

La Contribution de l'Hôpital

Dans le développement durable

La notion de la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas récente, même si ce concept a commencé à attirer l'attention surtout à partir des premières décennies du vingtième siècle. Le comportement responsable est né au moment où les gens ont commencé à développer des relations du type économique, mais pendant les dernières années cette pratique a été reconnue comme indispensable et favorisant pour augmenter les profits, les parts du marché et le bien-être social.

Au Liban les hôpitaux jouent plusieurs rôles importants dans la société. Ils constituent souvent un des premiers employeurs du pays. Ils soulagent et traitent un nombre significatif de personnes dans la population. Les établissements de santé participent au Liban d'une façon directe dans le maintien du bien être et joue un rôle majeur et déterminant dans le développement social et environnemental. Pour refléter le degré de responsabilisation sociale des hôpitaux dans notre pays et leur perception, surtout quant à la dimension environnementale du développement durable, nous allons exposer d'une façon simplifiée et sommaire l'exemple de trois hôpitaux polyvalents, de court ou moyen séjour, considérés de taille moyenne et repartie dans trois régions différentes sur le territoire libanais. L'ensemble compte environ 750 employés, et aux alentours de 450 lits d'hospitalisation. Les trois établissements appartiennent à la même catégorie d'accréditation.

Les indicateurs utilisés pour refléter le niveau de la responsabilité sociale et environnementale sont divisés en deux catégories :

1- Environnement externe

1.1- GOUVERNANCE DE L'HOPITAL

La gouvernance de l'hôpital est le plus



Dr. Patrick Tabchoury

*Docteur en Sciences de Gestion
Enseignant - Chercheur*

important indicateur de la responsabilité sociale. Une fois ce critère est assuré, cela signifie que l'hôpital est dirigé d'une façon adéquate par ses propriétaires, son équipe de direction et son conseil d'administration. La gouvernance implique le maintien de l'équilibre entre les objectifs économiques et ceux sociaux et entre les objectifs individuels et ceux communs. Le concept de la gouvernance encourage la distribution équitable et l'utilisation efficiente des ressources utilisées.

La gouvernance c'est le système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées. C'est le processus qui permet de définir, de surveiller et d'atteindre les objectifs. C'est le fruit des relations et des responsabilités qui existent entre les actionnaires, l'équipe de direction et

les autres parties prenantes dans un contexte légal et réglementé. Avec l'évolution industrielle rapide et les progrès technologiques actuels, on remarque une appréciation globale et internationale des principes, des responsabilités, de transparence et d'équité de gouvernance d'entreprise.

1.2- ETHIQUES D'AFFAIRES

La corruption et le non respect des codes d'éthiques surtout en matière de concurrence coûtent beaucoup aux hôpitaux. Toute fois cela pourrait être converti en faveur des hôpitaux et les économies générées pourront être utilisées pour le bien être de la communauté. L'efficacité augmentera lorsque les hôpitaux concurrencent dans un environnement sain et d'une façon correcte en supportant et respectant la confiance des différents acteurs.

Les établissements de santé sont conscients que leurs employés tendent à s'engager dans des comportements qui mènent à des récompenses et évitent les comportements qui mènent à des pénalités. Le système de recrutement, de sélection, de promotion, de compensation, et de récompense des employés peut être établis dans le but de promouvoir la responsabilité sociale. L'établissement doit sanctionner ses employés en cas d'un comportement non éthique et au contraire les récompenser en cas d'application des codes d'éthique.

1.3- RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

Le respect de l'environnement signifie que l'hôpital respecte les considérations qui protègent l'environnement en accomplissant ses processus de travail. Cela nécessite que tous les mécanismes de travail permettent de déclarer et de prévenir n'importe quel risque ou incident qui pourra nuire à l'environnement, à la vie, au bien être de la communauté et de tout autre acteur. Toutes les mesures de protection doivent être mises en place. Le respect de l'environnement signifie aussi que l'hôpital partage avec les acteurs externes l'impact de son processus de travail et leur rassure que le mode de gestion des déchets adoptés est le meilleur en matière de protection de l'environnement et du bien être.

1.4- DONATION ET INVESTISSEMENT SOCIAL

L'hôpital participe dans l'éducation des professionnels de santé et dans le bien être de la communauté à travers les campagnes de préventions de certaines maladies et à travers le traitement des patients. Les initiatives d'aide humanitaire surtout en matière de diagnostic et de traitement touchent le segment de population qui est dans le besoin et toujours dans les limites que permettent les ressources disponibles.

1.5- IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

La responsabilité sociale ne pourra pas être appliquée sans l'implication et la participation de toutes les parties prenantes. Il doit y avoir une interaction continue entre l'hôpital et les divers acteurs qui sont en interrelation directe avec lui à savoir : les médecins, les fournisseurs, les firmes d'audit et de consultants, les patients-clients et au sens large la communauté.

1.6- PERFORMANCE FINANCIERE

La responsabilité sociale permet à l'hôpital de développer de nouvelles compétences. En effet la responsabilité sociale, une fois prise en compte par l'hôpital, mène à une attraction et au maintien des personnels clés, aboutit à un style de management efficace et efficient, et permet à l'hôpital d'être préparé pour faire face aux changements, aux turbulences et aux crises. Cela, par conséquent, permet de bâtir une réputation et de créer des relations solides avec les établissements financiers et les investisseurs. L'hôpital qui applique des politiques environnementales et sociales adéquates, internes et externes, a sans doute tendance à avoir une meilleure performance économique et financière.

2- ENVIRONNEMENT INTERNE

2.1- INTEGRITE DES SERVICES RENDUS

L'intégrité fait partie de la qualité des services rendus. L'intégrité des services d'hospitalisation (services de soins et services hôteliers), signifie que les services rendus répondent aux attentes des patients et des visiteurs. Ils doivent toute fois être conformes à l'état actuel de la science médicale. Les standards nationaux et internationaux de qualité ainsi que ceux d'accréditation doivent être appliqués. L'hôpital doit s'assurer que :

- Les recherches en matière de développement et d'application des standards de qualité et de sécurité et santé au travail s'appliquent régulièrement.
- Les consommables utilisés sont biodégradables.
- La technologie utilisée est efficiente et ne nuit pas à l'utilisateur (effet de rayonnement par exemple).
- Le traitement des déchets se fait d'une façon adéquate et conforme aux normes d'hygiène surtout en matière d'utilisation des incinérateurs.
- L'utilisation du matériel nuisible et toxique est interdite à l'intérieur de l'hôpital.
- Les médicaments ainsi que tout autre produit acheté des fournisseurs doivent être de bonne qualité.

2.2- SECURITE DE LA CHAINE DE PRODUCTION

La sécurité de la chaîne de production des services de soins et des

services d'hôtellerie que l'hôpital fournit, débute par l'approvisionnement en matières premières et termine après avoir fourni le traitement en passant par le processus et la méthodologie de travail. L'hôpital devra s'assurer que les fournisseurs et les sous-traitants avec lesquels il traite appliquent les lois et les réglementations nationales en vigueur et qu'ils respectent et protègent l'environnement. L'hôpital doit s'assurer en plus que l'environnement de travail est sain et que les politiques et procédures de travail existent et sont bien appliquées et révisées périodiquement.

2.3- DIALOGUE SOCIAL

Cela concerne les échanges d'information de l'hôpital avec ses salariés. Une enquête de satisfaction périodique doit être menée auprès des salariés. Par ailleurs les employés doivent être en général informés des perspectives stratégiques et des états des lieux de l'hôpital au moins par des moyens classiques : journal de l'hôpital, réunion des départements et des services, réunions de l'ensemble du personnel.

2.4- CONDITIONS DE TRAVAIL ET CONFORMITE SOCIALE

Dans les pays développés, les employés cherchent des contrats de travail qui définissent non seulement les compensations mais aussi les engagements sociaux de l'entreprise vis-à-vis des employés. Il est évident actuellement que la réputation de n'importe quel établissement au niveau de la responsabilité sociale est un facteur essentiel pour l'attraction et le maintien des personnels clés. La conformité sociale porte sur le respect non seulement de l'environnement extérieur de l'hôpital mais en particulier sur la protection de l'environnement intérieur et les lieux de travail. La sécurité des endroits de travail, la rémunération, l'hygiène, le développement des carrières, l'abolition du travail des mineurs, la sécurité et la protection sociale, la non discrimination, la promotion, et le droit de rassemblement des employés sont des aspects nécessaires de la conformité sociale.

2.5- RECRUTEMENT DES PERSONNELS HANDICAPES

En ce qui concerne l'accueil et l'intégration des personnes handicapées au travail, les hôpitaux au Liban comme toute autre entreprise sont tenus à respecter un quota de personnes

handicapés dans leurs effectifs. Il ne suffit pas de voir à quel point les hôpitaux respectent le taux d'embauche des personnes handicapées, il faut voir la nature du travail ainsi que les postes qui leurs sont attribués.

2.6- FORMATION PROFESSIONNELLE

La compétitivité, la performance économique, la qualité des services fournis, l'attraction et le maintien des personnels clés ainsi que le développement technologique et médical poussent l'hôpital à construire et mettre en œuvre des plans de formation. Ces plans de formation permettent à l'hôpital de faire une adaptation des ressources humaines aux évolutions technologiques, aux mesures de prévention des risques et à une meilleure organisation du travail. En parallèle les formations professionnelles permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, d'évoluer dans leurs emplois et d'améliorer leurs niveaux hiérarchiques.

2.7- ACCOMPAGNEMENT DES LICENCIEMENTS

La loi libanaise oblige l'employeur en cas de licenciement de verser des indemnités à l'employé. En cas de licenciement, l'hôpital doit développer un ensemble de mesure d'accompagnement. Certaines mesures permettent d'éviter ou de limiter les licenciements. D'autres mesures peuvent faciliter le reclassement ou la redistribution des effectifs.

2.8- SECURITE ET SANTE AU TRAVAIL

Le but de l'hôpital est d'identifier, d'évaluer, de classer et de contrôler tous les risques de santé et de sécurité au travail pour ses employés et même pour les personnels contractuels. Normalement l'erreur humaine est la cause des accidents et des incidents au travail. La priorité c'est de permettre aux employés d'être conscients et cela en favorisant les formations appropriées, et à travers la bonne utilisation du matériel de travail.

C'est la responsabilité de l'équipe de direction d'assurer les politiques et procédures de travail les plus convenables. Il leur incombe de veiller à leur bonne application. La sécurité et la santé au travail pourront être mesurées par la fréquence et la sévérité des cas.

3- Degré de conformité des hôpitaux étudiés aux principes de la responsabilité sociale.

Les résultats de l'analyse des données collectées dans les trois hôpitaux, pris comme échantillon pour voir le degré de conformité de ces derniers aux principes de la responsabilité sociale et environnementale et du développement durable, sont reflétés d'une façon sommaire dans le tableau suivant :

	Hôpital			Moyenne
	A	B	C	
Gouvernance de l'hôpital	4	3	2	3.00
Ethiques d'affaire	5	5	3	4.33
Respect de l'environnement	3	3	3	3.00
Donation et investissement social	4	2	2	2.67
Implication des parties prenantes	2	2	2	2.00
Performance financière	4	2	2	2.67
Intégrité des services rendus	4	3	2	3.00
Sécurité de la chaîne de production	2	3	1	2.00
Dialogue social	2	3	2	2.33
Conditions de travail et conformité sociale	3	3	2	2.67
Recrutement des personnels handicapés	3	3	2	2.67
Formation professionnelle	2	1	1	1.33
Accompagnement des licenciements	4	3	3	3.33
Sécurité et santé au travail	3	3	3	3.00
Moyenne	3.21	2.79	2.14	2.71

Pour chaque critère il existe plusieurs facteurs. Le niveau de chaque critère indiqué dans le tableau pour chaque hôpital représente la moyenne des facteurs.

La légende est comme suit :

- 5 : Remarquable
- 4 : Plus que suffisant
- 3 : Suffisant
- 2 : Moins que suffisant
- 1 : Nécessite amélioration

4- Constats sur les causes de défaillances au niveau du respect de la responsabilité sociale dans les hôpitaux Libanais

L'étude menée dans ces trois hôpitaux nous a conduit à constater ce qui suit :

- Le concept de la responsabilité sociale et environnementale et sur le développement durable n'est pas bien compris et pris au sérieux de la part de l'équipe de direction.
- La répercussion de la responsabilité sociale et environnementale sur la compétitivité n'est pas prise en considération. Les dirigeants d'hôpitaux au Liban n'attribuent pas de priorité pour se doter d'avantage compétitif.
- Il existe des lacunes au niveau d'implication des parties prenantes en matière de communication et de coordination pour le respect et l'application des principes de responsabilité sociale et environnementale.

- La motivation des personnels d'hôpitaux au niveau du respect de l'environnement et l'incitation de la part de l'équipe de direction pour les employés à ce sujet est insuffisante.
- Il existe une défaillance au niveau des unités de mesure et de contrôle de la part de l'état quant au respect des critères du développement durable.
- Il existe un manque de motivation et de gratification ou de sanction en matière de respect des mesures de développement et d'application des principes de la responsabilité sociale et environnementale.
- Les stratégies en matière de développement durable ainsi que leur exécution au cas où elles existent de la part des hôpitaux ne sont pas respectées.
- Il n'existe pas une culture d'entreprise commune sur le développement durable et sur la performance sociale et environnementale.

5- Recommandation pour une meilleure stratégie de responsabilité sociale

Sans doute, il y a un besoin énorme d'amélioration quantitative et qualitative de la responsabilité sociale et environnementale. Il faut favoriser les compagnes et les dialogues de la part du gouvernement et des hôpitaux avec les parties prenantes et la communauté.

Une autorité officielle doit prendre en charge cette affaire. Elle doit émettre les standards et veiller à leur application. Des investissements de la part de l'état et des divers acteurs en matière de ressources financières, de temps, de formation, d'éducation et d'information doivent avoir lieu. Afin de développer la responsabilité sociale et environnementale il faut :

- Bâtir un concept et des connaissances solides de responsabilité sociale et environnementale.
- Favoriser la responsabilité sociale et environnementale pour acquérir un avantage compétitif.
- Favoriser la communication et la coordination entre toutes les parties prenantes.
- Emettre et standardiser la performance sociale et environnementale.
- Motiver et inciter les établissements et les personnels au développement durable.
- Etablir une vision stratégique commune.

Conclusion

Il est évident que l'état du développement durable au Liban nécessite une amélioration. La responsabilité sociale et environnementale doit être prise plus en considération par les parties prenantes. Il faut émettre des lignes directrices et des standards pour guider les hôpitaux à respecter les principes de la responsabilité sociale et environnementale. Les avantages de l'application des principes de la responsabilité sociale pour l'hôpital et la communauté doivent être expliqués et assimilés et les inconvénients en cas de non application doivent être connus.

Des plans stratégiques et des plans d'action doivent émerger pour implanter les standards et les normes de la responsabilité sociale et environnementale.

REFERENCES

ALFSEN, Knut H., and Thorvald MOE. "An International Framework for Constructing National Indicators for Policies to Enhance Sustainable Development", [article présenté au Expert Group Meeting on Indicators of Sustainable Development, New York, 13-15 décembre 2005, organisé par la Division pour le développement durable des Nations Unies], 21 p.

ANIELSKI, Mark, et al. *Alberta Sustainability Trends 2000: The Genuine Progress Indicators Report 1961-1999*, Drayton Valley, Pembina Institute, avril 2001, 71 p.

BOULANGER, Paul-Marie. " Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique ", [conférence donnée lors du séminaire Développement durable et économie de l'environnement organisé par l'Iddri], 2004, 24 p.

BRODHAG, Christian. " Evaluation, rationalité et développement durable ", Agora 21, Article présenté au colloque de la Société Française de l'valuation.

FARNSWORTH RICKE, Martha. *The United States of America: Developing Key National Indicators*, 56 p.

Ambreen Waheed, "Evaluation of the state of corporate social responsibility in Pakistan and strategy for implementation" Septembre 2005, présenté pour "securities and exchange commission of Pakistan and UNited Nations Development program" consulté en ligne www.RBIpk.org

Savall H. et Zardet V. *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable. Prix Harvard L'Expansion de Management Stratégique, Préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Economica 1987, édition augmentée de 1989, 3ième édition 1995, 4ième édition 2001*

Savall H., *propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la comptabilité de l'efficacité économique et du développement humain*, 1987.

Savall H., Zardet V., Bonnet M., *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique. BIT 2000.*

Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable, Economica 1995, 405p.*

Savall H., Zardet V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Observer l'objet complexe, Préface du Pr. David BOJE (Etats-Unis), Economica 2004, 432p.*

Savall H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, Préface de Jacques DELORS. Nouvelle Edition. Economica 1989. 275 p.*