de laisser son aspect vert à la parcelle.

Un bâtiment à énergie positive

Tout d'abord, un petit retour historique. De tout temps, les hommes ont cherché à se protéger des incertitudes du climat. Les Grecs et les Romains connaissaient depuis longtemps l'importance d'une bonne orientation pour l'utilisation d'un bâtiment. Ils ont développé des systèmes complexes de chauffage par le sol et les murs. Les habitats troglodytes de la Méditerranée témoignent de l'adaptation des constructions à l'environnement.

En toute logique, cela était construit avec les matériaux disponibles sur place. Dans les années 1960, les lotissements construits par l'agence suisse Atelier 5, près de Berne, sont les premiers exemples de bâtiments contemporains énergétiquement efficaces. Ils témoignent de façon magistrale de l'effort de retrouver les avantages de la maison isolée dans un ensemble dense, accessible au plus grand nombre. Ils atteignent un haut degré d'efficacité énergétique grâce à leur plan compact et à leur orientation idéale. Cela peut vous éclairer sur la façon dont nous avons abordé le projet.

L'approche environnementale et énergétique a été le fruit de trois mois de travail très dense au moment du concours, en plus de l'année d'étude dédiée à la mise au point du projet. Ce travail collectif, fait d'allers-retours avec la maîtrise d'ouvrage, à qui nous fournissions des tableaux de simulation thermique dynamique et de bilans énergétiques, a été une aide importante à la décision.

En effet, l'écart de performance d'énergie entre un bâtiment BBC, qui consomme 50 kW/h par m² et par an, et un bâtiment à énergie positive, constitue un véritable saut technologique. Nous avons arbitré, au fil des nombreuses réunions, sur la fiabilité des solutions techniques à mettre en œuvre, qui est lisible dans la conception simple du bâtiment pour qu'il reste d'un usage simple et d'une maintenance aisée. Nous avons choisi d'orienter les chambres au nord et au sud car cela permet une meilleure gestion des apports solaires. Nous avons aussi choisi de faire une enveloppe extérieure du bâtiment très performante, avec des murs de 28 cm d'épaisseur, ce que nous n'avions jamais fait auparavant : la meilleure économie d'énergie, c'est l'énergie qu'on ne dépense pas. De même, le bâtiment est très compact, ce qui va de pair avec l'utilisation rationnelle des soignants : moins de distance à parcourir. En termes d'image, nous avons choisi de faire oublier la technicité pour faire lire un bâtiment simple, mais dont les performances énergétiques sont remarquables.

L'adéquation au programme : un lieu de vie pour personnes âgées

Au rez-de-chaussée, il y a un grand hall traversant. Sur la gauche du bâtiment, nous avons positionné deux unités de douze lits sécurisés pour personnes désorientées et déambulantes. À droite du hall, il y a un grand accueil de jour, un CLIC et un salon de coiffure. La parcelle étant relativement étroite, les espaces de vie sociale sont répartis sur deux niveaux.

Au premier étage, on peut trouver des espaces comme la place de village haute, qui comprend la salle polyvalente, une cuisine thérapeutique, ainsi qu'une unité de quinze lits pour personnes handicapées mentales vieillissantes. Au cœur du bâtiment, on trouve un poste de soins central, un plateau technique et les locaux de l'administration.

Au deuxième étage, deux unités polyvalentes de quinze lits chacune ont été disposées. Elles donnent sur des terrasses, des espaces de vie, des salles à manger et des salons.

Au troisième étage, le maître d'ouvrage a souhaité intégrer une partie non plus Ehpad, mais Ehpa. Il y a quinze logements pour des personnes âgées encore valides, qui peuvent emprunter l'ascenseur et se rendre en ville. Ce ne sont plus des chambres mais des logements, de véritables petits studios. Là aussi, les lieux de vie donnent sur une terrasse extérieure. Dans une partie de cet étage, on trouve la salle de repos du personnel et les locaux du service de soins infirmiers à domicile.

Au sous-sol, on trouve les locaux de logistique, les vestiaires du personnel, la lingerie, les espaces de maintenance et de vastes locaux techniques qui abritent le matériel de traitement d'air, la climatisation, la chaufferie, la cogénération et le groupe électrogène. Ils sont placés à ce niveau pour limiter les impacts en toiture et notamment les nuisances visuelles ou sonores.

La chambre et le logement

Un des souhaits forts du maître d'ouvrage était qu'il voulait aller plus loin que le minimum réglementaire. Ainsi, toutes les chambres font 25 m^{in 2 s}, ce qui garantit un certain espace de confort, car le résident peut amener son mobilier personnel sans que la chambre ne devienne exiguë. Comme nous étions très en amont avec l'entreprise générale mandataire du groupement, nous avons opté pour un système de salles de bains préfabriquées qui sont arrivées toutes faites, avec le carrelage au sol, les faïences, les spots, la robinetterie, et qui étaient fabriquées soit en Italie soit en Espagne. Nous avons visité les usines de production et le maître d'ouvrage a pu choisir exactement les équipements qu'il voulait. C'était industriel, mais sur mesure. L'équipement est équivalent à celui d'une maison individuelle.

Les studios font 30 m^{in 2 s} et comportent un coin kitchenette, afin que les résidents plus autonomes puissent se préparer une boisson ou réchauffer une soupe. Malgré tout, ils peuvent aller prendre leurs repas à l'étage. En fait, dans ce projet, tout a été fait pour privilégier la qualité de vie des résidents et du personnel.

Pour comprendre la partie spécifique de l'énergie positive, il faut se situer dans le contexte de l'époque. Le référentiel BPOS n'existait que de manière générique. Il n'y avait pas de référentiel BPOS pour les Ehpad. La réglementation thermique applicable était l'ART 2005. En outre, nous avons respecté le cahier des charges HCE de la région Île-de-France, à la fois parce que le maître d'ouvrage cherchait à obtenir une certification Cerqual, mais aussi pour obtenir des subventions de la région grâce au niveau de performance du bâtiment.

Nos engagements

Qu'est-ce que le BPOS, bâtiment à énergie positive ? C'est un bâtiment qui produit autant d'énergie qu'il en consomme. À cette occasion, nous avons découvert deux notions : celle de « consommation d'usage réglementaire » et celle de « consommation tous usages ». Ce bâtiment est BPOS sur les usages réglementaires. Cela correspond par exemple à une

température de confort à 19 °C, mais on sait qu'en pratique, les Ehpad sont souvent chauffés à 22 ou 23 °C. C'est cet écart, entre autres, qui fait la différence entre « usage réglementaire » et « tous usages ». On sait qu'1 °C d'écart de température peut représenter jusqu'à 7% de différence en énergie consommée.

Le défi : un bilan à énergie positive

Les enjeux du BPOS étaient donc de réduire au maximum les besoins. Comme nous avons fait une enveloppe très performante, qui s'apparente à une bouteille thermos, les besoins en chauffage sont assez réduits, de l'ordre de 7% de la consommation totale en énergie. Par contre, les consommations de la ventilation et de l'éclairage intérieur représentent 40% du total. Dans ces conditions, le choix des appareils terminaux est déterminant. À cette occasion, nous avons confié au maître d'ouvrage un livret de maintenance pour le gestionnaire et un livret spécifique pour les usagers, pour leur apprendre à gérer et utiliser le bâtiment.

Production d'énergie : parvenir à une addition nulle

Pour nous, l'objectif était de produire de l'énergie pour arriver à une addition nulle entre production et consommation. En terrasse, nous avons mis en place des capteurs solaires thermiques pour fournir 50% de l'eau chaude sanitaire. Cette partie-là est donc gratuite. Nous avons également disposé 300 m² de panneaux photovoltaïques sur la terrasse la plus haute. Ces panneaux produisent une électricité qui est revendue à EDF. En sous-sol, nous avons complété les deux chaudières à gaz par une cogénération au gaz qui produit de la chaleur pour le bâtiment. Lorsque le bâtiment est à température, elle continue à tourner et produit une électricité qui est également revendue à EDF.

Vers l'énergie positive

Nous avons travaillé sur différents curseurs : le chauffage, la compacité, l'étanchéité à l'air, qui a fait l'objet de tests très poussés lors de la livraison du bâtiment, les surfaces vitrées, qui sont calculées au plus juste pour avoir un niveau d'apport lumineux qui évite d'allumer la lumière sans que l'apport de chauffe soit trop important en été. Au cas où, des protections solaires au sud et à l'ouest ont été placées : système fixe Claustra ou, dans les espaces de vie, des stores commandés par la Gestion technique centralisée (GTC). Pour améliorer le confort des occupants, les vitesses d'air sont faibles. Au niveau acoustique, le bâtiment est doté de dalles épaisses et d'une importante correction acoustique.

Les consommations réglementaires représentent 80 kW/h par m² et par an. Les consommations « autres usages » ajoutent 22 kW/h par m² et par an, soit un total de 105 kW/h par m² et par an. La production énergétique du bâtiment représente, elle, 63 kW/h par m² et par an. Elle est fournie pour 20 kW/h par m² et par an par les panneaux photovoltaïques, le reste par la cogénération. Pour être BPOS tous usages, il faut que le maître d'ouvrage rachète le complément d'énergie qui lui manque à un fournisseur d'énergie renouvelable. Les études ont été poussées aussi loin que possible pour trouver les meilleures orientations, créer un bâtiment compact, choisir les équipements techniques ayant le meilleur rendement possible afin de réduire au maximum les consommations.

Pour rappel, nous avons été lauréats en juillet 2011. Les études ont démarré en janvier 2012 et le chantier a commencé en juin 2013. La livraison a eu lieu au premier trimestre 2015, soit trois années entre les études et le chantier, un délai normal. Notre contrat prévoyait également un suivi énergétique sur deux ans avec des rapports trimestriels pour vérifier la conformité du

bâtiment avec le projet. Cela aurait dû nous amener fin 2017. Or, en 2019, après quatre ans de suivi énergétique, le bâtiment n'est toujours pas à énergie positive.

Que s'est-il passé entretemps ? Le bâtiment est malgré tout utilisé depuis quatre ans par les résidents. Les difficultés rencontrées étaient liées au départ du programmiste HQE du maître d'ouvrage à la fin des études. L'assistant maître d'ouvrage HQE avait une mission relativement faible, ce que nous avons ressenti en tant qu'équipe de maîtrise d'œuvre. Il nous manquait un aiguillon pour nous pousser dans nos retranchements. Mais le vrai écueil est qu'à un mois de la livraison du bâtiment, les deux entreprises sous-traitantes de lots techniques ont fait faillite.

Même si nous avons un mandataire solide, cela a été catastrophique, car nous allions entrer dans la phase très fine de réglage de tous les équipements. Comme vous le savez, il y a parfois des opacités dans des sous-traitances de deuxième rang. Certains sous-traitants avaient passé des contrats avec Siemens, qui gérait la GTC et analysait donc tous les capteurs et tous les comptages disséminés dans le bâtiment, qu'il s'agisse d'eau chaude ou froide, de l'électricité, ou encore de luminaires. Cela devrait permettre de corriger le tir.

Autre problème : EDF, qui était impliquée depuis le début, n'a pas racheté l'électricité comme prévu. Ils ont joué le jeu sur la partie panneaux photovoltaïques, qui fonctionnent très bien depuis quatre ans. Le maître d'ouvrage a pu revendre l'électricité dès le début, ce qui lui rapporte environ 30.000 euros par an. En revanche, la cogénération, le plus gros morceau, passait par une autre filiale chez Enedis. Le formulaire C13 n'était plus bon, il fallait utiliser le C16. Lorsque nous avons réussi à le remplir, il n'était plus valable à son tour... Cela a été un chemin de croix. De surcroît, l'entreprise de maintenance a été désignée tardivement. Pour un bâtiment d'une telle complexité technique, elle est peut-être légèrement sous-dimensionnée. Elle a toutefois effectué un travail important de récupération des malfaçons des lots techniques et a remis les comptages aux bons endroits. Elle a remis à niveau tout le bâtiment.

Enfin, les utilisateurs n'ont pas toujours été bien sensibilisés sur différents points, tels que l'allumage des lumières, l'ouverture des fenêtres, la température ambiante. Les résidents pensaient que, puisque le bâtiment est à énergie positive, ils pouvaient chauffer généreusement. Or, il faut faire attention tout de même ! Grâce à la GTC, on voit tout de suite les points déficients et il est possible d'agir : chauffer moins à tel endroit, changer tel filtre à air qui fait perdre de l'efficacité.

Pendant ces quatre années, le bâtiment a bien fonctionné, mais la mise au point technique a duré finalement quatre ans au lieu de deux. Le maître d'ouvrage a été très ambitieux au départ et courageux sur toute la longueur mais on peut dire qu'il a essuyé les plâtres. Parfois, la lassitude s'est emparée de certains intervenants. Finalement, le ciel s'éclaircit puisque Enedis accepte finalement de racheter le courant. La cogénération va être efficace lors de la prochaine saison de chauffe et le bâtiment va vraiment être à énergie positive sur les consommations réglementaires.

En conclusion, ce qui a été positif sur cette expérience, c'est que l'enveloppe est efficace grâce à une très bonne étanchéité à l'air. Le confort d'été est très bon. Lors d'épisodes d'été très chauds, la climatisation n'a même pas été nécessaire même dans les espaces sous toit



grâce à l'épaisseur des isolants. Les occultations passives ou pilotées par la GTC ont très bien fonctionné. L'éclairage intelligent également, car les capteurs d'éclairage permettent une meilleure gestion. Le confort acoustique est très bon.

Vous avez vu sur les images que les habillages de mélèze ou de zinc des façades affirment aussi le caractère aidant de l'architecture : ils apportent un supplément d'âme. La technique a été complètement dissimulée dans le bâtiment. Je crois pouvoir affirmer qu'en 2020, le bâtiment sera finalement à énergie positive, mais quelle aventure !

Question de la salle

J'étais contente de vous entendre, car j'avais l'impression de revivre les quelques années de reconstruction de l'Ehpad que je dirige. Je voulais votre avis sur l'étanchéité à l'air, qui nécessite beaucoup d'analyses et de tests avant la mise en route. Est-ce vraiment une bonne chose ? Si le bâtiment est trop étanche, est-il encore possible de respirer dedans ?

Deuxièmement, les bureaux d'étude ont-ils vraiment la capacité d'anticiper et de calculer les besoins ? Je pense par exemple au dimensionnement des besoins en capteurs solaires. J'ai l'impression que les bureaux d'étude tendent à surestimer les besoins. Enfin, je trouve que votre présentation est très proche de la réalité, parce qu'on sent que la maintenance est très importante. La GTC, les éclairages intelligents, amènent à un fonctionnement très différent et à une évolution des métiers au sein de l'Ehpad.

Philippe MERLE

C'est excellent d'avoir un bâtiment étanche. Cela coûte peu et n'entraîne pas de maintenance. Mais il est vrai que l'étanchéité à l'air oblige les utilisateurs à changer leur comportement. Le livret qui leur est remis précise bien que le traitement de l'air suffit à son renouvellement. Dans la réalité, on sait que c'est différent. Par exemple, une personne qui ouvre sa fenêtre doit rester à proximité pour la refermer quelques minutes après. Le personnel et les usagers doivent prendre cela en compte.

Philippe JEGER

Sur un autre projet, nous avons effectué la restructuration d'un bâtiment ancien que nous avons rendu étanche. Le maître d'ouvrage était mécontent car il n'était plus possible de réguler la température comme auparavant avec un bâtiment qui chauffait beaucoup en journée et se refroidissait très vite la nuit. Lorsque le bâtiment est très bien isolé, une erreur est plus problématique : si de l'air chaud entre en journée, il ne ressort pas la nuit. Cela marche dans les deux sens. Il y a donc fallu une plus grande rigueur du personnel dans la gestion de l'ouverture des fenêtres sur les bonnes façades et les périodes adéquates. Cela demande un investissement de chacun. Un bâtiment très bien isolé ne fonctionne pas sans une période d'information et de prise en main.

Philippe MERLE

Au sujet des bureaux d'étude, j'ai évoqué la question avec des confrères qui ne travaillent pas dans le domaine des Ehpad, mais dans la réhabilitation thermique d'ensembles de logements construits dans les années 1970. Ils ont fait intervenir trois bureaux d'études pour déterminer le type de correctif à apporter en termes de panneaux photovoltaïques ou de pompes à chaleur par exemple.

Les trois bureaux d'études sont arrivés à la même conclusion. Les regards croisés permettent de sécuriser l'approche. Il nous est arrivé de travailler sur un bâtiment dont la capacité évaluée par un bureau d'étude était surabondante : le chauffage solaire était sous-utilisé, ce qui dégradait l'installation. Il faut donc examiner chaque point avec beaucoup de précision.

Philippe JEGER

Au sujet de l'utilisation de l'énergie solaire pour l'eau chaude sanitaire, sachez que, sur pratiquement tous les bâtiments que nous avons réalisés avec différents bureaux d'études, il semble que les calculs réglementaires sur la base de l'ART 2005 ou 2012 soient erronés. En général, les établissements observent que les consommations d'eau chaude sont nettement inférieures aux projections. Les puissances de panneaux solaires mises en place sont donc en général excédentaires. Très souvent, les systèmes solaires se mettent en sécurité, car il n'y a pas assez de tirage de la part de l'établissement.

Question de la salle

Vous n'avez pas évoqué la géothermie. Du côté de la lutte contre les infections, avez-vous envisagé la pose de mains courantes en cuivre ? Enfin, sur la gestion des charges inductives, avez-vous prévu quelque chose ? Il me semble qu'un système existe qui travaille avec l'effet Cooper, notamment pour les ascenseurs.

Philippe MERLE

Si le bureau d'étude nous a dirigés vers la cogénération, c'est parce que l'étude des sols avait montré que la géothermie n'était pas adaptée au terrain. Nous avons réfléchi à des chaudières biomasse mais l'approvisionnement exigeait d'aller trop loin, en Seine-et-Marne. Nous avons travaillé sur la géothermie dans d'autres projets, mais ici, la cogénération gaz était plus intéressante.

Nous avons également entendu parler des mains courantes en cuivre même si nous n'en avons pas mis en place dans ce bâtiment. Ce que vous évoquez au sujet des ascenseurs est juste, mais à l'époque, il était trop tôt.

Nous avons continué à échanger avec le bureau d'études environnemental et, d'après lui, il était facile d'économiser 80% de l'énergie. Ce sont les 20% suivants qui ont posé d'énormes problèmes. Le bureau d'études affirme aujourd'hui qu'il s'orienterait plutôt vers une réduction du bilan carbone du bâtiment que sur la revente de l'électricité.

CAP AU SUD ! LA CONCEPTION DES ÉTABLISSEMENTS AU PORTUGAL

Patricia MATIAS, architecte, Lisbonne

Bonjour à tous, je suis Patricia MATIAS et je travaille comme architecte à Lisbonne dans un cabinet qui s'appelle MAIOR arquitectura e design. Je suis très heureuse de l'invitation de la FNADEPA à participer à ce Congrès. C'est un plaisir de me trouver ici parmi vous pour pouvoir partager mon expérience dans les domaines de l'architecture et du vieillissement, en tant qu'architecte, mais aussi comme chercheur.

Législation portugaise

Différents types d'établissement existent au Portugal, comme en France. Nous avons les ERPI, correspondant aux Ehpa, et les résidences médicalisées, correspondant aux Ehpad. En portugais, nous avons le terme « asilo », qui doit correspondre au français « asile », et les « lar », terme général pour désigner les maisons de retraite. Aujourd'hui, c'est un mot plutôt associé au modèle institutionnel et qui n'est plus politiquement correct.

Il y a aussi des différences légales pour mener des projets architecturaux. Pour un ERPI, il faut suivre des normes techniques avec des conditions d'organisation, de fonctionnement et d'installation mais aussi des normes d'accessibilité des personnes à mobilité réduite et des normes énergétiques. Il convient de noter que la législation a connu des changements dans la loi récente, la Portaria 67/2012, équivalent d'un arrêté ministériel. La loi présente datait de 1995 et était trop exigeante, avec par exemple un minimum de 50% de chambres individuelles.

En détail, la loi qui régit désormais les établissements dispose une occupation maximale de cent vingt résidents, une actualisation très importante par rapport à la limite précédente, fixée à soixante-dix places. Elle couvre les deux types d'établissement. Auparavant, seule la solution des suites était envisagée. Dans les espaces de convivialité, il faut un minimum de $2 \text{ m}^{\text{in}2\text{s}}$ par résident sur la base d'au moins 80% des résidents. Le calcul est similaire pour la salle à manger.

Chambres

Pour les chambres, la législation est, il me semble, différente de ce qui se fait en France. La loi fixe une surface minimale par personne. Les chambres individuelles doivent représenter au moins 20% du total des chambres de l'établissement et chacune doit mesurer au moins $10 \text{ m}^{\text{in}2\text{s}}$. Pour les chambres doubles, le minimum est de $16 \text{ m}^{\text{in}2\text{s}}$. Les chambres triples ne peuvent pas dépasser 20% du total des chambres et leur superficie minimum est fixée à $20,5 \text{ m}^2$.

Histoire du secteur

Dans les principaux centres urbains, comme Lisbonne, Porto ou Setubal, le nombre d'établissements privés dépasse presque celui des établissements publics. Cette information vient de la charte sociale de 2016, un document officiel de la Sécurité sociale portugaise. En

vérité, cela ne reflète pas la situation au Portugal car les établissements clandestins prolifèrent. Il s'agit surtout de petites maisons transformées en maisons de retraite pour les

ménages qui y habitent. À cause de la législation, du fardeau bureaucratique et des faibles prix, ce problème est difficile à résoudre.

Un tournant se produit à partir de 2000. Avec l'amélioration de la situation économique au Portugal et la perspective commerciale du vieillissement, les grands groupes économiques du secteur de la santé ont commencé à développer les premières maisons de retraite de grande dimension. Ainsi, en 2000, le groupe José de Mello a construit la première résidence. Dans le cadre d'un plan national d'expansion, cette entreprise a acheté trois propriétés dans la ville de Lisbonne et a choisi l'atelier d'architecture Frederico VALSASSINA pour développer les projets.

Le projet était un EHPA avec 99 suites et 19 appartements. Il a été bâti à La Junqueira, un quartier traditionnel de Lisbonne au bord du fleuve, à côté d'une clinique de santé appartenant à la même entreprise. Ce faisant, le groupe vise à obtenir une image de marque permettant de reconnaître un projet moderne, de qualité supérieure dans les installations et les services fournis. Des solutions techniques ont été demandées à l'architecte sur les performances énergétiques. J'ai travaillé huit ans dans cette entreprise, où j'étais responsable du développement immobilier. Mon travail était la coordination des projets avec l'architecte, le designer, le paysagiste, l'équipe d'ingénieurs, l'équipe de construction et les superviseurs. Je définissais avec mes collègues les programmes et le premier layout des bâtiments.

Projet de recherche sur la qualité de vie des résidents

En 2011, j'ai décidé de faire un doctorat en m'appuyant sur l'expérience que j'avais acquise et en me concentrant sur les facteurs qui affectent la qualité de vie des résidents dans l'environnement institutionnel. Je n'ai pas le temps ici de décrire toute cette étude, qui a duré presque cinq ans mais elle était focalisée sur l'opinion des résidents. Je m'intéressais à ce qu'ils pensaient, leur sentiment quant à passer le restant de leurs jours dans une institution. J'ai ainsi mené cent vingt entretiens, trente dans chaque institution, dont certains, avec les directeurs. J'ai comparé les établissements publics et privés, urbains et ruraux. Je me suis intéressée à la question de la vie privée. Comme vous l'avez vu, au Portugal, beaucoup de personnes partagent leur chambre. C'était une expérience très intéressante. Je vais vous présenter ici mes cas d'étude.

Le premier établissement appartient à José de Mello et est situé près de Lisbonne. Il compte 96 suites. Il s'agit du premier bâtiment construit.

Le deuxième établissement se situe dans la zone d'Alentejo, dans la région d'Alcacer do Sal, à côté de la mer. Le projet a été conçu par deux architectes primés internationalement. Ce bâtiment est une maison de retraite sélectionnée pour le prix international Mies van der Rohe. Ce bâtiment est très moderne et très sophistiqué. Les résidents viennent généralement de milieux ruraux et ont travaillé toute leur vie comme agriculteurs.

Il était très intéressant de percevoir comment les personnes et les résidents s'approprièrent cet environnement. Le bâtiment a la forme d'un long serpent. J'ai ainsi interrogé un résident qui habitait tout au bout du bâtiment. Il m'a ainsi expliqué qu'il quittait sa chambre le matin, qu'il parcourait une centaine de mètres pour atteindre la salle de séjour et qu'il ne retournait à sa chambre que pour la nuit.

Le troisième établissement est un village sénior. Il est situé en environnement rural et conçu selon l'architecture traditionnelle du sud du Portugal, comme une ferme ou un village. Vous pouvez voir sur le plan un bâtiment jaune, qui correspond à l'espace de vie commune. Les bâtiments disposés en cercle sont les résidences. Chaque appartement est partagé par trois à quatre occupants. Ils ont une vie assez autonome. J'y ai notamment étudié la liaison entre l'espace privé et l'espace commun. Ces espaces intermédiaires entre le commun et le privé sont très importants. Les chercheurs parlent d'espaces pour les impondérables. Ce sont des espaces que les occupants peuvent personnaliser, s'approprier.

Le quatrième établissement est un Ehpa très spécial, très récent, puisqu'il n'a ouvert que cette année. Il s'agit d'un projet de Santa Casa Misericórdia de Lisboa, une institution publique de solidarité. Le projet prévoit un complexe d'utilisation polyvalente et intergénérationnelle. Le bâtiment lui-même est un palais du XVIII^e siècle qui appartenait à une famille qui en a fait don. Le palais a été rénové. Les écuries ont été transformées dans l'extension de l'Ehpa, avec 17 suites et une nouvelle zone commune.

Un nouveau bâtiment de trois étages a été construit, ainsi qu'une résidence étudiante avec deux appartements. La zone compte un jardin très romantique. Ce projet a été porté par deux collègues, Victor MESTRE et Sofia ALEIXO, deux architectes qui travaillent principalement sur des projets de maisons de retraite. Ils ont fait un très beau travail de conservation et de restauration. Toutes les installations techniques, telles que le chauffage ou les détecteurs d'incendie sont dissimulés dans le décor originel. Ils ont également fait installer des panneaux photovoltaïques pour améliorer les performances énergétiques du bâtiment.

Les activités de notre atelier

Notre atelier est situé dans le centre historique de Lisbonne. Nous avons eu des projets pour les personnes âgées mais aussi d'espaces commerciaux, de rénovation d'appartements et de maisons, d'architecture d'intérieur. Nous participons actuellement à un concours public pour un projet d'Ehpa à Amadora, un quartier de Lisbonne. Nous avons aussi été contactés par la fondation Vodafone pour construire un « Senior Cyberlounge », un espace d'apprentissage de l'utilisation de la technologie destiné aux personnes âgées.

Nous organisons aussi des formations et des workshops, par exemple dans le cadre national du programme de prévention des accidents : que faire en cas de chute, par exemple. Nous travaillons avec les centres de jour de quartiers anciens de Lisbonne. Un des workshops était à destination des étudiants en architecture, pour les sensibiliser aux spécificités d'un projet destiné à des personnes âgées.

Enfin, nous faisons des projets d'audit qualitatif pour les Ehpa. Nous analysons différents paramètres : orientation, accessibilité, supports de sécurité... J'ai commencé ce travail dans le cadre de mon doctorat, à la suite d'un chercheur américain, Rudolf MOOS, qui avait ouvert le champ des maisons de retraite. D'autres chercheurs l'ont suivi. J'ai pour ma part traduit ce travail en portugais, puis je l'ai poursuivi au Portugal en m'adaptant à la législation locale.

Chaque rapport se veut un outil de travail avec des propositions d'action et diverses recommandations de bonnes pratiques. Nous, architectes, avons un grand rôle à jouer dans

la création de bâtiments responsables socialement et environnementalement. Hier, nous avons entendu le Docteur EMMANUELLI, qui parlait de l'importance de la désobéissance et de la créativité. Les maisons de retraite sont au contraire des espaces d'obéissance et de surveillance. L'architecte doit travailler à rééquilibrer cela.

Vanessa CAFFIN

Merci de nous avoir fait voyager dans ces différents établissements au Portugal. J'ai vu que le Portugal voulait être leader européen sur la question des énergies renouvelables. Des dispositifs d'aide existent-ils pour aider les établissements de personnes âgées à mettre en place une démarche RSE ? Existe-t-il une obligation légale ?

Patricia MATIAS

Oui, il y a des obligations légales qui ne sont pas faciles à appliquer. Le bâtiment résulte toujours d'un compromis entre l'investissement et la période exploratoire. Les investisseurs ne veulent pas dépenser trop d'argent. Il n'y a pas une connaissance suffisante pour convaincre les décideurs que c'est une bonne chose d'investir au début pour réduire les dépenses par la suite. C'est donc une tâche très ardue, même pour les ingénieurs et les personnes qui travaillent dans les énergies renouvelables. L'électricité est très chère au Portugal.

Question de la salle

Vous avez évoqué l'étude que vous avez réalisée avec pour objectif de recueillir la vision des résidents. La surprise pour nous est ces suites, qui peuvent compter plusieurs personnes. Qu'est-il ressorti des entretiens ?

Patricia MATIAS

C'était très intéressant. Avant de commencer mon étude, je pensais que les résidents me diraient qu'ils préfèrent être seuls dans leur chambre. Au fil des entretiens, j'ai découvert qu'ils étaient bien ainsi, ce qui est une des conclusions les plus importantes de mon enquête. Le rapport à la vie privée est conditionné par l'expérience antérieure des personnes.

Certains des résidents n'avaient jamais dormi seuls dans leur chambre : ils étaient auparavant avec leurs parents, puis leurs frères et sœurs, puis leur conjoint ou leurs camarades d'université... C'était une vraie surprise : à 90 ans, ils pensaient d'abord au fait qu'il était plus sécurisant d'avoir une personne dans la chambre en cas de chute pendant la nuit. C'est encore plus vrai dans les milieux ruraux. Cela ne posait aucun problème pour eux.

Dans le futur, cela devrait changer. Nous avons déjà plus de vie privée que nos parents et nos enfants en auront encore plus que nous. Si je refaisais cette étude dans dix ans, les résultats seraient très différents.

Question de la salle

J'aurais une autre question qui n'a pas trait à la RSE. Vous nous avez présenté des résidences magnifiques. Savez-vous combien paie le résident portugais et de quelles aides il peut bénéficier ?



Patricia MATIAS

Les résidences privées sont chères. Le prix dépend des services et de votre autonomie. Le prix sera généralement compris entre 2.000 et 3.000 euros par mois. Dans les IPSIS, instituts solidaires, le résident doit contribuer à hauteur de 80% de sa retraite et le reste est financé par le gouvernement.

VALORISEZ VOS DÉCHETS, UN ENJEU ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTAL

Samuel PUYGRENIER, chargé de mission, Ademe

Bonjour à tous ! En commençant ma présentation, j'ai la certitude de vous faire moins voyager que Madame MATIAS...

L'Ademe est l'Agence nationale de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. Elle a des directions et des représentations dans chaque région. Je suis le local de l'étape mais vous trouverez un de mes homologues dans chaque direction régionale. Notre grande mission est la transition énergétique. Les bâtiments à énergie positive, les énergies renouvelables font également partie de notre activité. Un autre versant a trait aux déchets : nous parlons à ce sujet désormais d'économie circulaire.

Jusque dans les années 1990-2000, la logique avec les déchets était celle d'une amélioration du traitement et du tri, notamment pour les collectivités : il fallait mettre en place un tri, se conformer à la réglementation. Depuis les années 2010, l'Ademe est entrée dans une logique de réduction de la quantité des déchets produits, donc de prévention. Nous avons accompagné un certain nombre d'opérations dans le secteur privé ou auprès des collectivités.

Nous accompagnons ces dernières de très près avec des programmes de prévention des déchets qui ont pris différents noms : Plans locaux de prévention des déchets, Territoire « ZGZD », c'est-à-dire zéro gaspi zéro déchet, Territoire économe en ressources... Si vous ne l'avez pas encore fait, rapprochez-vous de l'EPCI dans lequel vous êtes implanté pour voir si vous ne pouvez pas bénéficier d'un programme de gestion des déchets. Cela peut passer par des échanges de bonnes pratiques, des discussions avec les prestataires, des prestations communes telles que le compostage, si vous avez des espaces verts.

Pourquoi se lancer ?

Nous sommes une agence assez technique. Nous allons donc parler en euros et en kilos. Mais sur des sujets de société comme ceux d'aujourd'hui, dont la prévention de déchets, nous devons aussi appréhender les questions sous l'angle des sciences humaines : comment faire changer les comportements ? Prenons quelques exemples pour illustrer la complémentarité de l'environnement et de l'économie. Ils ne vont pas toujours dans des sens opposés. Mais vous avez pu déjà le voir, comme avec la RSE, les projets autour des déchets ont du sens pour les équipes : ils sont souvent fédérateurs.

Des exemples pour rendre le concept d'économie circulaire concret

Depuis quelques années, nous essayons d'élargir la notion de déchet à l'économie circulaire. Jusqu'alors, nous étions essentiellement dans l'idée de gérer les déchets, de les trier, de les recycler. Nous avons cherché à équiper les filières majeures pour donner une nouvelle vie à la matière. Désormais, notre raisonnement est plus large, nous voulons intégrer d'autres démarches telles que l'allongement de la durée de vie ou les achats. En amont, il faut de plus en plus travailler avec les fournisseurs : ce sera d'ailleurs une des conclusions de cette présentation.

Vous avez peut-être déjà vu ces exemples. Nous travaillons souvent via des appels à projets et nous prenons des entités-témoins. Une opération en cours s'appelle Santé-Témoins. Elle ne s'arrête pas au secteur des Ehpad : elle concerne aussi le domaine de la santé. Vous pouvez y recueillir des ratios ou des bonnes pratiques qui vous concernent plus précisément. Cette étude a pris du retard et les résultats ne seront disponibles qu'en fin d'année, mais vous pouvez déjà savoir, à travers les enquêtes Observatoire développement durable que vous renseignez régulièrement, que votre ratio moyen de déchets par journée d'activité théorique et de 3,7 kg. La question est de savoir où vous vous situez par rapport à cette moyenne. Il faut fouiller dans les rapports qui sont produits au niveau national pour pouvoir vous évaluer.

Mieux trier ses DASRI

Des cas d'école nous remontent : le risque infectieux lié à l'absence de tri, par exemple. Mieux trier entraînera donc une importante économie à la clef si vous mettez en place des messages de sensibilisation, des tableaux de bord assez simples à instaurer. Dans le cas d'un CHU, la réduction de 20% de ses DASRI en quatre ans a entraîné une économie de 400,000 euros par an. Vos établissements ne sont pas sur cette échelle mais cela peut vous donner une idée de ce qui est possible.

De l'« or » dans les poubelles

Un autre exemple est celui de sondes utilisées en rythmologie interventionnelle qui contenaient du platine. Est-il possible de récupérer la matière précieuse ? La réponse est oui, mais il a fallu travailler pour séparer et valoriser ces sondes avec un coût d'enlèvement qui ne soit pas rédhibitoire, en sorte que l'économie soit suffisante pour rentabiliser l'opération.

Revisiter ses pratiques

Un cas classique est celui du papier. Le fait de pouvoir traiter localement et de pouvoir les extraire d'une filière très coûteuse entraîne des économies substantielles. Il est clair que la première étape à franchir est d'adopter le bon geste de tri.

Du jetable au lavable

Il y a d'autres façons d'améliorer la gestion des déchets. L'idée de sortir de l'usage unique est une clef. Certains d'entre vous ont peut-être déjà opté pour des alèses lavables. Il faut aussi mettre dans la balance le temps passé en lavage par les équipes. En termes de quantité de déchets, l'impact est non négligeable, même s'il est moins flagrant du point de vue des économies réalisées.

Limiter l'usage unique

La réutilisation est une autre option. Nous avons travaillé sur la réutilisation de lames de scie en chirurgie orthopédique, en respectant tous les protocoles et en mettant dans la balance le temps passé par le personnel et le coût de mise en place. Il s'agit de retours d'expériences réelles.

Réduire le gaspillage alimentaire et investir dans la qualité

Ce chapitre a déjà fait l'objet d'une présentation spécifique. Le sujet de l'alimentation, que ce soit pour les particuliers ou en restauration collective, attire toute notre attention. Il s'agit d'un vecteur puissant de lutte contre le changement climatique. Éviter de jeter, c'est éviter toutes les émissions en amont pour la production agricole. Au-delà du déchet, il y a une logique environnementale fondamentale.

Boîtes à outils disponibles

Je voudrais insister sur des exemples régionaux qui relèvent de votre démarche, car ils peuvent vous aider à mieux gérer et mieux acheter. Les boîtes à outils proposent une série de ressources bibliographiques, d'infographies, de résultats d'études. Il peut s'agir de retours d'expérience autant que d'étiquettes à fabriquer à partir d'une photothèque que vous pouvez utiliser pour sensibiliser le personnel et les résidents.

Achats responsables

La notion d'achats est fondamentale. Elle paraît éloignée de la gestion des déchets, mais elle est centrale pour entrer dans une logique d'efficacité des ressources et de la matière. Pour toute votre activité, il faut vous poser la question de ce que vous achetez : seulement des produits neufs ? Sont-ils moins impactants à la production ? Beaucoup de logos existent, ce qui peut être perturbant.

Quels sont les bons critères pour quels produits ? Il existe des groupements d'achats. Vous pouvez confier cette mission à des acheteurs experts qui feront cela pour vous. Il est fondamental que vous affichiez cette volonté d'intégrer cette dimension environnementale à l'achat. Une partie de la réponse à la production de déchet réside chez vos fournisseurs. Nous avons aidé Winnicare, un fabricant de matelas médicalisés, à faire des économies de matière ou d'énergie, en l'occurrence sur le boîtier électronique, pour réduire l'impact environnemental du produit sur tout son cycle de vie, donc pour les établissements. La notion de recyclage, avec des entreprises de reprise de mobilier et de matelas, est aussi à prendre en considération.

Sur les achats, les bonnes questions sont souvent nombreuses et difficiles à résoudre. Elles ne concernent pas que l'environnement. Puisque nous sommes dans un congrès de la FNADEPA, il me semble important d'afficher des ambitions précises, au-delà de la RSE, à travers les achats. Ce serait un signal fort pour vos fournisseurs. Si vous travaillez encore seuls, des outils existent pour faire le diagnostic par catégorie d'achats.

Sensibilisez, communiquez

Vous pouvez faire appel à différents outils de sensibilisation. Un outil qui n'existe plus était le Clic'Ademe, mais nous pouvons encore vous en faire une copie si vous le désirez. Il s'agissait d'outils très utiles à destination des salariés, à l'époque du Grenelle. Des sites Internet vous donnent accès à des retours d'expérience et à des outils de communication.

Avant de terminer, je voudrais vous citer quelques exemples régionaux. J'ai déjà cité la démarche d'écoconception que Winnicare a généralisée dans l'entreprise. Pour eux, c'est désormais une plus-value sur le marché. Nous avons mené une démarche similaire sur des protège-matelas avec l'ambition d'en allonger la durée de vie, via un travail sur les coutures. Nous avons ainsi pu gagner entre 50 et 100% de durée de vie, avec un surcoût à l'achat qui est compensé à long terme.

Nous avons travaillé avec des sociétés qui diffusent du matériel de nettoyage. Leur idée était d'introduire la notion de consigne pour les sprays, donc de travailler avec les sociétés de nettoyage pour qu'elles remplissent les contenants, plutôt que de les racheter. Les économies à la clef sont substantielles.

De manière plus globale, nous avons collaboré avec des entreprises qui voulaient mettre en place des cartouches d'encre à grande capacité. Sur le cycle de vie de la cartouche, cela permettait d'éviter 30% d'émissions de gaz à effet de serre. Cela résout aussi une partie de la question du renouvellement et du stockage des cartouches.

La plus-value est autre qu'environnementale si on entre dans une logique de forfait d'impression. Il est également possible d'acheter des cartouches remanufacturées en France. Nous connaissons des établissements d'Occitanie qui font travailler des personnes handicapées et qui atteignent pratiquement le prix des cartouches refaites hors Europe. C'est un critère supplémentaire, qu'il faut afficher parmi les autres, dans la fédération, aux niveaux national et régional. Cela donne des signaux forts aux fournisseurs et aux institutions publiques qui sont dans des logiques de plans régionaux d'économie circulaire. C'est une façon de montrer que vous contribuez à l'effort collectif.

Le dernier exemple que je souhaite prendre est celui des téléphones portables. Nous en possédons tous au moins un. De plus en plus d'institutions acquièrent des appareils remanufacturés, l'Ademe elle-même s'apprête à franchir le pas. En faisant connaître des fournisseurs locaux à nos acheteurs, nous étendons nos références, nous leur permettons de réfléchir différemment. La notion de déchet et d'impact environnemental est centrale sur ce point.

Je n'ai pas évoqué un autre exemple, celui de poules qui sont nourries avec des biodéchets. Toutes ces données sont disponibles sur le site national de l'Ademe. Je vous invite à être vigilants sur la restitution de l'opération Santé-Témoins. Deux des opérateurs sont situés à Montpellier, dans le domaine des Ehpad.

Vanessa CAFFIN

Merci pour cette mine d'information mise à la disposition de ceux qui voudraient mieux gérer, mieux valoriser leurs déchets.

Question de la salle

Je vois comment réduire les déchets en général, mais une réduction des DASRI me paraît difficile. Tous ces déchets vont dans une poubelle dédiée. Comment faites-vous pour réduire de 20% cette production de déchets ?

Samuel PUYGRENIER

Il a fallu extraire des déchets qui n'auraient pas dû aller dans la poubelle DASRI. C'était une campagne d'amélioration du tri. Nous avons organisé une campagne de sensibilisation du personnel.

Question de la salle

Ma question est plutôt d'ordre réglementaire. Est-ce qu'aujourd'hui un directeur d'Ehpad qui installerait cent cinquante volatiles susceptibles de manger des déchets organiques n'aurait pas des soucis ?

Samuel PUYGRENIER

Il faudrait retrouver le nombre de poules concernées mais le chiffre n'était pas aussi élevé ! L'idée était de valoriser les déchets des repas. Si cela a été mis en place, c'est que cela a été autorisé au moins dans un établissement.

Question de la salle

On nous a donné des conteneurs avec un couvercle différent pour chaque type de déchet mais ils vont tous dans le même camion. C'est donc motivant pour le personnel de trier mais il ne comprend pas que tout parte dans le même camion.

Samuel PUYGRENIER

Ce type de souci est assez récurrent. Il faut interroger le collecteur. Peut-être le camion a-t-il plusieurs compartiments. Si c'est une véritable erreur, nous pouvons suivre la question. C'est une problématique locale mais nous pouvons agir pour activer les choses.

Question de la salle

Je voudrais apporter un témoignage. J'ai la chance d'avoir un peu de terrain sur lequel nous avons installé quatre poules dans le cadre d'un cycle tout à fait vertueux. Les résidents préparent la soupe, ce qui maintient un geste de la vie quotidienne tout en produisant quelques déchets végétaux. Ceux-ci sont portés aux poules, qui transforment cela en de beaux œufs. Nous les ramassons et les transformons à notre tour en gâteaux que nous mangeons ensemble. J'ai bien entendu le Docteur EMMANUELLI qui parlait de désobéissance. Il faut qu'ils arrêtent avec la réglementation. J'ai pris une sécurité, puisque j'ai un ami vétérinaire qui m'a dit que les poules allaient bien et que les œufs étaient consommables. Je sais qu'un avocat dans la salle me dirait que je prends des risques inconsidérés mais je pense que tout cela en vaut la peine.

Question de la salle

Comme mon collègue, je voudrais témoigner. Le CCS de Limoges gère quatre Ehpad donc un compte aussi quatre poules qui sont nourries avec des restes de repas. Nous avons noué un partenariat avec le service espaces verts de la ville de Limoges qui gère les poules et s'occupe de leur vaccination. Il vient les chercher et les met en quarantaine en cas d'épidémie. Depuis le mois d'avril, nous avons même mis deux chèvres qui font la pelouse à la place des tondeuses qui polluaient sous nos fenêtres. Au fond du bois, nous avons aussi déposé deux ruches, autour desquelles se baladent parfois quelques frelons asiatiques auxquels il faut faire attention. Mais pour certains résidents, c'est un vrai lieu de sortie, un vrai objectif de la journée. Nous dégustons le miel avec les crêpes à la Chandeleur et ça ne pose aucun problème.

Question de la salle

Un petit mot de réponse de la part de l'avocat dans la salle. La véritable histoire est qu'une association de sauvegarde des animaux a sauté la clôture et volé ses poules, puis a envoyé un mail le menaçant de céder ses poules, sans quoi l'établissement serait bloqué. Il n'a finalement pas envoyé le courrier d'avocat que j'ai rédigé les enjoignant à relâcher les poules car ils ont tenté d'éviter le conflit. Mais je suis un grand défenseur des animaux. Je suis d'accord sur le fait qu'il faille aller dans ce sens. Il reste un risque alimentaire sur lequel il faut être vigilant mais je défendrai tous ceux qui ont des animaux sans hésiter.

Question de la salle

Je voulais évoquer la réglementation qui va supprimer tout le plastique dans la restauration collective. Avez-vous déjà réfléchi au portage à domicile ? Y a-t-il des solutions déjà mises en pratique dans certains endroits ?

Samuel PUYGRENIER

Des expérimentations ont eu lieu à Montpellier. Cela remonte à quelques mois et ce n'est pas nécessairement lié à cette actualité juridique, mais des tests ont été effectués dont je pourrais vous transmettre les résultats. La conclusion de la phase de test était que la méthode demeurait coûteuse. Toutefois, les choses bougent très vite dans ce domaine. Certains agents de l'Ademe se spécialisent sur la question de la substitution au plastique. Les fédérations de plasturgie s'adressent aussi à nous. Des évolutions sont attendues dans les semaines qui viennent. Il vous faudrait peut-être activer une veille au niveau national afin que l'on puisse vous tenir informés des travaux en cours. L'expérience en cours vise à substituer le permanent au jetable.

Question de la salle

Je n'ai pas vraiment de question, mais plutôt une information à communiquer. Nous fournissons des cantines scolaires et nous sommes donc de grands utilisateurs de barquettes en plastique, ce qui est un véritable scandale. Nous jetons beaucoup trop de plastique. La solution est de mettre les fournisseurs sur le coup. Ils sont en concurrence, je leur demande de me fournir des barquettes en carton.

Samuel PUYGRENIER

Quand on fait des expérimentations, il ne faut pas rester dans l'anecdotique. Des solutions non pérennes à petite échelle peuvent devenir pérennes à grande échelle si toute une logistique se met en route sur le territoire. C'est le bon moment pour mettre en concurrence les fournisseurs et faire surgir des idées à partir de votre cahier des charges. Pour moi, la relation client-fournisseur est vitale si on veut faire bouger les choses à l'avenir. Seul, un fournisseur ne voit pas le marché, il aura du mal à porter une innovation. D'un autre côté, vous attendez des évolutions qui peuvent impliquer des surcoûts. La RSE se trouve entre les deux.

Question de la salle

Nous nous interrogeons sur l'impact sur la consommation d'eau du matériel lavable.

Samuel PUYGRENIER

Nous n'avons pas de données sur tous les produits mais des analyses de cycle de vie ont été menées. Il faut regarder tout depuis l'extraction jusqu'au recyclage. Nous l'avons fait avec des couches. Les critères d'impact environnemental entre couches lavables et couches jetables sont différents. Il y a quelques années, il était difficile d'arbitrer entre les deux. Une analyse de cycle de vie peut être coûteuse : nous ne pouvons pas le faire pour tout. Il faut se tourner vers les fournisseurs, qui doivent démontrer que leur solution est plus pertinente. Chaque cas est particulier : il faut donc prendre les cas les plus justes possible pour cerner les enjeux.

DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ : L'AFFAIRE DE TOUS ?

Dominique GLAYMANN, sociologue

Bonjour à tous. Quand les organisateurs de ce Congrès m'ont sollicité pour parler de l'employabilité, je leur ai indiqué que mon regard n'était pas forcément très consensuel, mais ils m'ont dit qu'ils prenaient le risque ! Je partirai d'un premier point : faciliter l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes qui souhaitent travailler, personne n'est contre. Mais comment faire, dans notre contexte économique et social ? Telle est la question.

Permettez-moi tout d'abord de me présenter brièvement. Je suis professeur des universités en sociologie, c'est-à-dire enseignant-chercheur : je partage mon temps entre une activité de recherche et des enseignements, en l'occurrence à l'université d'Évry, qui fait partie d'un mastodonte en construction, Paris-Saclay. S'y ajoutent d'autres occupations un peu plus administratives, puisque je suis responsable d'un master dont l'intitulé, « ingénierie de la formation professionnelle », vous permettra de situer les sujets qui m'intéressent. Je suis également directeur du laboratoire de sociologie de notre université, le centre Pierre NAVILLE.

En tant que chercheur, j'étudie depuis une trentaine d'années les transformations du système d'emploi. Je l'ai abordé plus particulièrement à travers un certain nombre de ses marges, notamment l'intérim et les stages. Mes travaux actuels portent plus spécifiquement sur les relations entre la formation et l'emploi, aux modalités d'insertion professionnelle et de développement de carrière des débutants après leur sortie de l'école et de l'université.

Je ne néglige pas non plus les questions de retour à l'emploi de gens qui l'auraient éventuellement perdu, ou du développement des carrières de ceux qui sont en emploi. Ce qu'on nomme l'employabilité fait donc partie des objets auxquels je m'intéresse, en ayant pris notamment le parti d'interroger, d'observer, d'analyser et de comprendre les mécanismes sociaux, mais aussi les actes et les discours qui concernent l'emploi et son fonctionnement.

L'un des aspects de mon travail consiste à interroger les mots que l'on utilise, en particulier ceux qui émergent, puisqu'ils renouvellent les façons de dire et influencent plus qu'on ne le croit les façons de penser. Cela ne concerne pas seulement l'employabilité, mais aussi des termes tels que « compétences », « gouvernance », « culture d'entreprise », qui sont au cœur de la novlangue qui a colonisé le langage contemporain.

Avant d'aller plus loin, je voudrais remercier les organisateurs de ce Congrès de me donner l'occasion d'exposer quelques résultats de recherche et d'échanger avec des professionnels d'un autre secteur que le mien.

J'ai toujours plaisir à enseigner auprès de mes étudiants, malgré les années qui passent et les réformes qui ne nous simplifient pas toujours la tâche, mais je suis également très friand de rencontres telles que celle d'aujourd'hui, qui permettent de discuter le fruit des recherches hors de ce seul champ universitaire. Merci à vous, également, de bien vouloir écouter des propos qui vont peut-être vous paraître iconoclastes, voire décalés, en tout cas critiques vis-à-vis de la doxa qui domine aujourd'hui. Mon propos contient une part de subjectivité que

j'assume pleinement, mais, croyez-le, ces propos s'appuient toujours sur des lectures et des recherches.

J'en reviens donc aux questions d'emploi et à d'autres qui se posent actuellement, telles que celles du chômage, du sous-emploi, c'est-à-dire la situation de gens qui travaillent moins que ce qu'ils souhaiteraient ou pourraient faire, de la qualité de l'emploi, souvent assez dégradée pour une partie des gens, des complexités de l'insertion professionnelle et du retour à l'emploi des demandeurs d'emploi.

L'amélioration de l'emploi pour les individus, mais aussi des performances pour les organisations passe-t-elle donc par le développement de l'employabilité ? Répondre à une telle question, ou du moins apporter quelques éléments de réponse à cette question, implique de s'interroger sur ce qu'on appelle l'employabilité, mon premier point, puis à discuter des risques de l'instrumentalisation de cette notion, mon deuxième point, avant d'ouvrir quelques pistes en conclusion.

La fausse évidence de l'employabilité

J'ai parlé d'un regard critique sur le sujet : nous y sommes ! Le mot apparaît, semble-t-il, en 1904, dans des textes qui traitent d'action sociale, économique et psychosociale. Le terme servait surtout à caractériser la situation délicate de certains individus ou certains groupes au regard de l'emploi. L'employabilité, par conséquent souvent faible, correspondait à une situation constatée sans rien tenter d'expliquer par rapport à l'emploi normal des moins employables.

Depuis les années 1990, le terme est revenu en force et porte cette fois une connotation très individualisante. L'employabilité renvoie dès lors aux caractéristiques des personnes en termes de formation, d'expérience, de compétences, de qualités diverses et de personnalité. Il s'inscrit dans une conception qui met largement en avant la responsabilité des individus de construire et d'entretenir leur employabilité, terme ici quasi synonyme de la formule « capital humain » de l'économiste libéral américain Gary Becker, si l'on donne éventuellement une place aux politiques publiques ou entrepreneuriales de formation et d'accompagnement. On va trouver cette notion sous différents angles et vis-à-vis de différents acteurs, mais largement dans cette optique-ci.

Tout semble de bon sens. Ont un emploi de qualité les individus dotés des caractéristiques permettant de l'occuper. Plus ils sont formés, expérimentés, déterminés, plus leurs chances augmentent. Pourtant, je vais essayer de démontrer que tout n'est pas si simple. Cette polarisation sur les salariés et les demandeurs d'emploi laisse en effet de côté le rôle pourtant crucial des recruteurs et des modalités de sélection.

Qu'en est-il par exemple des phénomènes de discrimination à l'embauche ? Elle laisse également de côté les effets de gestion des ressources humaines des employeurs. Qu'en est-il des préférences et des choix en faveur de la sous-traitance, du travail temporaire ou des délocalisations, même si je sais que ce dernier terme ne concerne pas fortement votre secteur ? Qu'en est-il également des impacts du mode de fonctionnement du système d'emploi, plus ou moins protecteur, plus ou moins réglementé ? Qu'en est-il des retombées de l'état global de l'économie et des aléas de la conjoncture, qu'elle soit mondiale ou locale, générale ou sectorielle ?

Si l'on peut dire que toute personne qui a et qui conserve un emploi est employable, puisqu'elle est employée, il faut aller au-delà de ce simplisme. Cette personne employable sait certainement faire son travail, mais elle est en emploi aussi et surtout parce qu'un recruteur a cru en elle, parce que son employeur considère qu'elle fait l'affaire dans un contexte économique où il a besoin de ce qu'elle produit et dans un système d'emploi qui lui permet d'être au moins momentanément stabilisé.

Par différence, ceux qui sont au chômage ou qui alternent des emplois non durables, du chômage et éventuellement des périodes de formation, n'ont pas bénéficié d'une telle conjonction des planètes.

Là, les explications possibles sont multiples : ceux qui n'ont pas d'emploi ou pas d'emploi durable, ou pas d'emploi en phase avec leurs espoirs, sont peut-être dans cette situation parce qu'ils ne possèdent pas les diplômes et les compétences recherchées par les recruteurs. Mais cela peut aussi être dû à leur productivité, jugée insuffisante, ou à la faillite de l'entreprise qui les employait, ou parce qu'elle les a placés sur un plan de licenciement collectif, rebaptisé récemment plan de sauvegarde de l'emploi, ou parce qu'ils sont jugés insuffisamment expérimentés parce qu'ils sont tout juste sortis de l'école, ou parce qu'ils sont considérés inadaptés aux nouvelles technologies, parce que ce sont des séniors, ou encore parce qu'ils ont un métier qui correspond à un marché fragilisé à un moment donné par la concurrence internationale ou tout autre aléa conjoncturel.

J'arrête ici la liste des explications possibles qui montre, me semble-t-il, que la possibilité de trouver ou de conserver son emploi est certes liée aux caractéristiques personnelles, mais aussi et surtout à l'environnement socioéconomique dont aucun individu ne peut être tenu pour responsable.

Pour poursuivre cette discussion sur les fragilités de la notion d'employabilité, je vais vous lire quelques lignes d'un livre de Bernard GAZIER, un économiste du travail. Elles sont extraites de *Tous sublimes. Vers un nouveau plein emploi*, publié en 2003 chez Flammarion. « *Les États-Unis avaient abondamment employé le terme [il s'agit du terme « employabilité »] notamment durant la grande crise des années 1930. Certaines personnes étaient à l'époque restées au chômage pendant une dizaine d'années et n'avaient plus rien, ni logement ni ressources. Une armée de vagabonds était sur les routes. Le réflexe de certains responsables administratifs américains était de dire qu'ils étaient devenus inemployables.* »

Un peu plus loin, Bernard GAZIER raconte ce qu'il découvre à la Bibliothèque du Congrès de Washington : « *Un document sur l'employabilité était formé d'une liasse poussiéreuse de rapports successifs portant sur les années 1935 et 1936. Ils examinaient ce que devenaient les chômeurs dans une série de villes sélectionnées. Ils n'avaient probablement pas été consultés depuis ces années-là.* »

Sur la couverture du premier de ces rapports, un tampon avait été apposé : « *secret, ne pas diffuser* ». Dans ces moments, tout chercheur fait une brusque poussée d'adrénaline. Pourquoi mettre au secret des statistiques sur les chômeurs ? La raison était contenue dans le principal résultat affiché. Le rapport distinguait classiquement les employables et les inemployables.

Oui, mais voilà, en six mois, 7% des inemployables avaient trouvé un emploi. » Ce que dit cette anecdote qui me semble plus qu'une anecdote, c'est que d'une part, la capacité à trouver un emploi dépend davantage du volume et de la nature des offres d'emploi que de la personnalité, des compétences et de la bonne volonté des demandeurs d'emploi ; d'autre part, qu'on ne peut pas raisonnablement qualifier quelqu'un d'inemployable, ce qui par ailleurs pose des problèmes éthiques à mon avis non négligeables, puisque quand la conjoncture s'améliore, des soi-disant inemployables deviennent ou redeviennent subitement parfaitement employables.

Les enquêtes génération du Cereq fournissent un autre exemple. Ces enquêtes étudient les parcours d'insertion professionnelle des sortants de formation pendant sept ans à partir de la sortie de formation.

Elles montrent très clairement que les jeunes sortis de formation en 2010 ont rencontré, à diplômes égaux, des difficultés infiniment plus grandes pour accéder à l'emploi et surtout à des emplois stables que leurs aînés diplômés en 2007. C'est vrai au niveau du CAP comme du doctorat. Que s'est-il passé entre les deux ?

La récession de 2009. Peut-on soutenir l'analyse selon laquelle ils seraient eux-mêmes responsables d'une moindre employabilité ou que l'appareil de formation serait lui-même responsable ? Plus simplement, qui peut prétendre que seuls des gens incompetents peinent à trouver un emploi et seraient donc inemployables ? Symétriquement, est-ce que tous ceux qui ont un emploi et sont donc employables sont vraiment compétents et performants ? Pour ma part, je n'ai pas l'esprit de corps et je ne l'observe pas dans toutes les universités.

Je ne crois pas qu'on puisse qualifier, ou plutôt disqualifier quelqu'un d'inemployable, pas plus que certains enfants ne seraient inéducables. Une fois encore, la façon dont le langage agit sur la pensée est importante.

Ce qui résulte de ce qui précède n'est évidemment pas que le destin des individus, qu'il s'agisse de l'emploi ou de toute autre dimension de la vie sociale, serait sans lien avec ce qu'ils sont ou ce qu'ils font. Mais, et cela me paraît essentiel dans un pays marqué par quarante ans de sous-emploi massif, chronique et durable, la situation de chacun au regard de l'emploi ne s'explique pas d'abord par des caractéristiques individuelles, qu'on appelle cela l'employabilité ou autrement. Elle s'explique par des mécanismes économiques, sociaux et politiques.

Nous sommes dans un pays qui demeure l'un des pays les plus riches du monde, qui crée chaque année de la richesse, si l'on s'en tient aux indicateurs économiques traditionnels, mais elle le fait en laissant en permanence 8 à 12% de la population active au chômage et 15 à 20% de cette même population active en sous-emploi. Les diagnostics mettant en avant l'employabilité des individus et les solutions qui en découlent me paraissent mal fondés et inopérants pour améliorer la situation de l'emploi.

Une solution illusoire aux problèmes d'emploi

Développer l'employabilité me paraît une solution illusoire aux problèmes d'emploi. Le développement de l'employabilité renvoie généralement à des actions de formation initiale et continue, à une professionnalisation des formations, entendue comme un centrage sur les

compétences attendues par les employeurs et à un développement des expérimentations et des apprentissages en situation de travail au moyen de différents dispositifs d'alternance.

Il renvoie également à une préparation aux choix d'orientation professionnelle, à la recherche d'emploi des jeunes en formation et des demandeurs d'emploi, à l'accompagnement de ces différents publics. Je n'ai pas le temps de discuter ici de la question de la professionnalisation. Je dirais simplement que de nombreuses recherches ont montré que la relation entre formation et emploi ne fonctionne que très rarement sur le registre de l'adéquation en spécialité et en niveau entre les formations suivies et les emplois occupés.

J'ajouterai que toutes les statistiques montrent que, plus le niveau de diplôme et donc de formation des jeunes est élevé, plus vite ils sont stabilisés dans l'emploi. Cela ne confirme pas, au contraire, que les problèmes viendraient essentiellement d'une supposée inadaptation des formations, y compris universitaires.

Pour autant, je ne contesterai pas l'utilité d'améliorer la formation initiale et continue en général, et en particulier pour les moins qualifiés et les moins diplômés, qui sont clairement les plus en difficulté sur le marché de l'emploi, ainsi que pour les chômeurs, notamment quand ce chômage dure ou que leur âge est avancé.

Il n'est pas question non plus de nier l'idée que mieux accompagner les débutants dans la construction de leur projet et de leur réseau professionnel puis dans leur recherche d'emploi à la sortie d'école, de même pour les demandeurs d'emploi soit utile. Cela peut aider. Mais je suis malheureusement certain que cela ne peut suffire à résoudre les problèmes systémiques que nous connaissons.

Prenons le cas des jeunes. Jamais le niveau de formation initiale n'a été en France aussi élevé. Jamais autant de jeunes n'ont atteint et dépassé le niveau du baccalauréat, ce qui inclut le bac pro et des filières telles qu'ASSP, qui vous sont, je pense, familières.

Jamais non plus autant de jeunes n'ont expérimenté le monde du travail pendant leur parcours scolaire et universitaire, au travers des différents dispositifs que sont les contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation, les stages et j'en passe. Jamais il n'y a eu autant de formations professionnalisantes : CAP, BEP, Bac pro, BTS, DUT, Licence professionnelle, Master professionnel, diplômes d'écoles spécialisées en ingénierie, commerce, management, marketing, doctorat en particulier en CIFRE, c'est-à-dire en étant salarié par une entreprise...

Pourtant, ces jeunes galèrent, et parfois longtemps, quand ils recherchent un emploi, surtout un emploi stabilisé à la hauteur des espoirs qu'ils ont nourris au fil de leurs études. Il existe évidemment des gens qui vous expliqueraient que ces formations sont nulles, que ces diplômes sont sans valeur ou distribués dans des pochettes surprises. Toute personne sérieuse qui connaît un tant soit peu les réalités de la formation sait qu'un effort sans précédent a permis d'améliorer au fil des décennies le niveau de connaissance et de compétence d'une jeunesse, de surcroît nombreuse, compte tenu de la dynamique démographique de notre pays. Comme à toutes les époques, on entend évidemment dire de la jeunesse d'aujourd'hui qu'elle n'est pas comme elle devrait être : ils portent la casquette voire le foulard, sont connectés sans



interruption aux réseaux sociaux et aux téléphones portables, zappent, sont incivils, manquent de ponctualité, n'ont pas le goût de l'effort, ne sont pas attachés au travail...

À mon époque, on reprochait à la jeunesse d'avoir les cheveux longs, d'écouter non pas du rap, mais de la musique de sauvage, de récuser la famille, la patrie et déjà aussi le travail. Pourtant, dans les années 1970, nous trouvions tous du travail en étant en moyenne beaucoup moins diplômés et souvent beaucoup plus contestataires vis-à-vis des patrons ou chefs de toutes sortes. Comment comprendre que nous avons une telle employabilité, même si le mot ne s'utilisait pas à l'époque ?

C'est assez simple : quand il y a besoin de renouveler la main d'œuvre pour faire tourner l'appareil de production et assouvir la société de consommation, au fond, tout le monde est recruté, avec ou sans formation adaptée, avec ou sans expérience préalable, et finalement la productivité des néophytes s'accroît bon an mal an au gré d'une organisation du travail parfois assez contraignante et de formations complémentaires plus ou moins efficaces.

Ne vous y trompez pas : je n'entonne pas le couplet du « c'était mieux avant » qui rejoindrait le déclinisme que je dénonçais auparavant. Je rappelle seulement un contexte, que je n'idéalise pas, car je n'oublie pas qu'il était aussi fait de travaux pénibles, de hiérarchies pesantes, de rémunérations faibles, d'accidents du travail fréquents et d'une conflictualité sociale bien plus intense qu'aujourd'hui, gilets jaunes mis à part, ce conflit n'entrant pas, au demeurant, dans le champ du travail.

Aussi performantes que soient la préparation à l'emploi, la formation initiale et continue, la capacité à valoriser ses compétences, elles ne peuvent pas compenser les millions d'emplois qui manquent pour que chacun en ait un dans le système tel qu'il fonctionne aujourd'hui.

Développer l'employabilité peut probablement permettre de modifier l'ordre dans la file d'attente et d'améliorer la situation de certains individus auxquels personne ne peut reprocher d'agir en ce sens. Je suis d'ailleurs ravi quand ce sont mes étudiants qui en bénéficient. Mais cela ne permettra pas de résoudre les défauts de notre système d'emploi actuel.

Comme l'écrivait un collègue sociologue, José ROSE, « *Constaté que la faiblesse de la formation individuelle réduit les chances d'accès à l'emploi ne signifie pas que la progression du niveau global de la formation est susceptible d'augmenter le niveau de l'emploi.* » Ce que je viens d'exposer pour les jeunes en mal d'insertion professionnelle vaut également pour les millions de chômeurs, de travailleurs et surtout de travailleuses en temps partiel subi, de précaires, qui peinent à trouver et conserver un emploi, donc un revenu régulier, une socialisation pérenne, en somme une place dans la société.

Je ne crois pas aux explications qui mettent en cause la compétence ou la volonté de toute cette population, même si je suis convaincu qu'on perd en savoir, en efficacité, en motivation, à force de chômage durable ou répétitif, d'emploi non durable, mal considéré et mal payé.

Au fond, ce qui développe le mieux cette fameuse employabilité, c'est l'emploi, le travail, les délais à tenir et les imprévus à traiter, l'ensemble des relations professionnelles avec des collègues, une hiérarchie, des clients. Loin d'être seulement une caractéristique individuelle,

la compétence professionnelle se construit aussi et fonctionne largement à l'échelle des collectifs de travail.

Quelques pistes pour y croire

Quelles pistes ouvrir après ce constat plutôt pessimiste ? Plutôt que développer l'employabilité, il me semble utile d'équiper le plus possible les individus pour trouver une place et pouvoir évoluer dans un système d'emploi dont les règles du jeu se sont compliquées à la fois en raison du report d'une part des risques économiques des entrepreneurs vers les salariés, rendant fragiles de nombreuses situations professionnelles, et d'autre part d'une accélération sociale et technique qui transforme de plus en plus souvent le contenu et les formes du travail, donc les compétences qu'il faut mobiliser. Les salariés comme les employeurs ont besoin de disposer de ressources de différentes sortes, de capacités, pour traduire la notion de *capability* imaginée par l'économiste indien Amartya Sen, un des concepteurs de la notion de développement durable.

Au fond, on en revient à ce que l'on a longtemps appelé la qualification. Elle correspond à des métiers que l'on sait exercer, des emplois que l'on peut occuper, des tâches que l'on est capable de réaliser. Cette qualification se concrétise par la capacité à mobiliser des savoirs de différents types : savoirs généraux et savoir spécifiques ; savoirs théoriques et savoir pratiques ; savoirs opérationnels, en tout cas, qui permettent de faire face au quotidien, mais aussi aux imprévus. Il s'agit finalement de ressources issues des formations et des expériences qui se combinent et s'enrichissent pour permettre aux individus de se positionner sur les emplois et aux employeurs de pourvoir efficacement les postes.

Ces ressources, j'insiste sur cette idée, ne constituent pas un stock qui serait acquis à un instant T et mobilisable ensuite. Il s'agit d'un flux qui évolue au fil de la vie professionnelle et de différentes évolutions. Dans le contexte actuel, un des besoins essentiels pour les salariés et pour les organisations est certainement le développement de la formation continue pour permettre de tenir à jour, de réactualiser et d'enrichir le flux de ressources que j'évoquais précédemment. C'est indispensable pour faire face aux transformations du travail, aux mobilités suivies, aux accidents de la vie professionnelle, mais aussi aux aspirations individuelles à des mobilités choisies.

Il y a là un horizon de progrès à réaliser lorsque l'on voit que pour l'essentiel, en France, la formation continue profite principalement à celles et ceux qui ont le mieux réussi en formation initiale et qui ont eu les meilleures opportunités dans leur parcours d'emploi. Les cadres ont infiniment plus accès à la formation continue que les employés et les ouvriers, les salariés en emploi infiniment plus que les demandeurs d'emploi. En dépit des réformes successives, 2014 et 2018 pour les deux dernières, le chemin est encore long pour développer une formation tout au long de la vie plus performante et moins inégalitaire.

Ici, la responsabilité des acteurs publics et des employeurs, privés, publics ou associatifs, est évidemment présente. Quant à l'employabilité, c'est une tout autre affaire. On peut faire le lien avec ce que je viens de développer sur les questions de qualification et de ressources en adoptant la définition de l'employabilité proposée par Bernard GAZIER : « *La capacité à demeurer autonome dans un développement de carrière, la capacité à intéresser successivement plusieurs employeurs, à changer de voie, à forger son itinéraire professionnel.* » Tout cela à la condition de l'inscrire dans un contexte.

Je terminerai en vous disant qu'il faudrait peut-être aussi parler d'« employeurabilité » pour désigner la capacité parfois discutable des employeurs à recruter, faire travailler, rémunérer correctement à la hauteur des qualifications, en voyant dans le travail un des moteurs de la création de richesses et de la fourniture de services de qualité, plutôt que de coûts qu'il conviendrait de minimiser en permanence. Je vous remercie de votre attention et je me tiens prêt à répondre à vos questions si vous le souhaitez.

Vanessa CAFFIN

Hier, avec Xavier EMMANUELLI, nous avons interrogé le lien social, les relations entre les hommes. C'était aussi le cas ici, même si votre intervention se concentrait sur le monde du travail. Ma première question concerne un ouvrage que vous avez dirigé qui s'intitule *Le piège de l'employabilité*. Pourquoi parlez-vous de piège ?

Dominique GLAYMANN

Je pense que ce terme est à la fois piégé et piégeant. Il est piégé parce qu'il est difficile à définir, si ce n'est au nom d'une évidence absolue : est employable qui est employé, mais cela ne dit rien. Il est piégeant parce qu'il met généralement sur le chemin d'une responsabilisation à mes yeux excessive des individus sur la question de l'emploi.

Mon propos ne consiste pas à dire que les gens n'y sont pour rien. Je ne tiens pas ce type de discours à mes étudiants. Pour obtenir un diplôme, il faut produire un effort important, mais cela ne suffit malheureusement pas. C'est pour cette raison que je pense que ce n'est pas une manière efficace de poser la question. C'est aussi vrai pour les salariés et les employeurs que pour les acteurs publics.

Question de la salle

Ma question a trait à la faible mobilité géographique en France. Le Français est peu mobile. S'il y a du travail dans une autre région, il n'est généralement pas prêt à changer de vie, déménager. Cela me paraît assez français, par rapport en particulier aux pays anglo-saxons où les gens n'hésitent pas à changer de région.

Dominique GLAYMANN

Ce n'est pas un objet que je connais particulièrement bien, mais je peux dire que la difficulté posée par la mobilité professionnelle est que si vous avez un conjoint voire des enfants, ce qui est le cas de la majorité des adultes en France, la mobilité de l'un pose des problèmes aux autres en termes d'emploi, de scolarisation et de logement. Certains collègues observent que plus les gens sont propriétaires de leur logement, plus la mobilité pose problème.

C'est une des difficultés observées dans les régions du nord et de l'est, qui ont été désindustrialisées de manière catastrophique. Des gens s'y retrouvent avec un logement qui ne vaut presque plus rien. Quand vous habitez une zone sinistrée, vendre votre logement pour vous reloger, même comme locataire, peut être difficile. L'idée selon laquelle il faudrait faire une France de propriétaires mérite d'ailleurs quelques réflexions de ce point de vue.

Il me semble que la mobilité professionnelle, elle, renvoie à ce que je disais au sujet de la formation continue. Il y a des inégalités très fortes entre ceux qui peuvent accéder à la formation continue et bénéficier d'une mobilité professionnelle plutôt choisie, et ceux qui sont plutôt soumis à des mobilités contraintes, suite à des licenciements par exemple, qui sont

aussi souvent les mêmes qui ont moins accès à la formation continue. Dans cette mesure, la mobilité professionnelle et géographique devient difficile.

Question de la salle

Vous disiez que les mots façonnent notre manière de penser. Il y a quelques mois, la notion de « slashing » a émergé, suggérant que le cumul de plusieurs emplois pouvait être agréable. Dès lors qu'on n'emploie plus les termes de « précarisation de l'emploi », qui plus est en le remplaçant par un mot anglais, on nie ce problème et on ne s'y attaque plus. Ce n'est pas la seule notion dans ce cas.

Vous évoquiez aussi l'emploi des séniors. Mon mari travaille dans l'informatique, domaine dans lequel, à partir de 45 ans, vous êtes vus comme un sénior. Or, aujourd'hui, cela correspond à la moitié de la carrière. C'est un problème d'être considéré comme sénior à un âge aussi précoce.

Dominique GLAYMANN

Je vous rejoins sur les deux points. J'ajouterai qu'on est trop jeune jusqu'à 30 ans. Cela laisse une fenêtre assez étroite. Parallèlement, on nous explique qu'il faudra travailler quarante-quatre ou quarante-cinq ans. Comment caser quarante-cinq ans de carrière en quinze ans d'âge « utile » ?

Nous sommes dans un univers hyper médiatique où les mots tuent la pensée complexe. Il faut prendre le temps de réfléchir. Ces abus de langage effectués par des médias hyperconnectés qui nous livrent en permanence l'actualité la plus immédiate n'y aident pas.

Question de la salle

Je suis allé chercher la définition d'« employabilité » : la qualité de ce qui est employable, c'est-à-dire dont on peut faire usage. Il s'agit donc de la capacité d'un individu à vouloir et d'un système à en faire usage.

En outre, que pensez-vous de la réforme de la formation professionnelle, notamment la transformation des OPCA en OPCO, des parcours de compétences et de la mise en place d'un système de VAE, qui vient perturber nos institutions, puisque, pour obtenir un diplôme, il faudra seulement valider un certain nombre de modules.

Par rapport à la RSE, il est difficile de s'inscrire dans la durée, car le salarié est volatil. Comment un salarié se construit-il son parcours de formation ? Comment l'institution peut-elle disposer d'une vision globale dans un espace-temps pour s'inscrire dans l'accompagnement de l'employabilité en général ?

Dominique GLAYMANN

La notion d'usage que vous avez évoquée peut faire réfléchir à la notion de ressources humaines, qui dans les dernières décennies a remplacé celles de main-d'œuvre ou de travailleurs. Dans un certain nombre d'entreprises, des salariés ont voulu résister, s'imposer comme personnes et non comme ressources. Cela peut paraître un combat d'arrière-garde, nul doute qu'il est déjà perdu.



Sur la réforme, je ne voudrais pas en dire que du mal. Je suis plutôt favorable au développement de la VAE, si elle est correctement organisée. À l'université, nous délivrons environ une fois par an le Master 2 dont je suis responsable par VAE, pour autant que des professionnels qui ont entre dix et vingt ans d'expérience viennent témoigner qu'ils ont manifestement les compétences correspondantes. Je trouve cela totalement normal, même s'il ne faut pas que cela soit une voie détournée.

Pour le reste, la réforme est dans une logique de déréglementation et de marchandisation de la formation professionnelle qui me semble extrêmement dangereuse. Le changement d'OPCA en OPCO n'y change rien. Le problème va être la possibilité pour n'importe quel organisme de se déclarer comme CFA, pour autant qu'il passe un accord avec une branche professionnelle ou un OPCO.

L'idée est que la formation professionnelle peut être régulée librement par le marché, ce qui me semble poser des problèmes et des risques. Un minimum de réglementation collective permet de créer et de maintenir des garde-fous. Je ne suis pas convaincu que ce soit le cas ici. En outre, le compte personnel de formation, qui était formulé en heures, l'est désormais en euros. Cela laisse supposer qu'une inflation des coûts de formation est à venir, ce qui ne bénéficiera ni aux salariés ni aux employeurs.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, HEUREUX COMME UN AUTRICHIEN ?

Par Markus MATTERSBERGER, président, Lebenswelt Heim

Merci beaucoup pour votre invitation. C'est un grand plaisir de m'exprimer devant vous. Comme vous l'avez peut-être compris, je suis autrichien. Je me suis interrogé sur le sens de votre invitation : pourquoi me demander de parler de l'adage « heureux comme un Autrichien » ? Cette expression vient de l'empereur Maximilien qui, il y a longtemps de cela, avait dit « Tu felix Austria ».

Pourquoi l'a-t-il dit, je ne sais pas vraiment. Mais l'Autriche est un pays merveilleux, avec sa gastronomie, dont le « Wiener Schnitzel », ou encore Conchita WURST, vainqueur de l'Eurovision, 2014, qui est formidable. Nous avons aussi le « Mozart Kugel », une boule de chocolat fourrée, ainsi que du vin. Tout cela permet une vie heureuse ! L'Autriche se classe dixième dans le rapport mondial sur le bonheur. La France n'arrive qu'au vingt-quatrième rang, ce qui n'est pas si mal sur cent cinquante-six pays.

Mais ce n'est pas que pour cela que vous m'avez invité. Vous voulez que je parle de la qualité de vie plus spécifiquement au travail, ce qui m'a beaucoup étonné. Laissez-moi vous donner quelques éléments pour commencer.

Les soins de longue durée en Autriche, éléments principaux

L'Autriche est un Etat fédéral. Il est composé de neuf entités fédérées dont les systèmes juridiques sont différents. Cela implique que les réglementations sur le personnel diffèrent également. Cela peut aller jusqu'à 40% de différences d'un Etat fédéré à l'autre. De même, les systèmes de tarification et de financement changent selon les États. Le problème majeur que cela cause est l'impossibilité de comparer les États entre eux. Le ministre des Affaires sociales m'a interrogé sur le meilleur des systèmes et je n'ai pas su lui répondre. Les variations sont très importantes.

Au total, l'Autriche compte neuf cent vingt structures à destination des personnes âgées, dont 50% de public, 25% d'associatif et 25% de privé commercial. Le paiement est soumis au principe de subsidiarité. Cela signifie que chacun doit payer, sauf s'il n'a pas de revenu. Dans ce cas, le système est solidaire. 5% de la population autrichienne, soit 460.000 personnes, bénéficient de l'allocation de soin, pour un coût total de 2,62 milliards d'euros.

Le problème, en Autriche, vient de l'offre de soins. Le pays ne compte que 44,8 lits pour 1.000 habitants. En France, ce taux est de 60 pour 1.000 habitants. Les pays du nord de l'Europe font encore mieux. En fait, l'Autriche a un système fondé sur les familles. Il y a peu de maisons de retraite. 30% des plus de 65 ans restent chez eux ou ont recours aux aidants familiaux.

Conséquences de ce système

Cela représente une charge de travail très importante pour les familles concernées et il n'est fait recours aux services mobiles que si cela est absolument nécessaire. L'hospitalisation n'est

décidée que si les soins et l'aide à domicile ne sont plus possibles. Les professionnels des services de soins mobiles souffrent d'un stress physique et psychologique très élevé, car ils sont surchargés de travail. Le gouvernement s'appuie beaucoup sur les familles et n'a annoncé aucune intention de faire évoluer la situation. Pourtant, nous savons que nous n'aurons pas de parent pour nous assister de cette manière. Il est nécessaire de changer le système. Cela, c'était avant que le gouvernement ne tombe suite au scandale politique lié à une vidéo tournée secrètement à Ibiza. Cette nouvelle élection est une véritable opportunité de mettre ce sujet au cœur du débat politique.

L'entrée dans les établissements est tardive, à un âge moyen de 86 ans. En général, l'entrée est liée à une polypathologie et/ou à une importante perte d'autonomie. La durée moyenne de résidence est de douze à quatorze mois. Le taux de résidents atteints de démences ou de la maladie d'Alzheimer a récemment augmenté et est passé de 75% à 80%. Tout cela aggrave le stress physique et psychologique des professionnels.

Exemple concret dans les Ehpad

Les États n'ont mené aucune étude sur les besoins en personnel infirmier depuis les années 1990. Les enquêtes sont orientées sur les besoins financiers. Or, la plupart des structures ne disposent pas d'un médecin coordinateur et ont recours aux médecins de famille. Les kinésithérapeutes et ergothérapeutes interviennent assez peu. Le personnel est partagé entre 20 à 25% d'infirmiers, 60 à 70% d'aides-soignants et 10 à 20% d'aides-soignants hospitaliers.

Pour un établissement de trente-six à quarante-deux résidents, cela correspond en moyenne à un infirmier coordinateur, un infirmier en soins généraux, 2,5 aides-soignants et un aide-soignant hospitalier.

Quelle formation des professionnels ?

Pour un infirmier, la formation dure trois ans et représente 4,600 heures. Pour une aide-infirmière, cela dure deux ans et représente 3,200 heures. Un aide-soignant bénéficie d'une formation d'un an, pour 1,600 heures. La plupart des soignants sont donc formés en un an. Les formations en elles-mêmes comptent une moitié de théorie et une moitié de pratique.

Cadre juridique – droit de la santé et des soins infirmiers

Les compétences des infirmiers sont fixées par la loi : compétences infirmières de base, action en cas d'urgence, diagnostic médical et traitement – ce qui diffère de la France –, gestion des dispositifs médicaux, rôle prépondérant dans l'équipe soignante pluriprofessionnelle. L'infirmier n'a cependant pas la compétence pour donner des instructions au médecin.

Qualité de vie au travail – cadre juridique

Si l'on parle de qualité de vie, il faut évoquer la convention collective des salariés du secteur. Chaque salarié est affilié à la chambre autrichienne du travail et est représenté par de puissants syndicats professionnels. Le temps de travail varie entre 38 et 40 heures par semaine.

Qualité de vie au travail

La réputation des infirmiers est excellente en Autriche. Les gens ont également confiance en eux, mais leur profession est aussi perçue comme très stressante. Pensez qu'il sera nécessaire de former 40,000 infirmiers d'ici 2050. D'ici 2030, 30,000 personnes vont quitter leur poste.

Sondage auprès des employés

La chambre du travail a mené une vaste étude sur les salariés autrichiens afin de mieux comprendre le marché du travail. 17,000 personnes ont participé et ont exprimé leur niveau de satisfaction selon quatre niveaux. Il se trouve que les travailleurs des hôpitaux et des établissements de soins ont les taux de satisfaction les plus faibles. Les salariés des Ehpad sont très insatisfaits de leurs salaires et de leurs hiérarchies. Si l'on regarde par profession, on observe que les aides-soignants et les infirmiers en soins généraux sont les moins satisfaits. Les thérapeutes sont plus satisfaits. Ce n'est donc pas tant lié aux institutions qu'au type de travail.

Le problème en Autriche est qu'il n'y a pas assez de main-d'œuvre. Les gens doivent ainsi travailler plus que ce que leur temps contractuel prévoit, sans quoi le système ne tournerait pas. Cela génère beaucoup de stress et des difficultés à recruter dans le secteur. Ces salariés pensent souvent à changer de travail ou de structure, en particulier les aides-soignants et les infirmiers en soins généraux.

Actuellement, les promotions de futurs professionnels ne sont pas complètes. Il y a trop peu de personnel, surtout infirmier, ce qui oblige les établissements à fermer des lits. La charge de travail des professionnels continue à s'alourdir, avec un excès d'heures de 20% en moyenne. La qualité de leur travail baisse forcément en conséquence. Les politiques viennent à peine d'identifier le problème. Jusqu'ici, il n'y avait qu'eux qui pouvaient se réjouir d'économiser de l'argent sur ce poste budgétaire.

En conclusion, il n'est pas certain qu'il soit plus facile de vieillir en Autriche qu'en France. La différence, c'est que les Autrichiens râlent moins que les Français ! Les difficultés sont les mêmes dans beaucoup de pays européens, même si certains pays travaillent sur le problème depuis plus longtemps. Merci beaucoup de m'avoir écouté.

Question de la salle

Il n'y a pas beaucoup de différence dans la prise en charge entre les deux pays. La différence est plus importante entre l'Europe du Nord et les pays de l'Est. J'ai vu un établissement à Budapest qui comptait cinq cent vingt places, avec un minimum de six lits par chambre. La situation française ne semble pas si mauvaise en comparaison.

Markus MATTERSBERGER

En Autriche, nous dépensons peu dans le système. En Scandinavie, 2,2 à 2,6% du PIB est consacré au secteur du vieillissement en moyenne. En Autriche, ce chiffre n'est que de 1,5%.

Question de la salle

Nous savons que les vies professionnelle et privée sont souvent mêlées. Comment font les travailleurs pour faire 20% d'heures en plus par rapport à leur contrat ?



Markus MATTERSBERGER

Nous n'avons pas assez de professionnels, ils y sont donc contraints. La contrainte est aussi sociale : si vous ne venez pas faire vos heures, vos collègues auront encore plus de travail. C'est une situation assez déplorable pour les employeurs autant que pour les salariés. Mais les infirmiers doivent apprendre à dire non, à privilégier leur vie personnelle. C'est aux politiques à agir sur le système pour que le secteur soit plus attractif pour les jeunes.

MANAGER DE FAÇON PLUS EFFICACE ET ÉQUITABLE, ÇA CHANGE LA DONNE !

Olivia YVES, fondatrice, Olynnov

Bonjour à tous. J'ai la lourde tâche d'être la personne qui va vous séparer de votre week-end. J'espère faire une présentation suffisamment dynamique ! Je suis venue vous parler de management, vous donner des éléments de réflexion pour un management plus efficace et plus équitable. Plus largement, je vais évoquer l'évolution du management. J'ai failli appeler la présentation « Du management de la RSE à la RSE en management », mais je me suis dit que le management actuel allait même au-delà de la RSE. Je voudrais vous donner des perspectives encore plus larges.

J'ai commencé ma carrière dans le domaine de l'autonomie et des solidarités, dans le secteur public. Je suis également passée par la Fédération Hospitalière de France où j'ai développé des formations en management pour les directeurs et les médecins. J'ai fait beaucoup d'accompagnement du changement, au point qu'il y a un an et demi, j'ai décidé de créer ma société pour me consacrer à ce sujet de la transformation managériale. Je le fais de trois façons : par des conférences, par de l'accompagnement-conseil et par des séminaires d'équipe ou de direction pour favoriser la mobilisation et l'adhésion.

Aujourd'hui, j'interviens pour vous donner des grilles de lecture que j'ai créées avec des collègues dans le cadre d'un consortium, Innovation Managériale, qui est piloté par un ancien DRH, Francis BOYER. Si ce sujet vous intéresse, vous pouvez vous rendre sur le site Internet, www.innovationmanageriale.com, sur lequel vous pourrez trouver des articles touchant aux nouveaux modes de management.

Si on réfléchit à la RSE, on pense immédiatement à l'impact sur l'environnement, sur la société, aux parties prenantes externes, alors qu'un des fondements de la RSE est l'implémentation dans l'organisation et dans les relations, c'est-à-dire en management. Quel va être l'enjeu si on parle de « RSE et management » ? J'ai essayé de le synthétiser avec le titre suivant : « Concilier performance éthique et durable, notamment la qualité de l'accompagnement des personnes âgées, et épanouissement des collaborateurs ». L'évolution des modes de management et de collaboration est un levier majeur.

Tout d'abord, je vais vous expliquer pourquoi le management change. C'est une question de RSE, mais pas seulement. Pour comprendre où l'on est et où on va, il est souvent utile de comprendre d'où l'on vient. Je vais donc vous parler de l'évolution des modes de management, ce qui nous amènerait vers un management plus efficace et équitable. Enfin, je vous donnerai six piliers pour élaborer un tel management.

Management : pourquoi changer ?

On pourrait penser que, dès lors qu'une politique RSE est intégrée en interne, on change les modes de collaboration, avec un alignement interne/externe. On se rend compte qu'il n'y a pas que la RSE qui nous influence, le contexte plus large. Avec le changement en cours, le management change. Il n'est plus possible de manager aujourd'hui comme il y a vingt ans, et

dans vingt ans, ce sera encore bien différent. Nous vivons quatre grandes révolutions. La première est sociétale : nous voulons l'immédiateté, le bonheur. La deuxième est économique, avec les financements participatifs, le travail conjoint de concurrents, par exemple. La troisième est technologique, avec l'intelligence artificielle, le big data ou encore la réalité virtuelle. Enfin, elle est écologique : pensez à la RSE, à l'économie circulaire, plus globalement à la protection de la planète.

Tout cela modifie notre manière d'appréhender la société et les services auxquels nous pouvons prétendre. Cela nous influencera forcément, nous et nos organisations. L'organisation n'est pas imperméable à ce qui se passe dans la société, même si elle évolue à un rythme différent. Cela finira par rentrer via de nouvelles réglementations, grâce à des collaborateurs, par les patients, les familles. Nos modes de collaborations vont évoluer en fonction de ce qui se produit plus généralement dans la société. En somme, c'est plus fort que nous.

Comprendre l'évolution de nos modes de management

Pour comprendre le changement qui se produit en management aujourd'hui, il faut analyser son évolution historique. Je vais vous proposer une grille de lecture présentant six styles de management qui sont tous nés d'évolutions sociétales successives. Ils coexistent tous aujourd'hui. Certains vous parleront plus ou moins, vous paraîtront plus proches de ce qui se pratique dans votre organisation aujourd'hui. Ces styles de management ont été créés à travers une grille de lecture inspirée de la spirale dynamique, un outil créé par un docteur américain dans les années 1950. Parmi ces six styles, il n'y en a pas qui soit mauvais.

Le premier style est le paternalisme. Il naît au début du XX^e siècle et correspond à des structures rurales, artisanales, familiales, de petites entreprises que l'on rejoint jeune et au sein desquelles on est formé. La structure est gérée par un patron qui protège, soutient, reste très proche de ses salariés. Il y a beaucoup d'affect. Ce style existe encore beaucoup dans les TPE et PME, mais aussi dans un grand groupe comme Michelin.

Le deuxième style est l'organisation scientifique du travail, inspirée par TAYLOR. Il s'agit d'un management directif. Les ingénieurs pensent, les ouvriers exécutent. Le travail est divisé à l'extrême. Il y a peu de place laissée à l'expression des émotions, l'initiative. Le patron est un chef, il contrôle des salariés auxquels on ne pourrait pas faire confiance.

Suite à la Deuxième Guerre mondiale, le secteur tertiaire devient majoritaire. Inspiré par WEBER et WEMMING, le troisième style apparaît : le management bureaucratique. Nous l'avons tous connu dans nos organisations. Le plus important est le respect de la règle et la qualité. La hiérarchie est claire et définie. L'évolution se fait en fonction du grade. Des processus sont créés, tout se passe bien s'ils sont respectés. Des chartes, des accords, des descriptions de postes sont mis en place. Tout est orchestré pour arriver au zéro défaut. Le chef devient un manager : il prescrit, gère, contrôle.

Par la suite, au moment de l'essor de la mondialisation, le style bureaucratique est perçu comme peu compétitif. Inspiré par Drucker, un nouveau style émerge : le management stratégique. Ce n'est plus la qualité qui est au centre, mais la performance. C'est l'époque des jolies présentations PowerPoint. Les individus sont vus comme des ressources dont on développe les compétences avec des formations. Le manager devient un leader, il motive les



salariés par tous les moyens, y compris les sorties de groupe, évalue individuellement, remercie les salariés performants avec des primes, se débarrasse des feignants... Avec ce style, le plus important est l'économique et non l'humain. Cela a amené à des dérives.

De ces dérives vient le style « collaboratif » au milieu des années 2000 : le plus important, ce n'est plus la réussite, mais le bien-être. Les salariés doivent être heureux, ce qui imprègne l'entreprise. Cette dernière devient citoyenne, égalitaire, écologique. Face au désengagement croissant des collaborateurs, elle mise sur le renforcement du bien-être au travail et sur le collaboratif, comme les outils d'intelligence collective. Les problématiques d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle émergent. Les salariés peuvent exprimer leurs émotions plus librement, par exemple à travers des enquêtes. Le manager est au même niveau que ses collaborateurs dans des open spaces. Les leaders se calment et sont formés à devenir des coaches.

On pourrait penser qu'on s'est arrêté là. En fait, un autre style est apparu depuis quelques années, qui n'est pas encore généralisé. C'est le style « coresponsable ». Le plus important n'est plus d'être heureux, mais d'être libre ! Dans ce cas, puisque les collaborateurs sont responsabilisés et autonomes, la hiérarchie devient inutile. Le chef au-dessus ou à côté ne sert à rien. Les organisations opales, libérées, entrent dans ce cadre, mais ne sont pas les seules. Le manager-coach devient un facilitateur.

Son rôle est d'être au service de ses équipes. Il est à l'écoute, responsabilise, sert les autres. Il est attentif au « quoi », mais pas au « comment ». Il est très attentif aux valeurs et insiste sur le renforcement des points forts plutôt que sur les points faibles. Le télétravail est ancré dans ce style, de même que le management agile, la gestion positive de l'erreur et de l'échec. Les entretiens annuels peuvent être remplacés par des feed-back organisés à la demande des collaborateurs. C'est une démarche de responsabilisation assez forte.

C'est ce dernier style qui amène un véritable changement de paradigme en management. Avec lui, on passe d'une relation parent-enfant à une relation adulte-adulte, d'une relation de subordination à une relation de coconstruction. Cette évolution culturelle est forte, mais elle représente l'innovation managériale, avec beaucoup d'influence du collaboratif et de l'intelligence collective.

Ce qu'il faut comprendre, c'est que tous ces styles cohabitent, y compris au sein des organisations. Plus l'organisation est grande, plus ils coexistent, ce qui n'est pas toujours simple : il y avait quatre styles il y a dix ans, il y en a six aujourd'hui. Cela crée des décalages de culture managériale. Un salarié qui ne supporte pas l'erreur, par exemple, aura beaucoup de mal avec un management positif de l'échec.

La finalité du management évolue : on passe de prescrire et contrôler à soutenir et faciliter. Deuxièmement, on ne supprime pas partout la relation hiérarchique, mais on redistribue le pouvoir pour mieux valoriser l'intelligence collective.

Ma suggestion serait qu'une fois rentrés chez vous, vous vous posiez trois questions : quel est mon style de management préféré ? Quel est le plus prégnant dans mon organisation ? Quel est le style vers lequel je voudrais aller ? Les styles de management compatibles avec la RSE sont évidemment les deux derniers : les styles collaboratif et coresponsable. Ils instaurent une

horizontalité, une responsabilisation, une implication des parties prenantes, qui sont très alignées avec la démarche RSE.

Les 6 piliers pour un management plus efficace et équitable.

Ces six piliers sont la confiance, la coresponsabilité, le plaisir, la collaboration, l'agilité et la créativité. Je ne les ai pas inventés ! Nous les avons identifiés en examinant les difficultés des organisations en management et les retours d'expérience des organisations qui sont parvenues à trouver un équilibre plus juste entre performance éthique et épanouissement des collaborateurs.

Je vais illustrer ces points avec des exemples pris volontairement dans d'autres secteurs. Il faut garder en tête que lorsque l'on évoque l'innovation managériale, il ne s'agit pas d'outils trouvés dans des bibles de gourous américains. Cela vient des organisations elles-mêmes. Ce sont les pratiques, voire les expérimentations menées par certaines structures. Souvent, cela vient de petits problèmes que les structures ont tenté de résoudre de manière collaborative, avec succès.

1. Confiance

« La confiance se trouve être une des formes les plus efficaces de réduction de la complexité, non seulement dans les relations interpersonnelles, mais aussi au sein des organisations » écrivait le sociologue Niklas LHUMAN. Il est d'autant plus important de se reposer sur la confiance, car l'évolution des modes de managements est culturelle. Elle casse des certitudes. Mais il existe des leviers pour renforcer la confiance, notamment fédérer autour d'une identité commune, promouvoir la transparence ou encore libérer l'expression.

Ainsi, chez Auchan, chaque service a un affichage des points qui agacent les salariés. Chacun peut s'exprimer, de manière anonyme ou pas, et des collègues peuvent apporter des solutions, dans les mêmes conditions. Cela favorise la collaboration et la confiance.

Un autre exemple est celui Heiligenfeld, un groupe de cliniques psychiatriques allemandes. Ils ont mis en place des échanges hebdomadaires collectifs sur des sujets variés, dont les erreurs et les échecs. Cela se fait une heure par semaine avec 50% du personnel. Cela favorise la liberté d'expression et la transparence.

2. Coresponsabilité

Les moyens d'y parvenir sont d'impliquer l'équipe dans les choix, de renforcer l'autonomie ou encore de libérer les initiatives. Impliquer dans les choix se fait beaucoup, avec les processus décisionnels dits collaboratifs. Des exemples connus sont les forces spéciales ou l'équipe de France de handball à l'époque de Claude ONESTA, qui décidait des stratégies de manière collective.

Un exemple de renforcement de l'autonomie est, Buurtzorg, une organisation opale. Les décisions les plus importantes y sont prises sur la base d'une sollicitation d'avis ouverte pendant une journée. En fonction des avis, le responsable décide si sa décision doit subir des évolutions, voire si la création d'un groupe de réflexion est nécessaire. Les 9,000 infirmiers de l'organisation sont ainsi impliqués.

Cela peut aussi concerner les processus de recrutement. Dans la SA HLM de l'Oise, les collaborateurs sont associés au recrutement de leur manager, même si le directeur garde le dernier mot. C'est une forme de responsabilisation.

3. Plaisir

Le plaisir, c'est aimer faire, apprécier son travail. Certaines organisations identifient cela à des matrices avec deux entrées : je sais faire/je sais pas faire sur un côté, j'aime faire/j'aime pas faire sur un autre. L'objectif est d'exploiter la partie je sais faire/j'aime faire. Chez Décathlon, les salariés ont la possibilité de proposer de nouveaux projets. Si leur projet est sélectionné, ils peuvent y consacrer 30% de leur temps de travail.

4. Collaboration

Il s'agit de favoriser l'intelligence collective, mieux travailler ensemble. Cela passe par les échanges, le partage. La polyclinique de Limoges organise des « Vis ma vie » parmi le personnel soignant, technique et administratif. Les médecins seront impliqués à partir de l'année prochaine. Cela consiste à passer une demi-journée par an au poste d'un collègue pour comprendre son travail. Lorsqu'ils peuvent, ils aident, mais ne mettent évidemment pas en péril les patients.

5. Agilité

L'objectif de l'agilité est d'assouplir l'organisation, réduire les temps, expérimenter sans a priori. Comment faire ? Une organisation comme Pôle Emploi organise systématiquement un tour de table individuel en fin de réunion pour se renseigner sur le niveau de satisfaction de chacun. C'est risqué, mais cela peut être intéressant. Chez Orange, ils ont mis en place la « Petite Fabrique ». L'objectif est de repenser tout ce qui semble obsolète et de proposer des solutions de remplacement. Trente jeunes collaborateurs y sont consacrés à plein temps.

6. Créativité

La créativité s'entretient et se dynamise. On n'a pas toujours l'idée de présenter quelque chose de nouveau. Il faut aller voir ce qui se passe ailleurs, se former sur ces sujets. Des organisations stimulent la créativité avec des plateformes de création. Chez Enedis, un collaborateur propose une idée. Celui qui obtient le plus de votes de ses collègues passe devant un jury. Ce dernier peut ensuite accorder un financement au projet. Chez Havas, on trouve une solution plus classique, avec un « shadow comité exécutif » de *digital natives*, qui a pour rôle d'éprouver les projets du comité exécutif et de proposer des idées d'offres disruptives ou de nouvelles façons de faire.

Conclusion

Tout cela n'est pas qu'une question de méthode mais d'état d'esprit. Les nouvelles pratiques doivent s'ancrer dans l'identité de l'organisation. Cela peut passer par des valeurs, des principes, mais l'idée est qu'un alignement doit se produire. Si le changement est limité aux pratiques, cela ne sera pas compris. Il faut donc l'ancrer et le définir par des valeurs, éventuellement de manière collaborative. Cela se fait dans certaines organisations, notamment dans des Ehpad. Ils définissent des valeurs qui s'appliquent tant aux résidents qu'au personnel. C'est ce qu'on appelle la « symétrie des attentions ». Mais tout cela nécessite aussi un changement des postures managériales : authenticité, humilité, aventure, serviabilité, justesse, résilience sont des postures clefs.



Un management plus équitable, c'est avant tout l'affaire de tous. Cela demande une responsabilisation de tous, y compris des collaborateurs. Il s'agit de démarches transverses où toutes les parties prenantes sont sollicitées.

Vanessa CAFFIN

Il y a de nombreux managers aguerris parmi les congressistes. Quelles sont les conditions de réussite principales si l'on veut faire évoluer son management dans leur secteur d'activité ?

Olivia YVES

L'identité et les postures, même si cela paraît abstrait. Il ne faut pas hésiter à essayer, être dans le « test & learn ». Il faut laisser les collaborateurs proposer, tester des idées. Si ça ne marche pas, on arrête !

Vanessa CAFFIN

Changer de management, on peut le faire de manière volontaire, mais cela peut aussi être contraint ?

Olivia YVES

Il est exact que le changement s'impose aussi, en partie, à nous. Quel que soit le secteur, on cherche à attirer de nouveaux talents, ce qui passe par de nouveaux modes de management. Cela s'impose à nous, mais il faut aussi être volontariste. Certains directeurs portent ces changements, ont une véritable appétence et feront évoluer les choses rapidement.

Question de la salle

Peut-on vraiment catégoriser un manager ? N'y a-t-il pas une mixité ?

Olivia YVES

Les six styles de management sont une grille de lecture. Ils permettent de comprendre les organisations mais nous sommes tous imprégnés par différents styles. Certains sont plus à l'aise dans certains styles, mais cela permet aussi de s'adapter aux personnes qui nous font face.

CLÔTURE

Jean-Pierre RISO, président de la FNADEPA

Hier matin, lorsque nous nous sommes retrouvés, j'avais imaginé que ce Congrès nous permettrait d'obtenir des réponses à nos interrogations autour de la RSE, que nous serions en mesure d'apprendre de nouvelles méthodes, de comprendre des initiatives, et finalement de savoir s'il fallait – ou pas ! – se lancer dans une démarche de RSE.

Sans préjuger de la conclusion de chacun d'entre vous, il me semble que se lancer dans la RSE est une bonne stratégie pour la FNADEPA. Cette démarche se fera selon nos valeurs et notre logique. Elle devra être issue d'initiatives de terrain que vous porterez et que nous relayerons au niveau national, en donnant une cohérence aux différentes actions.

Oui, lançons-nous dans la RSE. Je suis convaincu que nous aurons, dans les années à venir, une logique proactive de mise en œuvre d'actions autour de la RSE. C'est ce à quoi je vous encourage tous. Il faudra transformer l'essai de ce Congrès. Il faut lui donner du sens, c'est-à-dire une perspective dans les années à venir.

J'avais prédit, sans prendre trop de risques, un Congrès riche et convivial. Il l'a été. Ce Congrès a apporté beaucoup de satisfactions. Je suis un président heureux, et ce n'est déjà pas si mal.

Je veux remercier, en plus de notre équipe, en plus de l'ensemble des intervenants, venus parfois de loin, je pense à Markus MATTERSBERGER, ceux qui ont contribué à la réussite du Congrès. Merci à Vanessa CAFFIN, qui a été une parfaite maîtresse de cérémonie, qui en plus de son excellente préparation de l'événement, a réussi l'impensable : nous faire finir en avance !

Je veux vous donner rendez-vous pour les deux prochaines étapes de nos travaux. D'abord, le 16 janvier 2020, nous serons à l'espace Reuilly, à Paris, pour le Colloque national sur les politiques vieillesse. Nous parlerons lois, décrets, moyens supplémentaires, enjeux de la transformation des modèles, actualités encore et toujours. Surtout, je vous donne rendez-vous les 4 et 5 juin 2020 pour notre 35^e Congrès national, à Rennes, en Bretagne. Merci à tous.