



**HAL**  
open science

# La communication, un levier pour impulser une dynamique de développement durable dans un établissement de santé

Nathalie Rainaud

► **To cite this version:**

Nathalie Rainaud. La communication, un levier pour impulser une dynamique de développement durable dans un établissement de santé. Sciences de l'Homme et Société. 2021. dumas-03619582

**HAL Id: dumas-03619582**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03619582>**

Submitted on 25 Mar 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

## UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

### MOMA

#### MÉMOIRE PRÉSENTÉ POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME D'UNIVERSITÉ

" **M**ANAGEMENT DU **D**ÉVELOPPEMENT **D**URABLE EN **S**ANTÉ "

**La communication, un levier pour impulser une dynamique de développement durable dans un établissement de santé**

**Présenté par :**  
Nathalie RAINAUD

#### **Jury :**

- **Directrice de mémoire : Madame Véronique MOLIÈRES**, Fondatrice BVM Communication - Directrice de la stratégie, partenariat et communication - C2DS, Paris.
- **Monsieur Gérald NARO**, Professeur des Universités en Sciences de gestion - MOMA, Université de Montpellier,
- **Monsieur Olivier TOMA**, Fondateur Primum Non Nocere, Béziers,

**Année :**  
**2021**

En partenariat avec

## REMERCIEMENTS

Après cette année riche d'échanges et d'apprentissages, je tiens tout d'abord à remercier la Direction du Centre Hospitalier et la commission de formation qui ont validé ma volonté d'approfondir mes connaissances en terme de développement durable afin de poursuivre la dynamique du COPIL Développement Durable de l'établissement.

Je remercie le C2DS, le CESEGH, qui m'ont permis d'intégrer ce diplôme universitaire et de faire des rencontres inspirantes : les intervenant.e.s qui nous ont partagé leurs expériences, les collègues de la promotion d'une telle diversité favorisant des retours d'expériences riches et variés, un soutien, se sentir moins isolée dans nos engagements, et surtout une bonne humeur et une cohésion de groupe qui s'est faite naturellement et rapidement.

Je remercie Véronique Molières qui s'est montrée disponible, à l'écoute, patiente. Et compréhensive.

Une mention spéciale à la plateforme ZOOM qui, malgré certaines difficultés et ne remplacera jamais le présentiel et l'énergie collective qui en découle, nous a permis de suivre nos cours tant bien que mal.

## RESUME

La communication et la responsabilité sociétale des entreprises forment un duo vertueux. En effet, chaque point de la RSE demande une valorisation de chaque action, auprès de toutes les parties prenantes.

Dans un établissement de santé où une politique de développement durable n'est pas réellement écrite, la communication peut être un levier pour impulser cette dynamique.

En effet, le rôle du communicant est de rechercher dans l'existant les pratiques et organisations qui améliorent la performance globale de l'établissement, son image, valorisent les salarié.e.s afin de fédérer et créer un sentiment d'appartenance. La communication est donc un levier important pour la performance globale de l'établissement.

Le service communication a aussi un rôle de conseils et d'appui à la Direction pour une compréhension de toutes les parties prenantes de la politique de l'établissement et favorise l'assise d'une nouvelle gouvernance.

Mots clés : Communication responsable, développement durable, qualité de vie au travail, prévention – promotion de la santé

## **Table des matières**

Introduction	p.5
1.La définition de la communication	p.7
et les particularités de la communication hospitalière	
1.1. Les particularités de la communication hospitalière	p.7
1.2 Les outils utilisés dans la communication hospitalière	p.10
2. Communication / RSE, un duo vertueux	p.11
2.1 La communication et la RSE, objectifs communs	p.11
2.2 Investiguer pour faire ressortir les pépites	p.12
2.3 La communication favorise la qualité de vie au travail	p.14
2.4 Les projets artistiques pour une qualité de vie au travail	p.17
2.5 Attractivité et fidélisation par la communication	p.19
2.6 Le projet d'établissement comme base du plan de communication	p.20
2.7 Les labels, les guides et les outils RSE comme appui	p.22
2.8 Veille sur les actions des autres établissements de santé	p.25
2.9 L'ambivalence de la communication et le piège du greenwashing	p.26
2.10 La communication engagée dans une démarche RSE	p.28
3. La pandémie mondiale :	p.33
une crise sanitaire dont les communicants doivent se saisir	
3.1 La communication de crise	p.34
3.2 Les établissements de santé retrouvent un rôle de prévention	p.39
Conclusion	p.41
Annexes	p.43

## INTRODUCTION

Le développement durable est un concept créé en 1987 par la commission mondiale pour l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies.

*Les besoins des générations actuelles doivent être satisfaits sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.* Commission Brundtland

Le développement durable ne se limite pas à la protection de l'environnement; il repose sur 3 piliers :

- L'équité sociale, la solidarité entre les individus et dans le respect de leurs cultures pour réduire les inégalités et satisfaire les besoins essentiels de l'humanité (santé, alimentation, logement, éducation, loisirs...).
- La qualité environnementale, en préservant et partageant les ressources naturelles, les écosystèmes, en limitant l'impact environnemental des activités humaines.
- Une économie responsable en assurant une gestion saine, durable, éthique, sans préjudice pour l'environnement et pour les populations.

Les 3/4 de l'environnement terrestre et les 2/3 du milieu marin ont été significativement modifiés par l'action humaine.

Pour s'inscrire dans une démarche de développement durable, une prise de conscience collective est indispensable. Les changements de comportements ne pourront être acceptés que si les citoyens, les entreprises, les collectivités, les gouvernements,..., sont conscients que la biodiversité est essentielle pour notre santé, notre alimentation (75% des cultures vivrières dépendent de la pollinisation) et notre bien-être.

Chaque individu doit prendre conscience de sa responsabilité, et changer son comportement, aussi bien dans la production que dans la consommation. C'est un postulat, si l'on veut préserver la planète et les êtres vivants (l'Humain compris...).

En ce sens, protéger l'environnement est finalement le premier geste de santé.

Le changement climatique, la pollution de l'air et de l'eau, la menace d'extinction de près d'un million d'espèces végétales et animales, les déterminants de santé (alimentation, tabac, exposition aux perturbateurs endocriniens...) ont un impact direct sur la santé et

accentuent les inégalités sociales (les pays en développement ainsi que les femmes subissent en premier les conséquences du changement climatique).

Dans ce contexte, les établissements de santé doivent se saisir de cette urgence et intégrer le concept de santé environnementale.

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, « la santé environnementale comprend les aspects de la santé humaine, y compris la qualité de vie, qui sont déterminés par les facteurs physiques, chimiques, biologiques, sociaux, psychosociaux et esthétiques de notre environnement. Elle concerne également la politique et les pratiques de gestion, de résorption, de contrôle et de prévention des facteurs environnementaux susceptibles d'affecter la santé des générations actuelles et futures. ».

Avec cette définition, les établissements de santé se doivent de faire le relais de ces informations, que ce soit par de la prévention comme par une prise en charge globale de la santé des patients. Un établissement de santé est un acteur de santé publique, un employeur, un acheteur, un organisme consommateur d'énergies et d'eau, générateur de déchets, de gestionnaire de patrimoine (bâtiments...), un acteur important dans la vie et le maillage d'un territoire.

Pour autant, par un manque de formations des professionnels de santé sur la santé environnementale et la santé publique, la santé est abordée sous l'angle curatif, les professionnels répondent à l'urgence et aux contraintes budgétaires, . La santé environnementale n'est jamais la priorité des établissements de santé, si encore ce volet apparaît dans les projets d'établissement...

La communication est-elle un levier pour impulser une dynamique de développement durable dans les établissements de santé ?

La communication est un levier qui n'est pas à négliger vu son lien entre la Direction et les différents services, mais aussi son rôle d'ouverture vers l'extérieur, vers la population. Ainsi, que ce soit en interne comme en externe, entre la valorisation du travail effectué par les équipes, la diffusion de la politique de l'établissement, la communication est un appui pour la responsabilité sociétale de l'entreprise, qui apparaît dans chaque volet d'actions RSE.

Nous aborderons donc dans un premier temps la définition de la communication et les particularités de la communication hospitalière, dans un second temps en quoi la communication et la RSE sont un duo vertueux. La troisième partie évoquera la pandémie mondiale est une crise sanitaire dont les communicants ont dû et doivent se saisir pour positionner les établissements de santé comme maillon clé pour la santé environnementale.

## 1. La définition de la communication et les particularités de la communication hospitalière

La communication est un élément clé pour le déploiement d'une politique managériale au sein d'une entreprise. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la communication se rejoignent sur plusieurs points et s'alimentent entre elles. La RSE ne va pas sans la communication et la communication ne va pas sans la responsabilité sociétale des entreprises pour élaborer une stratégie de communication éthique et responsable.

Le fond de la méthodologie est la même: analyse de la situation, cibler les parties prenantes, adapter le discours et le message, mettre en place un plan d'actions pour atteindre les objectifs ainsi que des indicateurs de résultats.

Au moment où il y a le plus de défiance envers les institutions et les grandes entreprises <sup>1</sup>, la communication doit se positionner pour accompagner l'évolution de la société actuelle vers une nouvelle société en phase avec les ressources de la planète et ses limites.

### 1.1. Les particularités de la communication hospitalière

Lorsque l'on apprend la communication, sa définition est très schématique : la communication est la transmission d'un message partant d'un émetteur à un récepteur par le biais d'un canal afin d'obtenir un effet.

Les autres définitions du dictionnaire Larousse, sont « être en rapport avec autrui », « échange entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse », « mettre en relation, en liaison, en contact des choses », « mise en relation et conversation de deux

---

<sup>1</sup> Edelman, Trust Barometer, Global Report, 2018



*correspondants par téléphone ou par un autre moyen de télécommunication », « exposé fait à un groupe et en particulier à une société savante, dans un congrès, etc., information, écrite ou orale, donnée à un groupe, un organisme : Communication à la presse », « liaison, jonction, passage entre deux lieux », « fait, pour une personnalité, un organisme, une entreprise, de se donner telle ou telle image vis-à-vis du public ».*

Ces différentes définitions montrent la richesse de la communication, non figée, avec une part incertaine, impalpable, liée aux facteurs humains et qui relève de chaque individu.

Un message doit s'adapter aux personnes ou groupes de personnes à qui on s'adresse pour une meilleure compréhension. Les outils de communication sont importants à analyser pour pouvoir toucher plus largement les parties prenantes : selon les cibles définies pour un message spécifique, la formulation et l'outil utilisé ne seront pas les mêmes (LinkedIn et Instagram n'ont pas la même audience et les mêmes finalités, l'un est un réseau de professionnels, l'autre est aussi bien dans le divertissement que dans l'éducation).

Il y a une méconnaissance dans les établissements de santé de la fonction du responsable communication. La communication ne repose pas seulement sur une création de contenus visuels, audiovisuels, et administration des réseaux sociaux et site internet. Elle doit être reconnue comme une composante essentielle du management d'un établissement de santé. C'est une fonction qui doit être perçue comme stratégique, opérationnelle et structurée, avec un budget alloué.

En effet, les orientations stratégiques de la politique de communication sont décidées avec la Direction de l'établissement.

La communication permet d'orienter, de renseigner, d'exploiter la mémoire de l'entreprise, d'informer sur la concurrence, d'aider à résoudre des problèmes liés à la collectivité, de faire évoluer des projets, des structures, des procédures ...

C'est aussi un moyen de valoriser les équipes et de tendre vers une coordination optimale en interne.

Si la communication externe est plus facile à mettre en place, la communication interne devient vite un sacerdoce. Les établissements de santé sont très hiérarchisés, le

sentiment d'appartenance se fait d'abord à un service de soins plutôt qu'à un établissement, le cloisonnement des services, le quotidien prenant toujours le pas sur la réflexion, la prise de recul et l'intelligence collective, la diversité des corps de métiers présents ; élaborer une communication interne constructive demandent beaucoup d'énergies, de pédagogie et de rappels sur la fonction communication.

Cette notion n'apparaît que trop peu mais la communication hospitalière a aussi un rôle d'appui et de conseils pour la Direction pour pouvoir fédérer, manager, rassembler, motiver et fidéliser en apportant une expertise sur les éléments de langage à utiliser, une posture à avoir...La communication permet de donner du sens.

Deux contraintes se posent dans la communication hospitalière, notamment dans le secteur public : le devoir de réserve et la publicité.

La première que je vais aborder peut paraître surprenante.

Le devoir de réserve peut être une contrainte quand on souhaite avoir une parole éthique. La Direction doit respecter et faire appliquer des recommandations, ne pas prendre position sur des sujets brûlants qui peuvent aller à l'encontre des valeurs de l'établissement. Ce silence peut donc être mal perçu, cette non prise de position aussi, et peut aussi mettre à mal les valeurs aussi bien des salariés, de l'équipe de direction que l'établissement en lui-même. Il faut donc réussir à respecter le devoir de réserve tout en apportant des réponses managériales en impliquant les équipes, en faisant preuve de pédagogie (la loi n° 2021-1040 du 5 août 2021 relative à la gestion de la crise sanitaire et notamment de la vaccination obligatoire pour les personnels des établissements de santé en est la parfaite illustration). C'est un défi très délicat à relever mais qu'il est essentiel de relever. Un dialogue constant Direction / organisations syndicales est primordial, pour une meilleure appropriation et acceptation des recommandations, obligations légales et pour une diffusion de l'information claire et précise.

La deuxième contrainte est que les établissements de santé (hors les hôpitaux et cliniques privés) n'ont le droit d'avoir recours à la publicité et selon l'article R 4127-19 du code de la santé publique, la médecine ne doit pas être pratiquée comme un commerce,

alors que la T2A (tarification à l'acte) peut inciter à faire de la vente, du « marketing »...

La subtilité se trouve donc dans la manière de passer un message vantant un service, une pratique médicale, c'est donc un message informatif et/ou éducatif ou encore un message de prévention qui doit être diffusé.

Les tracts publicitaires, les annonces dans les journaux et les encarts publicitaires sont proscrits.

Rebondir sur les journées nationales, organiser des événements, des colloques, des articles médicaux, ainsi que les relations presse sont des alternatives à la publicité.

## 1.2. Les outils utilisés dans la communication hospitalière

Un communicant doit être force de proposition mais ce faire il doit être avant tout dans l'écoute pour connaître le vécu, l'expérience, la satisfaction des patients comme des agents, ainsi que la perception des qualités de l'organisation.

Il doit aussi se montrer attentif au point de vue des professionnels et élaborer de manière collective des pistes d'amélioration.

Il doit aussi pouvoir animer un réseau aussi bien en interne qu'en externe. Comme on l'a vu, la publicité est interdite. Activer les relations presse est un bon moyen de promouvoir un service par le biais de reportage, sans faire de la publicité. Avoir régulièrement des reportages sur son établissement dans les médias permet d'avoir à terme une meilleure image et une meilleure notoriété. Le reportage a plusieurs objectifs : accroître la notoriété de l'établissement, faire connaître un nouveau service, une nouvelle technique, valoriser une initiative interne, donner un sentiment de fierté aux professionnels de santé, rendre attractif.

Les outils habituels utilisés pour communiquer au sein d'une entreprise :

- Le journal interne
- L'intranet
- La messagerie
- L'affichage
- Les séminaires

- Les notes d'information
- Les réunions d'information
- réunions institutionnelles
- les réunions des instances et comité de l'établissement

Faire exister son établissement sur les réseaux sociaux est incontournable, les réseaux sociaux rassemblent près de 39 millions d'utilisateurs actifs en France (wearesocial). Le community management a pour but de monter un dispositif de veille sur internet, de vérifier ce qui est dit sur l'établissement et rétablir la vérité et éviter dans la mesure du possible qu'une rumeur s'intensifie. Les réseaux sociaux permettent aussi d'être réactif, notamment en période de crise pour donner des informations le plus rapidement possible à une large audience et donner une image d'accessibilité et de proximité.

## 2. Communication / RSE, un duo vertueux

### 2.1 La communication et la RSE, des objectifs communs ?

La Responsabilité sociétale des entreprises est l'application des principes de développement durable par les entreprises, et positionne les entreprises devant leur responsabilité des impacts de leurs décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent. De ce fait, les établissements intégrant la RSE contribuent au développement durable, à la santé, et au bien-être de la société, prennent en compte les attentes des parties prenantes. Ainsi les entreprises ont un impact positif sur la société, respectent l'environnement tout en étant économiquement viables.

Le changement climatique est une préoccupation qui s'intensifie depuis les années 2000. Une organisation qui se soucie de son impact sur l'environnement et de la qualité de vie au travail correspond à des attentes nouvelles de la société plus soucieuse des équilibres écologiques avec de nouveaux rapports au travail. Les réglementations et la certification HAS commencent à s'adapter à ses nouvelles attentes (LOI NRE, Grenelle, ISO 14001, ISO 26000).

Intégrer la RSE dans l'ensemble de l'organisation de l'établissement améliore les performances globales : avantages concurrentiels, réputation, capacité à attirer et fidéliser ses salariés, patients...

La RSE entraîne une dynamique et motivation en interne, engagement et investissement des salariés mais aussi auprès de toutes les parties prenantes, représentants des usagers, patients, résidents, partenaires financiers ainsi que les institutions publiques et politiques. S'engager dans une démarche RSE, c'est aussi essayer sur son territoire et les établissements partenaires (Groupement hospitalier de territoire entre autres) en faisant preuve d'exemplarité et en prouvant par des indicateurs de résultat.

Comme on le voit, tous ces avantages apportés par la RSE sont au cœur des objectifs à atteindre des communicants. La communication est avant un investissement sur l'avenir, elle fait partie intégrante de la performance globale d'une entreprise.

Que ce soit dans la mise en place de la stratégie que dans la volonté de rendre un établissement plus performant, la RSE et la communication se rejoignent dans leurs objectifs. Manager, fédérer, rassembler, motiver, fidéliser, sont les objectifs principaux de la RSE et de la communication.

L'élaboration de la stratégie est la même : lister les parties prenantes, rechercher les actions déjà existantes, valorisantes et efficaces afin d'impulser une dynamique, identifier et hiérarchiser les enjeux, les objectifs.

L'analyse effectuée place le communicant comme personne ressource de l'établissement par sa connaissance du terrain, par ses relations avec tous les services et tous les corps de métiers, et perçoit donc les différentes attentes de chacun, parfois contradictoires et peut inciter aux collaborations inter-services.

## **2.2 Investiguer pour faire ressortir les « pépites »**

L'écoute, le travail d'enquête et l'analyse réalisée permettent de mettre en lumière les pratiques que les équipes font au quotidien sans conscience de la valeur ajoutée pour les patients et pour l'établissement et pour l'attractivité au niveau de la patientèle comme au niveau du recrutement de compétences professionnelles .

Ainsi c'est au communiquant de poser les bonnes questions, de diriger le professionnel vers l'affect, l'émotionnel envers le patient pour qu'ils puissent parler de ses pratiques avec son cœur. Cette enquête permet aux soignants de formuler et de conscientiser son utilité et redonner du sens.

Mais, il est primordial d'avoir conscience des difficultés des équipes afin d'avoir un message qui n'exaspère pas plus qu'il ne « soigne ».

Connaître les difficultés d'un établissement de santé, notamment au niveau du turn-over et de l'absentéisme, ne pas donner une image idyllique, sans aucune difficulté, est la première étape pour assurer une base solide de communication responsable.

C'est donc un jeu d'acrobate. Il est important de cibler le message sur une pratique bien spécifique, valoriser ses bénéfices auprès du patient et vulgariser pour la compréhension de tous.

Dans le domaine du soin, les pratiques alternatives sont une opportunité à saisir. Premièrement parce qu'elles composent la médecine intégrative<sup>2</sup> qui encourage la collaboration, une approche multi-sectorielle, rend le patient acteur, apporte une relation privilégiée entre le professionnel de santé et le patient, élément allant dans le sens du développement durable. Deuxièmement parce qu'elles apportent une plus-value concurrentielle, permet à l'établissement de diversifier son offre de soins et de se différencier des autres établissements de santé.

Au sein du Centre Hospitalier de la Tour Blanche à Issoudun (Indre) où je travaille, la musicothérapie, la socioesthétique, la zoothérapie, la pharmacie clinique, l'hypnothérapie, la réflexologie, la yogathérapie sont des pratiques sur lesquelles nous avons communiqué, et continuerons de communiquer. Elles permettent de réduire la douleur du patient, d'avoir un contact privilégié, de le rendre acteur de son soin et de réduire les besoins médicamenteux et influe ainsi sur le temps soignant pour un patient douloureux, déprimé...

La communication interne sur ces médecines alternatives contribue aux échanges de

---

<sup>2</sup>La médecine intégrative est définie ainsi selon Andrew Weil et Ralph Snyderman, pionniers de cette médecine en 1990 la définit comme suit :

« Il s'agit de la combinaison du meilleur de la médecine classique et des thérapies complémentaires pour lesquelles nous disposons de preuves scientifiques et de garanties relatives sur leur sécurité. »

pratiques et peut inciter à faire appel à cette compétence apportée par le/la collègue d'un autre service.

Par exemple, j'ai mis en relation la cheffe de la pharmacie de l'hôpital avec le Service de soins infirmiers à domicile car elle propose des séances de yogathérapie et intervient sur les 4 lits identifiés soins palliatifs. Le SSIAD souhaitait renforcer leur prise en charge des soins palliatifs, j'ai donc fait le lien : demander au Dr Moalla si elle pouvait et souhaiter intervenir, la rencontre s'est ensuite faite pour élaborer la procédure.

On parle des soignants mais tout le travail fait par les services supports sont importants aussi à valoriser. Eux aussi ont le même objectif, : le bien-être du patient.

La scission services support et médicaux/paramédicaux peut paraître très grande. Il est donc primordial que pour chaque projet mis en place, ces services soient autour de la table, tout d'abord pour se connaître, mieux appréhender le travail de chacun et ses contraintes puis pour réfléchir et œuvrer ensemble pour l'élaboration du projet.

### 2.3 La communication favorise la qualité de vie au travail

Le secteur des établissements de santé se caractérise globalement par une pénibilité des conditions de travail évaluée au même niveau, voire à un niveau plus important que celle du secteur du BTP <sup>3</sup> :

- les contraintes horaires, notamment le travail de nuit et le week-end ;
- le rythme de travail ;
- les contraintes physiques ;
- la relation avec le public ;
- la charge mentale ;
- la charge émotionnelle.

Le personnel hospitalier est majoritairement constitué de femmes. Ces dernières représentent les trois quarts du personnel des hôpitaux et travaillent donc en proportion non négligeable la nuit (alors que pour l'ensemble des salariés en France, ces horaires sont plutôt passagers ou exceptionnels dans les parcours professionnels) ou en horaires

---

3(Projet Hospitalier Absentéisme Recherche Efficience et organisation Santé au travail, financé par la fédération hospitalière de France, l'Agence Régionale de Santé, l'Ars Pays de la Loire et le Fonds National de Prévention. L'ambition était de parvenir à comprendre le phénomène de l'absentéisme dans les établissements sanitaires et médico-sociaux, mais également de pouvoir identifier des leviers d'action possibles.)

alternants (qui sont par ailleurs la norme dans les établissements de santé pour 48% du personnel non médical et 60 % du personnel soignant et éducatif).

Voir aussi en annexe la cartographie des métiers de la fonction publique hospitalière en région Centre-Val de Loire en 2019 de l'ANFH.

Un autre point important à relever avant d'évoquer la qualité de vie au travail dans les établissements de santé est que les femmes sont les plus impactés par le changement climatique<sup>4</sup>, d'où le concept d'écoféminisme<sup>5</sup> qui est apparu dans les années 1970. S'il faut encore des arguments pour que les établissements de santé s'investissent dans une démarche RSE, celui là en est un supplémentaire.

Les conditions pour une qualité de vie au travail passe d'abord par un environnement de travail adapté (physique, technique, organisationnel, relationnel...), les conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...) et les conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail.<sup>6</sup>

Ensuite, la qualité de vie au travail repose avant tout par une communication mais au sens large cette fois-ci, elles n'incombent pas seulement au service communication. L'objectif est de penser le contenu du travail lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels, en d'autres termes, repenser les enjeux de performance globales et de qualité des soins.

Ainsi, une culture managériale participative impulsée par la Direction afin de décroïsonner les services, de renforcer la pluri-disciplinarité, et de résoudre les problèmes par la prise d'initiatives par les agents de terrain est primordial. C'est de l'accompagnement et du soutien dans le changement organisationnel des activités des agents tout en reconnaissant leur expertise.

C'est donc favoriser les temps d'échanges mais constructifs et opérationnels sur des projets précis, identifiés, définis avec pour objectifs l'amélioration du contenu du travail, la gestion des risques et la qualité des soins.

Ce management repose donc sur la coopération, les démarches participatives et la coordination.

---

4 ONU Femmes France

5 *Pratiques écoféministes : corps, savoirs et mobilisations*. Marlène Benquet et Geneviève Pruvost, dans *Travail, genre et sociétés* 2019/2 (n° 42), pages 23 à 28.

6 10 questions sur la qualité de vie au travail dans les établissements de santé de l'ANACT et de la HAS



Le travail en équipe permet la sécurité et la qualité de la prise en charge des patients, répondre aux besoins des patients de manière collaborative et est un facteur de santé et bien-être au travail.<sup>7</sup>

Ce soutien hiérarchique renvoie une image positive de la Direction, consciente de la réalité de terrain, c'est un management stimulant, engageant et développant à moyen terme une attractivité de l'établissement.

Pour la réussite de cette politique managériale, la méthode utilisée par les Directions pour expliquer et légitimer les étapes de la démarche est décisive. Le dialogue social est central et le service communication intervient pour apporter son expertise, expliciter et vulgariser le discours auprès des agents par le biais de réunions institutionnelles, de notes d'informations, de mailings...

De plus, pour répondre aux agents, la Direction doit disposer de relais dans les services afin de faciliter les échanges descendants et remontants.

Acter les valeurs de l'établissement sont la première étape pour fédérer. Au Centre hospitalier de la Tour Blanche, ce sont les agents qui ont défini les valeurs de notre établissement (annexe 4). Un questionnaire a été donné à tous les agents puis 4 groupes de travail ont été formés pour l'analyser et en ressortir les valeurs et les définir. L'objectif est de les faire vivre de manière pérenne. La crise sanitaire a stoppé ce travail mais va être de nouveau enclenché pour mettre en place des projets spécifiques et réussir à mettre en place des référents valeurs qui ne seront pas les cadres de santé. Ce travail de pédagogie va être long, car une fois la charte établie, les personnes faisant partie des groupes de travail se sont montrées frileuses face à cette responsabilité. En engageant des projets concrets et simples au départ (mise à jour de la signalétique, réaménagement d'espaces verts pour les patients et résidents), il sera plus aisé de casser l'image institutionnelle d'un référent valeur qui leur a fait peur.

Faire ressortir les valeurs de l'établissement à l'extérieur permet aux équipes de se sentir en adéquation avec ses propres valeurs et avoir le sentiment d'utilité et de fierté d'un travail bien fait et bien traitant.

---

<sup>7</sup>Pacte de Confiance pour l'Hôpital

Enfin le dialogue social doit s'appuyer sur 4 enjeux :

- attirer et fidéliser les professionnels ;
- dynamiser et sécuriser leurs carrières ;
- anticiper les évolutions et promouvoir les parcours professionnels ;
- contribuer à la responsabilité sociétale des établissements (RSE) avec un accent tout particulier sur les conditions de travail, la santé au travail et la conciliation vie privée/vie professionnelle.

La communication, en mettant en avant régulièrement les avancées sur les projets sociaux et les projets améliorant la qualité de soins soutient la démarche managériale et entretient la dynamique. La valorisation de l'établissement en interne comme en externe participe contribue à développer un sentiment de fierté envers son établissement ainsi qu'un sentiment d'appartenance.

De plus, le bouche à oreille est un vecteur communicationnel très important. Les agents sont la « vitrine » de l'hôpital. S'ils se sentent entendus, autonomes et valorisés, s'ils ne sont pas en souffrance, ils parleront de manière positive de leur travail, de leur établissement et de la politique managériale.

Le recrutement sera ainsi faciliter, les agents sont les « VRP » pour relayer les besoins en ressources humaines. Ils doivent être associés à la politique de recrutement, en diffusant les annonces à leurs réseaux, en parlant de leurs établissements et de leurs actions durant les congrès, les formations....

L'image d'un établissement est l'affaire de tous.

#### **2.4. Des projets artistiques oeuvrant pour la qualité de vie au travail organisés par le communicant**

Un autre élément qui crée du lien et renforce le lien patient/soignant et la culture et les projets artistiques. L'accès à la culture fait partie des objectifs développement durable (annexe 2).

Grâce à l'appel à projet culture et santé porté par l'ARS et la DRAC, la culture peut entrer à l'hôpital, en étant soutenu par un lieu culturel qui apporte ses compétences en terme de

méthodologie et logistique. Ces projets sont à différencier de l'art-thérapie qui peut être porté par une personne de l'équipe soignante. Ici, c'est un artiste qui entre à l'hôpital et qui collabore avec des patients et des soignants. Pour qu'un projet porte ses fruits et réussisse, les équipes soignantes doivent être parties prenantes pour une meilleure organisation et appropriation et que le temps de l'atelier soit intégré dans le parcours de soins.

Généralement, ce sont des moments où le rapport soignant/patient change. En effet, on sort des gestes techniques habituels, il y a donc une dimension réflexive sur les pratiques des professionnels de santé sur les vécu des patients. Il y a une mise à distance de la maladie du vécu de la maladie pour les patients. C'est aussi retrouver une estime de soi.

Dans ces projets, il n'y a aucun jugement, aucune performance à avoir, c'est juste se réapproprier son corps, son esprit, écrire, dire et faire selon ses capacités et prendre du plaisir. Voir les patients heureux heureux à un moment difficile de leur vie, c'est tout ce que les professionnels de santé veulent voir. Et pour les patients, ils découvrent aussi les professionnels qui les suivent d'une manière moins « techniques » et une complicité se crée car ce sont des souvenirs heureux qui sont partagés.

Pour beaucoup de soignants, la capacités des patients se révèlent à ce moment-là, qu ce soit la créativité, les capacités physiques et cognitives. C'est une connaissance de l'autre, une barrière qui se baisse.

« S'ils peuvent parfois être mal vécus par les professionnels du soin parce qu'ils viennent déstabiliser les représentations, ils peuvent aussi être souhaités par les équipes comme un moyen non seulement de redonner du sens à leur travail et de sortir d'une routinisation, mais aussi de repenser la place et le rôle du patient dans le parcours de soin. »

Depuis mon arrivée à l'hôpital, j'ai mis en place des projets artistiques côté sanitaire et les ai fait évoluer en EHPAD, en relation avec les animatrices.

Le dernier projet en date était avec une comédienne, danseuse, antipodiste (jonglage avec les pieds), dans le service de Médecine Physique et Réadaptation. Ce projet était une évidence comme elle avait fait un séjour de 6 mois en hôpital de jour et un de ses spectacles en avait été inspiré « Je n'ai pas de jambes, j'ai des ailes ». Il y avait

manipulation d'objets, écriture et lecture de textes, danse. La restitution s'est faite sous forme de déambulation. Des patientes et rééducatrices sont venues à tous les ateliers (10 ateliers de 2h), dont une qui attendait avec impatience ces moments. Elle qui adorait dansait avant son AVC retrouvait ce bonheur chaque semaine et attendait avec impatience ces jours d'ateliers. Une autre qui pourtant était dans son lit a fait tous les mouvements, selon ses capacités.

Une des kinésithérapeutes présente a été à chaque fois surprise par les séances, et par les patientes qu'elle suivait, en les voyant réaliser des mouvements, se souvenir des prénoms de chaque participant. Cette professionnelle de santé a même utilisé un temps de kinésithérapie pour répéter en vue de la restitution des ateliers, et n'a pas eu le sentiment de perdre un moment de rééducation avec sa patiente, bien au contraire.

## **2.5. Attractivité et fidélisation par la communication**

Les actions de communication externe permettent de s'ancrer dans le territoire, d'identifier ses parties prenantes et son impact sur le territoire pour pérenniser son activité.

Si les agents ainsi que les parties prenantes sont valorisées et associés à des actions, à moyen terme, la fidélisation se fera.

Dans chaque projets, chaque partie prenante doit être réunis pour les élaborer. L'action de communication (soit par la presse, soit par le site internet) mettra en avant cette collaboration, identifiera les personnes qui ont participé aux projets. Dans le collectif, il y a de l'individuel, il y a un besoin de se sentir utile, en valorisant les personnes et la méthodologie du projet, les agents, les représentants des usagers, les partenaires financiers voudront s'investir pour l'établissement et renouveler leur engagement.

La communication est un appui pour le recrutement. Le service de communication devrait être associé lors de l'élaboration d'offres d'emploi. En effet, outre la diffusion via les réseaux sociaux et médias spécialisés, notamment pour les annonces paramédicales, le communicant proposera ses services en terme de conseils. Le communicant reverra la charte graphique pour impacter d'abord visuellement, se différencier, donner envie de lire,

puis travailler sur les éléments de langage, ressortir les points valorisants de l'établissement et du territoire, et les valeurs partagées.

Le communicant se doit d'aller au contact des médecins et des soignants pour identifier les points positifs de l'établissement, connaître et comprendre ce qu'ils recherchent dans un poste afin de le retranscrire dans les annonces.

J'ai rencontré les jeunes médecins et internes accueillis à l'hôpital à la fin de leurs missions, pour mener ce travail d'analyse. Ce qui est ressorti dans les atouts de notre établissement est d'être à taille humaine avec des compétences diversifiées, un travail d'équipe et pluridisciplinaire fort. Des projets innovants et collaboratifs sont stimulants pour eux. Aussi, la diversité des pathologies a été relevée.

Un établissement de santé doit donc se renouveler, s'ouvrir vers la ville, collaborer et pour être attractif.

A chaque accueil des internes et d'une nouvelle arrivée de médecins, nous avons mis en place une collaboration avec l'Agence d'Attractivité de l'Indre (L'Indre en Berry). La chargée de mission santé est invitée à venir, elle offre un coffret de bienvenue avec des spécialités locales et des places pour des activités culturelles, sportives et de loisirs.

La presse était conviée à cet accueil et nous avons mis en avant notre collaboration mais aussi l'offre de logements que le Centre Hospitalier propose pour les médecins et les internes. Ces attentions font la différence et facilitent l'intégration dans le bassin de vie.

## **2.6. Le projet d'établissement comme base du plan de communication**

Pour une communication interne et externe éthique et efficiente, il faut que la communication soit structurée. La communication permet de donner du sens au travail, le valoriser est une réponse à la demande de reconnaissance qui est légitime.

Pour établir un plan de communication, comme vu précédemment, une fois l'analyse réalisée, les parties prenantes identifiées, le projet d'établissement sera le document d'appui pour concevoir son ossature.

Le projet d'établissement est un document majeur, il constitue la feuille de route des cinq

ans à venir. Ce document de gestion à vocation prospective vise à planifier la politique générale de l'hôpital sur la base du projet médical.

Lorsque le communicant s'appuie sur le projet d'établissement pour élaborer son plan de communication, il fait vivre durant ces 5 ans les projets de service en interne et en externe, donne du sens au travail de réflexion et d'élaboration effectué par les équipes pour l'évolution organisationnelle des services et l'amélioration de la prise en charge des patients et résidents, ainsi que la politique de management interne.

Ce document permet au service de communication d'anticiper et de réaliser un retroplanning des actions de communications à mettre en place (mailing, réseaux sociaux, site internet...) et d'instaurer une régularité dans les actions de communication, de veiller à l'avancé des projets et de collaborer avec les équipes pour structurer la communication. Une dynamique est ainsi mise en place et à terme favorisera les échanges remontants et descendants si des difficultés ou réussites sont relevées.

Les valeurs sont une nouvelle fois à mettre en exergue selon les projets mis en avant afin de continuer de les faire vivre au sein de l'établissement et de les consolider auprès des parties prenantes en externe.

Dans ce projet d'établissement, le développement durable doit être intégré, d'autant plus depuis que le concept apparaît dans la certification. C'est un atout majeur pour pouvoir insuffler une valorisation des actions autour de ce thème et mettre en place des actions pédagogiques (le tri des déchets par exemple).

Ensuite, les actions ponctuelles et événementielles, les recrutements, les nouvelles décisions managériales, les nouvelles compétences acquises, agrémenteront le plan de communication.

Utiliser l'humour ou un ton léger dans les mailings en interne, quand les actions le permettent, est un point supplémentaire pour renforcer l'esprit d'équipe dans les services ainsi que l'appartenance à l'établissement.

La communication doit être régulière et constante pour maintenir l'audience tout en ne lassant pas. De ce fait, elle doit alterner entre informations institutionnelles, informations sur le quotidien de l'établissement, informations paraissant plus anecdotiques mais qui

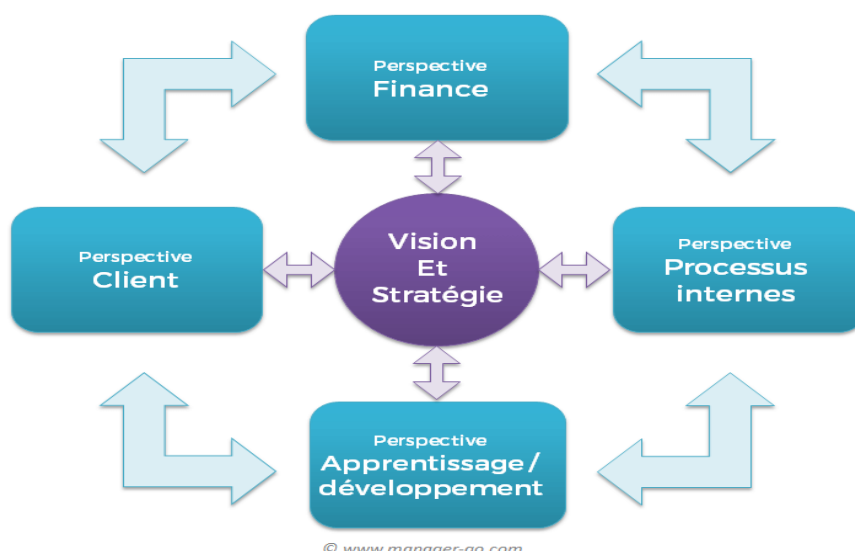
donne une image humaine et conviviale. Il faut que les thèmes reviennent régulièrement pour une meilleure appropriation des agents et des parties prenantes.

## 2.7. Les labels et guides et outils RSE comme appui

Le projet d'établissement est donc le projet de base et si une dynamique RSE est mise en place d'autres principes des systèmes de référence en RSE traduisent les principes en acte concret et permettent d'identifier et de structurer les leviers d'action et de déployer la démarche.

- Tout d'abord le Balanced Scorecard. Conçu par Robert S. Kaplan et David P. Norton, il s'agit d'un tableau de bord stratégique dont l'objectif est de prendre en compte l'ensemble des dimensions concourant à la performance au-delà des simple mesures financières. Il a pour vocation d'organiser et piloter le déploiement de la stratégie générale d'entreprise à travers une démarche outillée.

L'intérêt de cet outil est multiple. Le tableau de bord prospectif permet notamment de : traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, prioriser les projets de développement et les actions marketing, mesurer et suivre la trajectoire de l'entreprise vers l'atteinte (ou pas) des objectifs définis, mettre en cohérence le travail de chaque collaborateur avec les objectifs opérationnels, faciliter la communication de la stratégie et sa déclinaison/traduction pour tous les services, un effet indirect, mais très important : il permet de devenir meilleur en formulation et mise en œuvre d'une stratégie.



Le Balanced Scorecard par Kaplan et Norton

© www.manager-go.com

- ➔ Le global compact, une initiative des Nations Unies en 2000 visant à inciter toute organisation du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux Droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.
- ➔ La Norme Iso 26000 qui propose 7 thèmes d'actions : droits humains, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, relations avec les consommateurs, relations avec les communautés locales, gouvernance.
- ➔ Le Label et communauté Lucie apporte des outils d'accompagnement alignés sur la norme ISO 26000.
- ➔ Il existe la norme ISO 26000 appliqué aux métiers de la communication avec 3 grands axes : la conception des messages, le choix d'un mode de production responsable des actions de communication, la sélection des meilleures modalités de diffusion.
- ➔ La Norme ISO 14021 qui concerne les produits et services et indique comment promouvoir de manière sincère et loyale les caractéristiques environnementales d'un produit ou d'un service.
- ➔ Mouvement B-Corp est une certification octroyée aux sociétés commerciales répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance et de transparence envers le public.
- ➔ Agenda 21, plan d'action adopté lors du Sommet de la Terre (1992) et décliné par les collectivités territoriales, établissements scolaires et d'enseignement supérieur sur le territoire.
- ➔ Agenda 2030 et objectifs de développement durable avec 17 objectifs qui couvrent l'intégralité des enjeux de développement durable.
- ➔ Label digital AdTrust qui vise les entreprises et la qualité de leurs sites web : sécurité des environnements, visibilité de la publicité, lutte contre la fraude, expérience utilisateur, protection des données personnelles.



- ➔ THQSE Très Haute Qualité Sanitaire, Sociale et Environnementale , un label multisectoriel avec comme objectifs : améliorer la qualité de vie, augmenter les performances, co-construire une vision à long terme, structurer la démarche, limiter l'impact environnemental, essaimer les bonnes pratiques, valoriser les actions, mettre en réseau les acteurs, reconnaître les efforts.
- ➔ Les contrats locaux de santé sont un outil porté conjointement par l'Agence Régionale de Santé et une collectivité territoriale pour réduire les inégalités territoriales et sociales de santé et mettre en œuvre des actions au plus près des populations.
- ➔ Les collectivités territoriales sont de plus en plus mobilisées à travers différents programmes d'actions pluriannuels (plan climat, pollution de l'air...) qui sont tous en interface avec le Plan National de Santé environnementale (voir annexe 8). La déclinaison du PNSE à l'échelle régionale est aussi un levier pour impulser une dynamique RSE dans un établissement et favorisant les collaborations avec les institutions, et renforcent ainsi l'ancrage territorial et le positionnement comme ressource sur le territoire. Le PNSE et PRSE peuvent être des outils pour impulser une dynamique RSE.
- ➔ « L'hôpital agit pour la planète », publication du C2DS venant en appui de tous les professionnels de santé souhaitant agir dans la décarbonation de leurs établissements.
- ➔ Programme FAIRe qui s'articule autour de 5 grands axes : guide de communication responsable, critères environnementaux et sociaux, impacts environnementaux du numérique, diffusion maîtrisée des publicités, formats publicitaires.

Même si l'établissement ne souhaite pas se lancer dans une démarche, il y a suffisamment de documentation disponible sur internet pour pouvoir amorcer de manière autonome, une politique RSE dans son établissement. La HAS et l'AFNH ont édité des guides pour accompagner les établissements de santé dans une démarche RSE et de qualité de vie au travail.

Le volet communication apparaît à chaque fois pour la valorisation des actions.

Le service communication peut transmettre ses informations, investiguer les pratiques de l'établissement pouvant s'inclure dans cette dynamique, répondre à des appels à projet, s'intégrer dans les politiques locales, si la Direction valide cette démarche. La Direction doit être informé de toutes démarches vers l'extérieur car c'est sa parole qui est représentée, sa volonté de s'inscrire dans le territoire et dans des projets et politiques de développement durable.

Ces labels, politiques mises en place donne une crédibilité à la démarche, valorise un établissement tourné vers l'extérieur et se positionnant comme acteur du territoire, au-delà de la pratique de soins en elle-même.

## **2.8. Veille sur les actions réalisées dans les autres établissements de santé**

La veille concurrentielle est indissociable du communiquant : analyser les stratégies et pratiques pour nourrir ses compétences, améliorer sa performance et apporter une notoriété à son établissement. C'est connaître le terrain, se différencier mais aussi s'appuyer sur des projets qui existent et touchent la population.

Dans les médias, sur les réseaux sociaux, au-delà de la veille concurrentielle c'est aussi une veille éthique dans l'optique de s'engager pour une performance globale de l'établissement qu'on représente, dans l'information comme dans la pratique de soins.

L'intelligence collective existe et il est toujours bon de s'inspirer des autres. Qui plus est en matière de RSE. Un communicant hospitalier veille toujours sur la communication des Centres Hospitaliers avoisinants, ainsi que les établissements réputés pour leurs innovations et démarche RSE (CH de Valenciennes par exemple). Il faut se différencier mais aussi étudier la manière de communiquer, et s'inspirer des pépites.

Dans les différents PNSE, le manque d'une plateforme regroupant toutes les actions de santé environnementale est relevé, le PNSE 4 affirme de nouveau l'objectif de la création d'une plateforme pour les collectivités territoriales. Toutes les actions pourront être répertoriées, et visible par tous et toutes afin d'essaimer des projets innovants et

répondant aux critères de développement durable en s'adaptant à la situation environnementale, sociétale et économique du territoire.

La veille concernant les autres établissements ne concernent pas que les établissements de santé. En effet, il est important d'échanger, de s'informer et se renseigner sur des projets RSE d'entreprises, de collectivités, soit pour réfléchir à des opérations mutualisées ( la mise en place d'une plateforme de co-voiturage étendue sur la ville et en direction de toutes les entreprises et services pourrait simplifier la mobilité verte, le recyclage des mégots élargi sur la ville par exemple ...) soit pour s'en inspirer et être efficient dans l'élaboration.

La RSE impliquant le retour d'expériences et la valorisation des actions, les entreprises mettent en ligne leur rapport RSE, leur charte ainsi que leur stratégie communication responsable.

Il y a donc pléthores de ressources pour qui souhaitent mettre en place une politique de développement durable.

Les échanges avec ses homologues, que ce soit dans les congrès, les formations, les journées nationales, sont tout autant de sources inspirantes mais aussi de collaborations...

En s'appuyant sur toutes ses ressources à disposition, les arguments en faveur de projets innovants et bouleversant le fonctionnement d'un établissement sont plus facilement défendable pour étudier leurs conceptions.

## **2-.9 L'ambivalence de la communication et le piège du greenwashing**

Avec la demande grandissante de la population et donc des consommateurs sur une qualité de produits respectant l'environnement depuis quelques années, que ce soit dans l'alimentation comme dans les biens de consommation, électroménager, les messages publicitaires ont changé, des étiquettes donnant une image plus verte à une marque sont apparues. Le terme de greenwashing est utilisé pour qualifier tout message publicitaire pouvant induire le public en erreur sur la qualité écologique réelle d'un produit ou d'un service ou sur la réalité de la démarche développement durable d'une organisation, quelles

que soit ses modalités de diffusion.

Le greenwashing concerne toutes les organisations : les entreprises ayant un fort impact sur l'environnement bien sûr, mais aussi celles qui sont engagées de longue date, les organisations publiques et même les ONG. Ce risque existe dès qu'on communique sur des actions ou des sujets liés au développement durable.

L'ADEME propose des tests en ligne pour auto évaluer sa démarche de communication et ses messages utilisant les arguments écologie et développement durable. Un outil à saisir pour les communicants souhaitant valoriser des actions RSE et d'un établissement.

Le greenwashing est vite identifié lorsque l'on s'intéresse à la qualité et la teneur de la démarche développement durable.

Un établissement hospitalier est un très gros pollueur, que ce soit via les transports (ambulances, déplacements professionnels, déchets chimiques, usage unique, alimentation, bâtiments...). Le message communiqué sur une action développement durable doit donc avoir toujours cette notion en trame de fond, afin d'avoir une communication plus juste, ne minimisant pas son impact environnemental mais au contraire en la prenant en considération.

Les conséquences du greenwashing sont nombreuses : perte de confiance entre la population et les organisations, atteinte à la réputation et à la marque employeur, frein au déploiement de véritables eco-innovations et à la transition écologique, confusion dans les esprits des efforts à entreprendre face aux enjeux climatiques.

La communication en elle-même perd donc tout crédit et véhicule, un comble, une mauvaise image...et une défiance du « tout communication ».

Le greenwashing est un frein à la communication responsable. Le défi est donc d'autant plus important à relever. Il est indispensable de faire avant de faire savoir. Si le communicant souhaite mettre en avant des actions s'incluant dans une démarche RSE pour faire de la pédagogie et insuffler une dynamique, il hiérarchisera et identifiera les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux de l'organisation, puis mettra en œuvre les actions les plus pertinentes, à les évaluer dans le temps et à s'inscrire dans une démarche

d'amélioration permanente. Ainsi toute action de communication pourra se baser sur des éléments de preuve factuels, sur des témoignages d'acteurs impliqués.

## 2.10 La communication, engagée dans une démarche RSE

Comme on l'a vu dans le chapitre sur le greenwashing, le message doit être bien réfléchi en amont en prenant plusieurs paramètres en compte : les besoins ont été identifiés, la démarche couvre les trois piliers du développement durable, la démarche est construite, transversale et portée en interne par les agents, documents, rapports, indicateurs, preuves, sur la qualité de la démarche sont accessibles et diffusés... La communication responsable doit avoir du sens et être sobre.

La réflexion du message est indispensable lorsque l'on sait qu'un individu est noyé par la publicité, l'information, en moyenne, un individu reçoit près de 2000 messages par jour. Ainsi, si le canal /les canaux de communication choisi/s ont un objectif précis, si les messages sont positifs, clairs avec une vraie portée pédagogique, le message se suffira à lui-même.

La communication et la multiplication des canaux, de la conception à la diffusion a elle aussi des impacts environnementaux. En effet les canaux utilisés sont consommateurs de ressources naturelles, utilisation de produits dangereux, production de déchets, pollution liée au transport, droit du travail des prestataires, la communication a sa part dans les impacts environnementaux et sociaux.

Le numérique est maintenant l'outil indispensable si l'on veut être visible et élargir le taux d'engagement combiné aux supports papiers. Chacun n'ont pas les mêmes intentions et objectifs. Le numérique convient pour l'instantané, pour une diffusion large, le papier s'adressera avant tout aux parties prenantes ciblés pour des documents avec une durée de vie plus longue.

Avant de détailler plus précisément les moyens de réduire l'impact environnementale et sociétale de la communication, il faut rappeler que le numérique n'a pas moins d'impact que le papier. L'extraction des ressources et leur transformation en composants électroniques représentent la première source d'impacts environnementaux, suivies par les

pollutions en fin de vie. Les data center représentant 25% des impacts du numérique mondial, les terminaux des utilisateurs représentent 47% et les infrastructures réseaux 28% <sup>8</sup>.

La fabrication du papier nécessite une forte consommation d'énergies et d'eau et de rejets dans l'air et l'eau. 300 kg de bois produisent 30 ramettes de papier soit 75 kg.

« L'usage du papier repose sur un équilibre entre fibre vierge et fibre recyclée. La fibre vierge fait appel de manière majoritaire à la biomasse. Le recyclage du papier est moins énergivore que la production de papier à partir de bois. Ainsi 5000 kWh sont nécessaires pour fabriquer et sécher 1 tonne de papier classique. La production d'une tonne de papier recyclé n'en demande que 60%, mais elle est d'avantage émettrice de gaz à effet de serre, car elle utilise moins de biomasse.

Choisir des encres dites végétales – aucune n'est végétale à 100% pour l'instant - , présentant une moindre toxicité en substitution de ressources minérales pétrochimiques. Les pigments et les siccatifs (accélérateurs de séchage) restent des produits de synthèse non renouvelables.

Privilégier les imprimeurs utilisant des labels de garantie que ce soit dans le type de papier choisi, l'impression, utilisation d'encre, le recyclage. Le label imprim'vert par exemple est une garantie concernant notamment la gestion des déchets dangereux et le stockage sécurisé des produits dangereux, la conformité de leur élimination, la non utilisation de produits toxiques. Il est possible d'aller plus loin dans la démarche en choisissant des imprimeurs qui s'inscrivent dans une démarche de management environnemental (ISO 14001) visant l'amélioration continue de la performance environnementale de l'entreprise par la maîtrise des impacts sur son milieu.

Dans le démarchage de l'imprimeur, il est possible de négocier et de s'intéresser à la réduction des déchets à la source, le tri sélectif et la valorisation des produits papetiers et des plaques d'aluminium, l'élimination adaptée des produits et emballages dangereux, des chiffons souillés, stockage sécurisé des produits dangereux et gestion des effluents.

Optimiser le format et les choix graphiques : privilégier les formats standard du type A4 ou

---

<sup>8</sup> GreenIT Empreintes environnementale du numérique mondial, 2019

A5 qui limite les coupes et donc la consommation de papier. De plus, les formats standards permettent d'utiliser des enveloppes ou des cartons normalisés. Le choix du grammage est important selon le support, 70g pour une lettre, 115 ou 135 pour une plaquette, un flyer...

Les labels pour le choix des papiers restent donc la valeur sûre : l'écolabel européen. Ses exigences sont relatives aux émissions dans l'eau et dans l'air, à la consommation d'énergie, à la gestion durable des forêts aux substances chimiques dangereuses et à la gestion des déchets.

- Le Label FSC (Forest Steward Ship Council) qui regroupent des principes et des critères sur la bonne gestion forestière.
- La certification PEFC coordonne les systèmes nationaux de certification forestière qui encouragent la gestion durable des forêts par le biais d'une certification indépendante.
- L'appellation TCF (Totally Chlorine Free) garantit que les pâtes utilisées pour la fabrication du papier sont blanchies sans aucun agent chloré.
- L'indication ECF (Elementary Chlorine Free) indique que les pâtes sont blanchies sans chlore gazeux, ce qui est aujourd'hui presque toujours le cas.

Le choix graphique est primordial dès la conception du projet, pour l'efficacité du message, la facilité de lecture et l'esthétisme. Il vaut mieux privilégier le choix de couleur réalisables à partir des quatre couleurs de base de la quadrichromie. Les couleurs à effet métallique nécessitent des encres dans lesquelles sont ajoutées des métaux, outre la dangerosité, le recyclage est donc complexe. La densité et la multiplicité des aplats décuplant la quantité d'encres est à prendre en compte aussi dans le recyclage. Les encres sont en partie constituées de matériaux non renouvelables. Concernant le numérique, les choix graphiques iront plus vers des images compressées, la taille des documents PDF, mise en ligne de documents optimisés pour une lecture à l'écran.

Enfin, évaluer le juste tirage des documents pour éviter le gaspillage et la surconsommation de papier. Concernant les emballages, l'imprimeur sera à l'écoute si la commande faite inclut de limiter les suremballages, les films plastiques, demander d'utiliser des emballages recyclés et ou recyclables.

Concernant le transport, demander un délai de livraison assez flexible, permettant aux prestataires d'optimiser les circuits de livraison.

Il est à noter que des établissements et service d'aide par le travail propose des services de création et d'impression de supports de communication.

En fin de parcours, comme toute démarche RSE, il est important d'évaluer et de valoriser la démarche et favorisera la sensibilisation par la preuve. Mentionner la démarche du projet d'édition, de sa réflexion à son élaboration en étant précis, compréhensible (le choix du papier, l'impact des encres...)

Les nudges sont des outils intéressants et ont énormément augmenté (la crise COVID a multiplié les nudges, sens directionnel, port du masque...).

Dans une société de l'immédiateté, c'est l'émotion qui nous pousse à agir.

Un nudge est un message incitatif pour changer de comportements, il doit être mis en place pour « aider les personnes à prendre des décisions qui améliorent leur vie sans attenter à la liberté des autres. ». Le nudge doit donc œuvrer pour le bien commun.

Il y a plusieurs leviers pour accompagner le changement : la législation, l'incitation économique, la campagne de prévention, la communication et informations, le nudge.

Si le nudge est efficace pour améliorer l'accueil des patients, la vie des salariés au sein de l'entreprise, rendre leurs pratiques plus vertueuses en termes d'environnement ou de santé, ou encore participer à une démarche RSE, *il peut parfois être mise au service d'objectifs beaucoup moins louables. Où se trouve la limite entre nudge et sludge ?* Pour qu'il reste éthique, il doit être bienveillant, réalisé en toute transparence. L'individu "nudgé" doit en être conscient. Il doit aussi pouvoir le contourner.

Le digital qui est un élément clé de la communication ( un internaute consomme à l'année l'équivalent de 350kWh d'énergies, 200 kg de CO2 et 3000 litres d'eau (source Greenit.fr).

Les différents volets d'actions du numérique est de réduire l'empreinte écologique des technologies de l'information et de la communication, l'accessibilité, éthique et respect de la vie privée, leviers d'actions lors de la conception d'un service numérique et lors de la réalisation et de l'hébergement d'un service numérique.



Même si l'on est dans l'instantanéité et l'immédiateté avec le numérique, l'analyse des besoins réels est toujours la première étape.

Le site web ne doit pas être trop lourd en optimisant la taille des fichiers, limiter l'utilisation des plug-in qui nécessitent de la mémoire et de la ressource.

La campagne d'emailing doit être pensée, mise à jour de la base de données, compressez les images, prévoir un lien de désinscription.

Choisir un hébergeur qui optimise l'efficacité énergétique de ses serveurs et qui utilise une énergie verte

Le label numérique responsable a été lancé en 2019 est une démarche d'amélioration continue qui vise à réduire l'empreinte écologique, économique et sociale des technologies de l'information et de la communication.

Si un projet audiovisuel est envisagé, comme toute démarche, le besoin doit être analysé afin de répondre au plus juste. Pour les vidéos promotionnelles de présentation d'un établissement par exemple, il est important de déterminer les lieux de tournage, l'impact des transports s'il y a besoin, s'assurer du droit à l'image, proposer systématiquement le sous-titrage... Une fois la vidéo en ligne, éviter le démarrage automatique de la vidéo....

La difficulté d'une communication responsable se pose aussi sur l'accessibilité, l'éthique et le respect de la vie privée., d'autant plus dans un établissement de santé.

Des règles définissent comment rendre les contenus web plus accessibles aux personnes en situation de handicap et aux individus dont les capacités changent en raison du vieillissement ou de maladies. Ses règles doivent répondre à des principes fondamentaux : l'information et les composants de l'interface utilisateur doivent être percevable par tout utilisateur (proposer des équivalents textuels ou visuels, faciliter la perception visuelle et auditive), les composants de l'interface utilisateur et de navigation doivent être utilisables (laisser suffisamment de temps à l'internaute de lire le contenu), les informations et l'utilisation de l'interface doivent être compréhensibles, le contenu doit être suffisamment

fiable.

En terme d'éthique et de respect, il faut s'assurer de la collecte et des traitements des données personnelles, s'assurer de l'inclusion sociale (impact sociétal des projets l'évaluation est-elle faite).

Une communication responsable est donc faire mieux, en s'appuyant sur la simplicité, la frugalité et l'écoute des utilisateurs, en associant toutes les parties prenantes (notamment les représentants des usagers) pour pouvoir concevoir un message répondant aux besoins de la population.

### **3. La pandémie mondiale : une crise dont les communicants doivent se saisir**

La pandémie mondiale a été un bouleversement sans précédent, mettant tout un monde à l'arrêt, alertant aussi bien sur l'essoufflement du système de santé, matérialisant les alertes données depuis des années, que l'importance de la santé environnementale. Le COVID 19 appartiendrait à la famille des zoonoses, maladies infectieuses transmissibles de l'animal à l'homme. Les zoonoses sont donc liées à l'impact des activités humaines sur les écosystèmes.

Le programme des Nations Unies pour l'environnement pointe notamment « la demande humaine accrue de protéines animales, l'intensification des pratiques agricoles non durables et l'exploitation des espèces sauvages et de la faune. » Les autres facteurs humains cités concernant l'émergence des zoonoses sont l'utilisation non durable des ressources naturelles, accélérée par l'urbanisation, le changement d'affectation des sols et les industries extractives, l'augmentation des voyages et des transports, les évolutions de la chaîne agroalimentaire et le changement climatique. La Directrice exécutive du PNUE alerte « la science est claire, si nous continuons à exploiter la faune et à détruire nos écosystèmes, nous pouvons nous attendre à voir un flux constant de ces maladies passer des animaux aux humains dans les années à venir ».

Si le COVID-19 a eu et a des impacts dramatiques sur la santé mentale et l'économie de par

les confinements et la peur, l'impact environnemental l'est tout autant de par l'augmentation d'utilisation de produits désinfectants et toxiques et de l'augmentation de l'usage unique (masque, blouses, barquettes alimentaires...) entre autres.

Ainsi, la crise sanitaire renvoie d'adopter une démarche multi-sectorielle proactive : expertise humaine, expertise animale et expertise environnementale.

Beaucoup de données scientifiques sur les zoonoses et l'impact de l'activité humaine ont été vulgarisées dans les médias, et ont alerté sur le fait que les zoonoses devraient encore augmenter dans les années à venir si nous ne changeons pas le système dans lequel nous vivons actuellement.

D'autres éléments qui ont été évoqués dans les médias ont été la baisse des émissions de gaz à effet de serre, notamment dû au confinement et aux fermetures des frontières, ainsi que le changement d'alimentation et de consommation des Français, l'augmentation des Français à faire du sport (les pratiques fitness notamment via des lives youtube), le développement du télétravail, la baisse des nuisances sonores, et tant d'autres...

Tous ces différents éléments convergent tous vers le développement durable.

### 3.1 La communication de crise

La gestion de crise favorise une nouvelle gouvernance et une nouvelle façon de communiquer. Cette crise mondiale a obligé à être réactif, à s'adapter, à faire face à l'inconnu tout en apportant des réponses rapidement à toutes les parties prenantes.

La situation de crise a pour conséquence :

- Déstabilisation
- Montée forte de stress
- Réaction de peur, perte de confiance
- Changement des règles
- Inhibition
- Saturation des moyens humains et matériels
- Panique

Pour un établissement de santé, une crise mal gérée peut avoir des conséquences lourdes : des vies humaines, des conséquences judiciaires, financières, des conséquences sur l'image de l'établissement, une perte de confiance du personnel dans la direction.

Il faut donc occuper le terrain auprès des différents publics internes et externes, mettre en place une véritable communication de crise, affranchie de toute précipitation mais réactive.

En cas de crise, il faut élaborer une stratégie de communication en un temps record :

- Obtenir des informations de tous les professionnels sur la situation. Comprendre ce qui s'est passé. Mettre en place des relais pour faire redescendre et remonter les informations.
- Evaluer l'incidence, discerner les enjeux.
- Anticiper les questions des journalistes et préparer les réponses.
- Rédiger un communiqué de presse détaillé

La relation de confiance établie avec les journalistes et les partenaires vont jouer un rôle important et vous aider dans la gestion de cette communication et dans ses conséquences.

Le plan blanc est l'outil de la communication de crise. Chaque établissement élabore son plan blanc.

Il regroupe les consignes d'organisation intrahospitalière et les modalités de mise en place d'une cellule de crise. Il recense les moyens susceptibles d'être mobilisés et définit les conditions de leur emploi. Toutes les actions à mettre en place en cas de crise sont recensées dans des fiches (mode d'emploi).

Celle de la communication doit être rédigée et classée avec les autres.

L'entreprise donne ainsi des repères pour une bonne compréhension des faits et ouvre des perspectives sur les moyens mis en place pour sortir de la crise.

Durant et à l'issue de la crise, il est important de remercier toutes les équipes et les féliciter, prévoir une réunion pour faire un point, un débriefing avec les équipes, lister les points positifs et négatifs dans la gestion de la crise, trouver des pistes d'amélioration dans l'organisation, et réactualiser le plan blanc et les fiches types.

Au Centre Hospitalier de la Tour Blanche, je dis régulièrement que la communication interne n'a jamais aussi bien fonctionné que pendant la crise sanitaire.

Avec les services fermés, les réunions annulés, les échanges n'étaient plus possible.

Aussi bien la communication que la gouvernance ont dû s'adapter rapidement pour constituer une cellule de crise avec tous les acteurs clés et un canal de communication efficient et efficace.

Tout d'abord, le Directeur a réuni tout de suite les personnes indispensables pour cette gestion de crise : la présidente de CME qui est aussi cheffe du pôle médical, le chef de pôle SSR, la médecin coordonnateur des EHPAD, la responsable des services techniques, la coordinatrice des soins, le chef de service de médecine polyvalente (transformée en unité COVID), les infirmières hygiénistes et qualitiennne, le responsable des services économiques et financiers, le directeur adjoint et moi-même.

Ponctuellement, les cadres de service étaient conviés, ainsi que la responsable des systèmes d'informations, lorsque c'était nécessaire.

Le compte-rendu était effectué dans la journée et mis automatiquement sur l'intranet. L'intranet n' jamais eu autant de bonnes statistiques de lecture, il a fallu accompagner les agents pour qu'ils prennent cette habitude, et en parallèle les cadres de service recevaient par mail ce compte-rendu le temps que cette routine se mette en place.

S'il fallait agir vite pour donner des éléments de langage aux personnels des accueils et du standard, je les appelais , tout en précisant que le compte-rendu sera sur l'intranet dans l'après-midi.

Les agents faisaient remonter leurs interrogations auprès du secrétariat de direction, des infirmières hygiénistes et de moi-même. Elles étaient toutes traitées et avaient toutes une réponse dans les compte-rendus.

Si un avis défavorable de services était fait concernant une décision prise, avec proposition d'une autre solution, celle-ci était évaluée et actée.

Pour une recommandation concernant les EHPAD, il a même était décidé que les équipes réfléchissent à une organisation, la soumettent et serait validé en cellule de crise.

Le Directeur a aussi mis en place une réunion hebdomadaire avec les représentants des usagers et le président du CVS pour informer de la situation de l'établissement.

Enfin, un CHSCT extraordinaire avait lieu toutes les semaines.

Une note d'information du Directeur a été envoyée à tous les agents, écrite par lui-même, qu'il m'a fait relire et corriger si nécessaire.

Des remerciements sur l'implication des agents, des bénévoles et des donateurs ont été mis sur les réseaux sociaux.

Concernant la transparence de la situation, un lien étroit était fait avec les médias et le premier cas au sein des agents dans un service a été posté sur facebook. Ce qui a amené une vague de panique auprès des familles des patients mais aussi celles des agents. Mais comme j'ai dû l'expliquer à la cadre de santé du service, il a fallu cibler afin d'éviter que ce soit tous les services qui soient noyés par les appels téléphoniques. Des choix cornéliens mais nécessaires pour contrer au maximum le bouche à oreille et les fausses rumeurs qui auraient rajouté du travail aux agents.

Il était posté régulièrement les nouvelles recommandations, ce qui nous a permis d'être réactifs, de nous positionner comme référence sur le bassin de vie pour avoir les informations.

Des bilans mi-parcours étaient diffusés vers l'extérieur.

C'était aussi s'exposer aux commentaires blessants, erronés, ça a nécessité une grande vigilance sur tous les partages de posts, sur les commentaires des articles des médias et de pouvoir répondre lorsque c'était nécessaire. Et j'ai pu remarquer que si au départ il m'a fallu « pister », très vite, ces commentaires se sont atténués. La population se rendait compte que c'était un outil utilisé pour être informatif, rétablir la vérité, qu'il y avait quelqu'un derrière pour le gérer.

Voyant la réactivité sur facebook, c'est ensuite le messenger du CH qui a beaucoup fonctionné pour avoir des renseignements etc...

Enfin, les réseaux sociaux ont été et sont des outils pour affirmer le soutien de l'établissement et de la Direction envers ses agents. En effet, des visuels étaient mis régulièrement sur les nouvelles recommandations, horaires de visites etc et demander le

respect aux agents qui mettent tout en œuvre pour que famille/patients/résidents puissent se retrouver.

Un jour en voyant les fiches d'événements indésirables où les incivilités des familles étaient en recrudescence avec violence verbale, j'ai soumis un post à la Direction qui l'a validé... Et un agent a commenté sous ce post pour remercier de la prise de position. Les agents ensuite ont su revenir vers moi lorsqu'il fallait appuyer une décision via les réseaux sociaux ou s'ils avaient besoin que l'on publie un rappel au respect.

Mon expérience de cette crise me fait dire que facebook a été pour moi le meilleur outil de communication interne pour montrer que la Direction était présent et vigilant sur les conditions de travail des agents et qu'elle reconnaissait le travail accompli et les difficultés du quotidien, qu'elle n'était pas loin de la réalité.

Pour la gestion de la crise sanitaire en 2020, la page Facebook de l'hôpital, créé courant 2019, a été un appui considérable ainsi que les liens avec les médias locaux (NR, BIP TV, Magazine d'Issoudun) pour pouvoir diffuser les informations à la population et assurer une communication transparente.

er  
Du 1 au 29 mars 2020, le nombre d'abonnés a doublé et n'a fait qu'augmenter (281 au 1 mars, 562 au 29 mars). Cette croissance montre que la page de l'hôpital s'est positionnée comme ressource et source d'information en temps réel.

Chaque post étaient repris par la Nouvelle République et après chaque annonces gouvernementales, les médias prenaient attache auprès de moi pour pouvoir faire un reportage.

Cet exemple a été pour moi important a relaté car je me suis rendue compte que malheureusement, ça n'avait pas été une majorité d'établissement qui avait fonctionné de cette manière. Lors de ce DU, j'ai appris que beaucoup avait été en souffrance de n'être au courant de rien, que des décisions leur étaient imposées sans avoir d'explications et que leur retours n'étaient pas entendus.

C'est donc un exemple qui illustre parfaitement la gouvernance telle que l'entend la RSE. Toutes les parties prenantes sont entendues, sollicitées, informées. L'intelligence

collective a sa place, chacun peut faire un retour d'expérience sur un modèle d'organisation.

### 3.2. les établissements de santé retrouvent un rôle dans la prévention

La crise sanitaire a aussi replacé les établissements de santé dans un rôle de prévention, à l'image des vidéos virales sur les réseaux sociaux au moment du premier confinement « Restez chez vous ».

Comme évoqué dans le chapitre précédent, la crise sanitaire a rappelé que l'humain impacté son environnement par son activité et donc impacté sa santé...

Les établissements de santé, afin de répondre à leurs missions première qui est de prendre soin doivent donc accentuer les messages de prévention et promotion de la santé, car hormis l'alcool et le tabac, les autres campagnes de prévention grand public restent assez timides, avec simplement des campagnes d'affichages.

*Selon l'OMS, la santé publique représente l'ensemble des efforts des institutions publiques dans une société pour améliorer, promouvoir, protéger et restaurer la santé de la population grâce à une action collective.*

Les missions de la santé publique est de surveiller, évaluer, recommander, expertiser, et communiquer.

Ainsi, les établissements de santé pourrait axer tout un travail de vulgarisation autour des déterminants de santé et des exposomes, en interne et en externe.

Les déterminants de santé sont des facteurs personnels, sociaux, économiques et environnementaux qui déterminent l'état de santé des individus ou des populations.<sup>9</sup>

L'exposome désigne l'ensemble des déterminants modifiables, notamment par la mise en œuvre d'action menée dans le cadre des politiques de santé, par opposition aux déterminants biologiques.

Lors du DU, les cours concernant les perturbateurs endocriniens ont renforcé mon envie de communiquer sur ces éléments.

Depuis quelques années, des messages sont diffusés en donnant une liste de produits où on peut les retrouver sans accompagnement dans la lecture des étiquettes des

---

9 Santé publique France

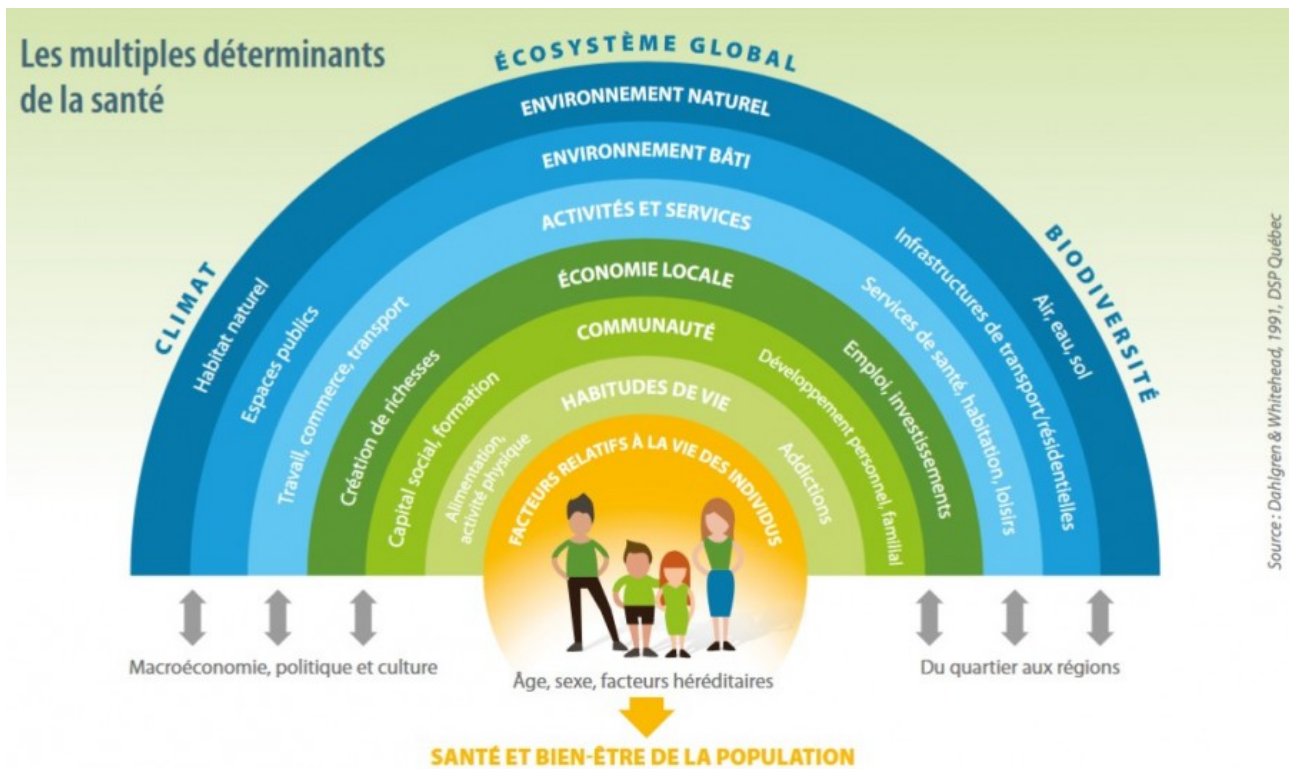


composants du produit (annexe 9). L'individu est donc surtout dans une position fataliste et passive, en sachant seulement que les perturbateurs endocriniens sont présents partout sans essayer de chercher quels produits en sont exempts et comment le savoir.

Les perturbateurs endocriniens sont un exemple mais se positionner une fois encore comme établissement ressource et de promotion de la santé concernant tous les déterminants de santé peuvent sensibiliser et amener au changement de vision et de consommation la population. Vulgariser les données scientifiques, relayer les impacts environnementaux par des infographies claires et précises sont des actions facile à mettre en place et peu coûteuses (le site bonpote est un site sourcé, avec des infographies mises à disposition).

En interne, le Document unique d'évaluation des risques professionnel (DUERP) devrait aussi contenir ces éléments qui sont un risque pour la santé des agents. Mais ce sont les produits chimiques et toxiques qui sont identifiés et non les produits utilisés au quotidien (produits ménagers). En interpellant sur ce sujet, même si le bouleversement pourrait être grand, il est possible que les organisations syndicales s'en saisissent et ainsi instaurer un dialogue en interne qui influencera la politique d'achats et les cahiers des charges.

*Les déterminants de santé*



## CONCLUSION

La communication est un levier pour sensibiliser, fédérer, valoriser, fidéliser, attirer et développer un sentiment d'appartenance. C'est aussi un moyen pour déployer une politique managériale d'envergure et informer la population sur les enjeux de développement durable pour se réapproprier sa santé, en être acteur.

Cependant, quelques freins sont à soulever.

La communication dépend de la Direction et de la politique qu'elle souhaite mettre en place. Même si le communicant souhaite amorcer une sensibilisation autour du développement durable, avec comme appui les textes réglementaires et les indicateurs de résultats, si la Direction ne souhaite pas mettre une ligne budgétaire pour des projets ambitieux, une politique RSE sera plus longue à mettre en œuvre. L'appui de la gouvernance est indispensable. Le communicant n'a pas de pouvoir décisionnel.

Ensuite, les agents ont besoin de reconnaissance mais aussi de reconnaissance salariale. Retrouver du sens et de l'autonomie dans leur travail, augmenter en compétences n'est

pas suffisante à moyen terme.

La crise sanitaire, le SEGUR de la santé qui en a découlé ont renforcé la fatigue, l'absentéisme, la déception et la défiance auprès des pouvoirs publics.

Si la communication peut impulser une dynamique développement durable, pour qu'elle soit généralisé il faut que ce soit soutenu par le gouvernement.

Ainsi, c'est tout le système de santé qui est à revoir. Sortir d'une logique centrée sur le soin et le curatif pour aller dans un système de santé qui prend en compte la santé dans tout son ensemble, avec des axes forts de prévention. Mais pour ce faire, les budgets des établissements de santé doivent suivre cette logique et ne plus être dépendants de l'occupation des lits et de la tarification à l'acte. La prévention et promotion de la santé doit être ajoutée aux budgets.

C'est donc une approche globale de la santé qui doit être défendu, les établissements de santé peuvent y contribuer mais en étant associés à tous les acteurs de la prévention. Il paraît donc indispensable que tous les acteurs de santé suivent une même ligne directrice et soient coordonner et connecter ensemble pour viser des objectifs de santé globale et intégrative, autrement dit la santé environnementale.

Si la communication peut élever les consciences, peut elle jouer un rôle pour inciter sur une réforme globale du système de santé ?

# **ANNEXES**

## **Certification HAS incluant le concept de développement durable**

### **Objectif 3.6**

**L'établissement dispose d'une réponse opérationnelle adaptée aux risques auxquels il peut être confronté**

**Les risques environnementaux et enjeux du développement durable sont maîtrisés**

L'établissement contribue aux enjeux du développement durable en adaptant son projet d'établissement et son fonctionnement pour tenir compte de son impact social et environnemental tout en garantissant une soutenabilité économique. L'établissement qualifie ses principaux projets à l'aune de ces trois enjeux en consultant les parties prenantes. En particulier, sur l'enjeu environnemental du développement durable, cette prise en compte vise à améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, mesurer et réduire les émissions de gaz à effet de serre, préserver la ressource en eau, développer la mobilité durable, prévenir, trier et valoriser les déchets et préserver la biodiversité.

Pour son activité, l'établissement met en oeuvre les actions de maîtrise des risques environnementaux auxquels il est exposé : incendie, inondation, canicule, pollution (chimique, air, eau, sol, sonore, lumineuse), etc

### **Éléments d'évaluation**

- Les consommations (énergie et eau) sont connues et un plan d'action existe pour les réduire.
- Une filière adaptée est en place pour chaque type de déchet.
- L'établissement agit pour influencer les comportements des professionnels et des patients en faveur du développement durable. L'établissement met en oeuvre une politique de sensibilisation en matière de protection de l'environnement et de développement durable.
- Il existe un plan de maîtrise des risques environnementaux auxquels est exposé l'établissement.
- L'établissement a réalisé un diagnostic initial de sa situation au regard des enjeux du développement durable.
- L'établissement a établi une stratégie d'adaptation de son fonctionnement et un plan d'action au regard des enjeux du développement durable.
- L'établissement est doté d'une gouvernance ou d'un groupe de travail sur ce sujet.
- L'établissement a désigné un référent développement durable.
- Le circuit des déchets est conforme aux règles d'hygiène.



# CHARTRE DES VALEURS

Toute personne est accueillie dans le respect de ses croyances et de son vécu. Dès son arrivée et tout au long de son séjour, les informations la concernant lui sont communiquées afin qu'elle soit pleinement reconnue dans ce qui lui est donné de vivre. Sa prise en soins s'efforce d'être adaptée à ses particularités dans une volonté permanente d'humanisation.

La santé de la population est indissociable de la santé environnementale. Il convient ainsi d'assurer la pérennité du Centre Hospitalier de la Tour Blanche dans son environnement, sans lui nuire, mais aussi en l'enrichissant par une économie responsable, une équité sociale et la préservation de son écosystème.

Le Centre Hospitalier de la Tour Blanche accueille et suit l'utilisateur avec bienveillance et authenticité.

Le personnel s'applique à instaurer une relation de qualité en favorisant notamment le maintien des liens sociaux et familiaux. L'écoute et le soutien de l'équipe sont au cœur du soin afin que le patient/résident puisse être auteur et acteur de son parcours.

Nos équipes s'attachent à porter une attention particulière au patient/résident par un regard bienveillant, une attitude empathique, une considération singulière suscitant chez lui un sentiment d'effectivité de ses droits, d'accompagnement et de respect.

Le respect mutuel s'impose, tant dans le fonctionnement institutionnel que dans les relations avec les usagers et l'ensemble du personnel de l'établissement. Chacun occupe une place particulière et contribue à l'instauration d'une complémentarité entre les différents acteurs.

Le Centre Hospitalier de la Tour Blanche est un établissement de santé polyvalent à taille humaine qui accueille ses usagers sans distinction sociale, ethnique ou culturelle. Il offre à la population du bassin de vie un accès aux soins diversifié par son ouverture institutionnelle et ses différentes collaborations.

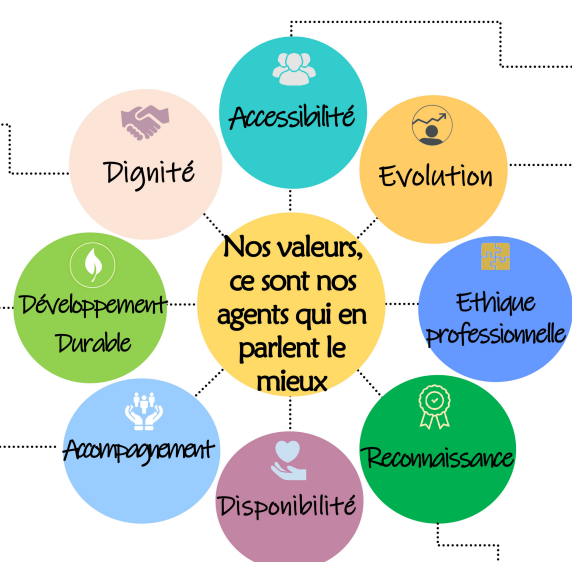
Le Centre Hospitalier de la Tour Blanche est un établissement ambitieux, tant sur le plan des activités que sur l'engagement auprès de son personnel, en lui offrant la possibilité de se former et mener une réflexion sur sa pratique. La volonté des professionnels d'acquiescer des compétences innovantes est valorisée, entraînant une progression vers l'hôpital de demain.

Chaque agent exerce ses fonctions avec le professionnalisme, la rigueur et l'engagement qui lui sont propres. Il favorise l'esprit d'équipe et la cohésion, notamment à travers l'entraide et l'intégration des nouveaux arrivants.

#### Merci à :

AMORIM RODRIGUES Joao Pedro, AUBINEAU Julie, AUDONNET Charlotte, AVRIL Marie-Claude, BONNIN Christelle, BRICE Séverine, COLIN Frédéric, DELOHEN Méggie, DE SA DE OLIVEIRA Malissa, DIAZ Myriam, DUBREU Olivier, FERRE Claude, HALBWAX Nadia, HUGUET Karine, LAVOISEY Carine, LECERF Hervé, LEDET Brigitte, MASSON Pascale, MAUBERT Katia, MAURET-CEPAS Marie, MERIENNE Audrey, MONESTIER Céline, PASQUET Coralie, PONS Morgane, RAGOT Dolores, RIOLLET Christel, ROBINEAU Fabien, RONDOT-GAY Nathalie, ROUSSEAU Martine, ROUSSEL Jean-Luc, ROUZET Nathalie, SARRAZIN Séverine, SINACER Nadia, STYSIAL Frédéric, THIAIS Sophie

Pour avoir mis des mots sur la pensée de tous nos agents ayant massivement participé au sondage (63%).



# CARTOGRAPHIE 2019 DES MÉTIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

## CENTRE-VAL DE LOIRE



Notre paysage sanitaire, social et médico-social est en constante évolution. De nouveaux métiers et de nouvelles compétences voient le jour. La politique et les outils de gestion relatifs aux ressources humaines doivent s'adapter.

Fort du succès rencontré lors de la première cartographie réalisée en 2013 auprès des établissements de la Fonction Publique Hospitalière, les instances de l'ANFH Centre-Val de Loire ont décidé sa mise à jour en 2019.

Je tiens à remercier les établissements pour leur active participation. En effet, la nouvelle cartographie couvre 75 % des professionnels des secteurs d'activités sanitaire, social et médico-social de la FPH en région Centre-Val de Loire.

Ce projet va permettre aux établissements de consolider, de faire évoluer :

- leur politique en matière de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences,
- leur politique d'attractivité et de maintien dans l'emploi,
- la sécurisation des parcours professionnels de leurs agents avec le développement de leur départ en promotion professionnelle,
- le recueil des nouveaux besoins en formation continue selon l'évolution des compétences de leurs agents, l'émergence de nouveaux métiers,
- leur stratégie de développement des compétences et connaissances des professionnels de bas de niveaux de qualification.

Enfin, les résultats permettront aux instances régionales de l'ANFH avec les établissements et en partenariat avec les acteurs de la santé, de l'orientation, de l'emploi et de la formation professionnelle en région Centre-Val de Loire de proposer une offre de services régionale aux professionnels de santé de la Fonction Publique Hospitalière.

**Christophe DELA**  
Président régional



**50 065**  
Professionnels

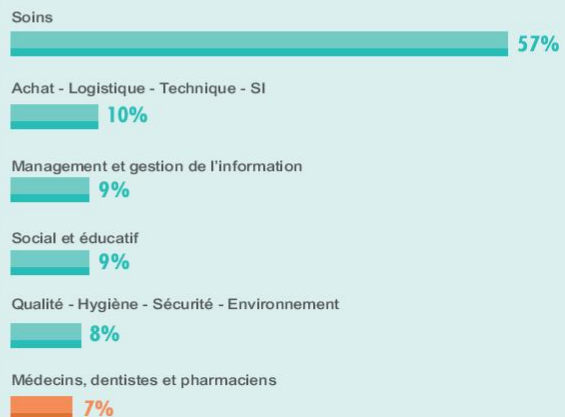


**138**  
Établissements Sanitaires,  
Sociaux  
et Médico-sociaux



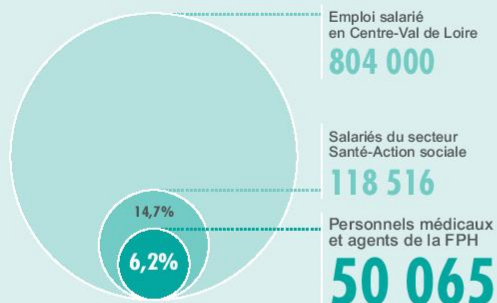
**3 293**  
Médecins, dentistes et pharmaciens

**46 772**  
Soignants, agents administratifs,  
socio-éducatifs et techniques,  
sages-femmes



## LE SECTEUR SANTÉ-ACTION SOCIALE ET LA FPH EN CENTRE-VAL DE LOIRE

Les personnels médicaux et agents de la FPH représentent 6,2% de l'emploi salarié de la région.

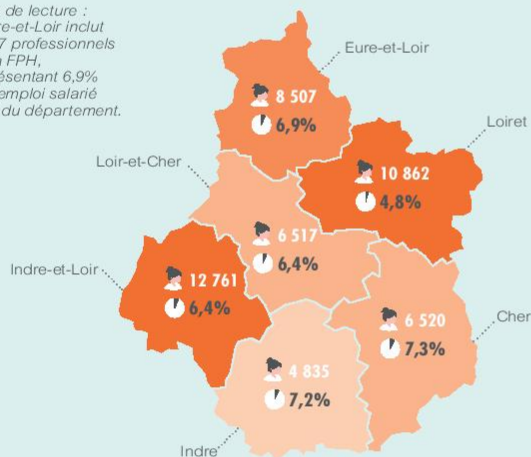


## LA RÉPARTITION DES AGENTS DE LA FPH PAR TYPE D'ACTIVITÉ



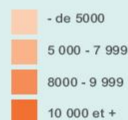
## L'EFFECTIF ET LE POIDS DE LA FPH DANS L'EMPLOI SALARIÉ PAR DÉPARTEMENT

Note de lecture : L'Eure-et-Loir inclut 8 507 professionnels de la FPH, représentant 6,9% de l'emploi salarié total du département.



Poids de la FPH dans l'emploi salarié par département

Effectif des soignants, agents administratifs, éducatifs et techniques, sages-femmes et personnels médicaux par département



Nota : l'ensemble des professionnels est rattaché à l'entité juridique d'appartenance et non à l'établissement géographique dans lequel ils exercent leur activité.

## LES GROUPEMENTS HOSPITALIERS DE TERRITOIRE EN CENTRE-VAL DE LOIRE

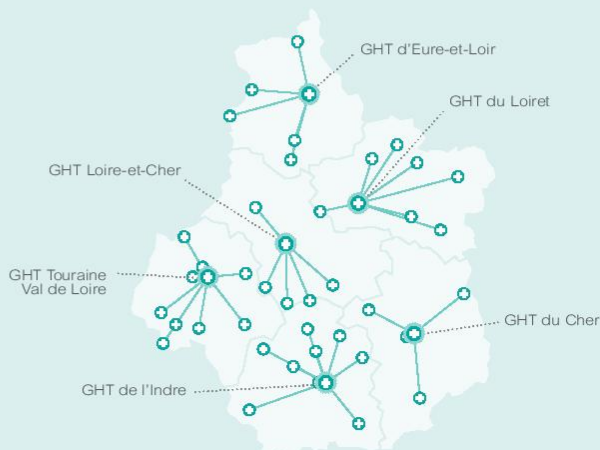
- Établissement support du GHT
- Établissement public de santé

**5 à 10** établissements par GHT

**4 000 à 10 000** professionnels selon le GHT (hors médecins)

Principales fonctions mutualisées :

Professionnels des Systèmes d'Information	<b>263</b>
Professionnels des achats	<b>118</b>
Coordinateurs de parcours en santé	<b>9</b>





## PERSONNELS MÉDICAUX

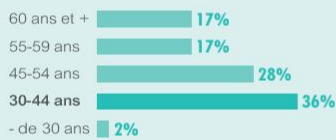
3 293 PROFESSIONNELS EN CENTRE-VAL DE LOIRE



### PROFESSIONS



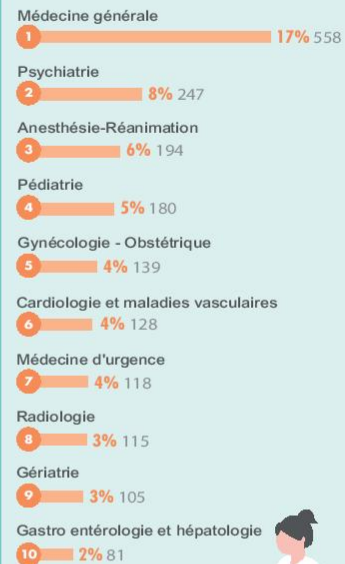
### FEMMES



### HOMMES



### TOP 10 DES SPÉCIALITÉS MÉDICALES ET CHIRURGICALES



## PERSONNELS SOIGNANTS

28 459 AGENTS EN CENTRE-VAL DE LOIRE



### PROFILS



### ÂGES



### TOP 10 DES MÉTIERS



## PERSONNELS SOCIO-ÉDUCATIFS

4 580 AGENTS EN CENTRE-VAL DE LOIRE



### PROFILS



### ÂGE



### TOP 5 DES MÉTIERS



## PERSONNELS ADMINISTRATIFS GESTION DE L'INFORMATION

4 717 AGENTS EN CENTRE-VAL DE LOIRE



### PROFILS



### ÂGE



### TOP 5 DES MÉTIERS



## PERSONNELS QUALITÉ HYGIÈNE-SÉCURITÉ ENVIRONNEMENT

3 948 AGENTS EN CENTRE-VAL DE LOIRE



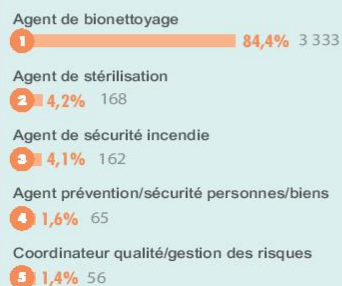
### PROFILS



### ÂGE



### TOP 5 DES MÉTIERS



## PERSONNELS ACHAT LOGISTIQUE -TECHNIQUE-SI

5 006 AGENTS EN CENTRE-VAL DE LOIRE



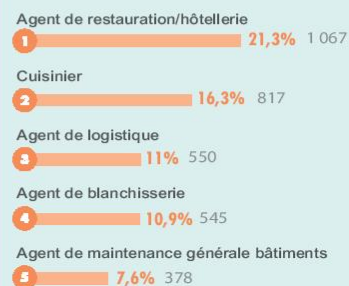
### PROFILS



### ÂGE



### TOP 5 DES MÉTIERS



## LE RECRUTEMENT ET L'ATTRACTIVITE DANS LA FPH

La quasi-totalité des établissements de la région se déclare être concernée par des difficultés de recrutement de personnels administratifs, éducatifs, soignants, techniques et sages-femmes.

### SOLUTIONS EXTERNES

Les principales solutions **externes** auxquelles les établissements ont recours :



Enquête réalisée par Web et téléphone auprès des directions des établissements

### LES MÉTIERS LES PLUS EN TENSION

- **Les métiers infirmiers** (infirmier de bloc opératoire, infirmiers en soins généraux et infirmier en anesthésie-réanimation) et **les aide-soignants**
- **Les métiers de la rééducation** (orthophoniste, masseur-kinésithérapeute, ergothérapeute, psychomotricien)
- **Les métiers socio-éducatifs** (éducateurs jeunes enfants, éducateur spécialisé et encadrants socio-éducatifs).

### SOLUTIONS INTERNES

Les principales solutions **internes** auxquelles les établissements ont recours :



## ZOOM SUR LES AGENTS POLYVALENTS ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES EN EHPAD

### DESCRIPTION

La polyvalence des agents administratifs et techniques est décrite à travers

- **des fonctions multitâches** avec la nécessité d'alterner différentes missions au quotidien versus des postes aux contours très précis
- l'**élargissement des tâches** avec de **nouvelles missions** qui viennent s'ajouter à leur champ d'action initial
- le **remplacement** ponctuel des collaborateurs de leur service en cas d'absence.

### DIVERSITÉ DES COMPÉTENCES

Une diversité de compétences à mobiliser pour faire face à la polyvalence :

- **la réactivité et la disponibilité** (agir efficacement en respectant les procédures)
- **la rigueur** (organiser son temps de travail)
- la capacité d'**analyse** et la prise de **décision**

### LES IMPACTS DE LA POLYVALENCE SUR LES AGENTS

- l'**apprentissage** d'une partie voire de l'ensemble du métier une fois en poste
- le **manque de reconnaissance**
- la **mutation** des fonctions

### LA FORMATION

La formation est considérée comme un moyen clé à activer afin que les agents polyvalents réalisent au mieux leurs missions et s'adaptent aux transformations qui impactent leurs postes.

Les attentes exprimées :

Sur les **compétences métiers** :

- Pour les agents administratifs : proposer des moyens qui leur permettent de s'adapter aux constantes évolutions de leurs process métiers et des outils utilisés.

→ Pour les agents techniques : spécialiser certains agents sur une dimension spécifique de maintenance pour qu'ils interviennent en total autonomie et gagnent en efficacité, sans recourir aux prestataires.

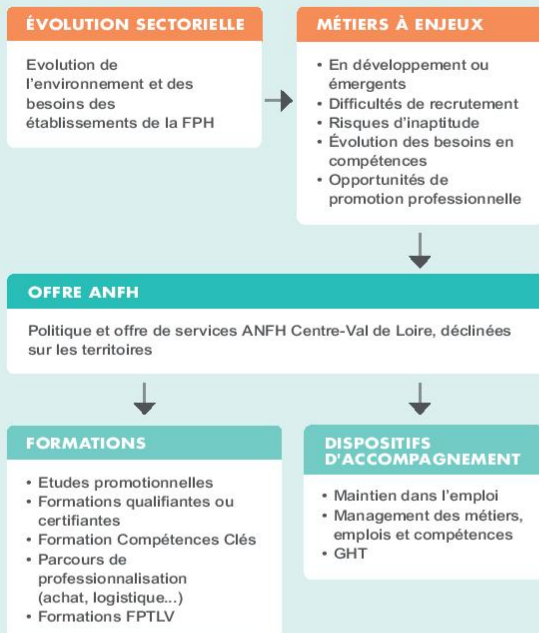
Sur les **compétences comportementales** :

- Avoir des conseils et méthodes à adopter pour gérer les exigences de la polyvalence.

Entretiens réalisés auprès des professionnels administratifs et techniques et de leur encadrement



## L'OFFRE DE L'ANFH



Alliant conseils, formations, parcours modulaires ainsi que dispositifs d'accompagnement, l'offre de services de l'ANFH s'enrichit continuellement.

Elle permet de répondre à la fois aux évolutions réglementaires et aux enjeux régionaux, tout en intégrant les besoins spécifiques des établissements et des professionnels, en termes de secteurs d'activité, de territoires ou de métiers.



En savoir plus sur les résultats de la cartographie des métiers et l'offre ANFH

[www.ANFH.fr](http://www.ANFH.fr)

## CONTACTS

### ANFH CENTRE-VAL DE LOIRE

7, rue Copernic  
41260 La Chaussée-Saint-Victor

02 54 74 65 77  
[centre@anfh.fr](mailto:centre@anfh.fr)

## MÉTHODOLOGIE DE LA CARTOGRAPHIE

### Population



Tous les agents de la Fonction Publique Hospitalière (titulaires, stagiaires et contractuels) par métier et les personnels médicaux (hors internes) par spécialité dont les établissements étaient employeurs au 01/01/2019.

### Métiers étudiés



Métiers exercés par les agents selon le Répertoire des Métiers de la Santé et de l'Autonomie de la FPH (version 3).

### Conduite de l'étude



Recueil des informations auprès des établissements adhérents de l'ANFH et analyse par BVA (spécialiste des études et du conseil), avec le concours de Grand Angle (spécialiste du management des compétences et des métiers dans la FPH).

### Couverture



Participation de 54 % des établissements, soit 75 % des professionnels de la FPH en Centre Val-de Loire et 80% des établissements en GHT. Redressement statistique des chiffres. Restitution dans une cartographie régionale et mise à disposition des établissements de leurs propres cartographies et indicateurs.

## Bibliographie

- ✓ Le guide de la communication responsable – ADEME – 2020
- ✓ La communication sociétale vs communication responsable – Béatrice PARGUEL 50 fiches sur le marketing durable, Bréal, pp.120-123, 2010. ffhalshs-00655622f
- ✓ La communication responsable - Intégrer le développement durable dans les métiers de la communication - Alice Audouin Anne Courtois Agnès Rambaud-Paquin Groupe Eyrolles, 2009, 2010
- ✓ L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier - Véronique Haberey-Knuessi, Jean-Luc Heeb, Emilie Morgan De Paula – revue recherche en soins infirmiers 2013
- ✓ La responsabilité sociétale des établissements de santé, sociaux et médico-sociaux – Module interprofessionnel de santé publique
- ✓ Quand le numérique interroge la culture scolaire – une étude de cas en éducation au développement durable - revue de recherches en éducation 2019
- ✓ Norme ISO 26000 et Norme ISO26000 pour les métiers de la communication
- ✓ Plan National de Santé Environnementale n°1, n°2, n° 3, n°4
- ✓ Plan Régional de Santé environnementale de la Région Centre Val de Loire n°3
- ✓ 10 questions sur la qualité de vie au travail dans les établissements de santé – ANACT – HAS
- ✓ Travail et changement – Qualité de vie au travail dans les établissements de santé, l'enjeu de la qualité des soins ANACT-ARACT n°266
- ✓ Qualité de vie au travail et qualité des soins – revue de littérature HAS
- ✓ Qualité de vie au travail – Les actions à partager, les engagements attendus – rapport 2018 – FHF
- ✓ RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises - La revue des sciences de gestion, 2014, Vol.267-268 (3), p.69-78
- ✓ Le développement durable à découvert CNRS Éditions, 2017-10-19
- ✓ Approche systémique et co-développement : alternatives pour des organisations saines ? - Archives des maladies professionnelles et de l'environnement, 2018-05, Vol.79 (3), p.285
- ✓ Pourquoi faut-il « apprivoiser » la confiance entre tous pour cultiver un processus de développement local durable ? Global health promotion, 2014-03, Vol.21 (1\_suppl), p.31-35
- ✓ La promotion de la santé à l'ère des Objectifs de développement durable Global health

promotion, 2019-09, Vol.26 (3), p.99-101

- ✓ Une approche disparate de l'égalité de genre affaiblit les ODD : le temps d'une action transversale - Global health promotion, 2020-09, Vol.27 (3), p.180-183
- ✓ Comment le Covid-19 remodèle l'économie; Une pandémie, deux avenir - Le Monde diplomatique, 2020-11-01
- ✓ TIC et/ou développement durable : le paradoxe écologique vécu par les utilisateurs - Gérer & comprendre, 2017, Vol.128 (2), p.48-61
- ✓ Développement durable - Une communication qui se démarque 2018
- ✓ Vers une transformation financière du système de santé ? - Revue de droit sanitaire et social, 2019-02-28 (1), p.35
- ✓ Développement durable et santé publique. Vers un nouveau modèle d'une santé égalitaire ? - La revue des sciences de gestion, 2012, Vol.253 (1), p.107-113
- ✓ GreenIT
- ✓ Santé Publique France
- ✓ Comment tout peut s'effondrer – podcast
- ✓ Pollution numérique, la face cachée du clic podcast France Culture
- ✓ Cynthia Fleury – Repenser le soin Podcast France Culture
- ✓ L'hôpital risque t'il le burn out podcast France Culture
- ✓ Rapport du GIEC – site Bonpote
- ✓ Professionnels de santé – Crise des vocations ? Podcast France Culture
- ✓ Le Nudge et le comportementalisme – podcast France Culture
- ✓ Comment le nudge a envahi l'espace public Podcast France culture
- ✓ Réintroduire la science dans la sphère publique podcast France Culture
- ✓ Repenser la conscience et la pratique d'une profession avec et pour la RSE : la communication responsable – Mémoire Thomas Bourgeois