



HAL
open science

L'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise, un défi pour les établissements de santé

Marie-Lou Robert, Victor Masy

► **To cite this version:**

Marie-Lou Robert, Victor Masy. L'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise, un défi pour les établissements de santé. Sciences de l'Homme et Société. 2023. dumas-04227075

HAL Id: dumas-04227075

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04227075v1>

Submitted on 5 Dec 2023

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

MASTER 2 MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS DE SANTE

Option « médico-sociale »

L'intégration des questions environnementales dans la gouvernance
d'entreprise, un défi pour les établissements de santé

Présenté par :

Robert Marie-Lou
Masy Victor

Jury :

Georgescu Irène (professeur des universités à MOMA et directrice du mémoire)
Terrier Emmanuel (Maître de conférences à MOMA)
Auger Fanny (consultante RSE chez Primum Non Nocere)

Année :

31/08/2023

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu notre directrice de master, Mme. Georgescu, pour son investissement, ses cours variés et passionnants, son humour et sa bienveillance durant ces deux dernières années. Elle a toujours su, dès que nécessaire, répondre à nos questions de manière rapide et pertinente.

Nous remercions également M. Terrier, directeur du master 1, qui a accepté d'être notre co-directeur de mémoire. Ses cours toujours très intéressants et son intérêt pour la transmission des savoirs auront rendu ces deux années de formation extrêmement enrichissantes.

Nous souhaitons également remercier nos deux responsables d'apprentissages respectifs. Mme. Launoy, qui a su accompagner Mme. Robert durant deux ans, pour la guider vers le professionnalisme dont elle a aujourd'hui fait sa force. Et Mme Cedo, ancienne étudiante au CESEGH, qui a pu accompagner M. Masy durant un an, et qui à travers ses conseils et sa bienveillance, l'a conforté dans son choix professionnel.

Nous remercions également nos parents, qui nous ont toujours apportés un soutien inconditionnel pendant ce master, en nous remotivant dès que besoin. Nous les remercions aussi pour leurs avis et la relecture de ce mémoire.

Enfin, nous tenions à remercier toute l'équipe du CESEGH, et nos camarades de classe, pour tous ces moments partagés qui sont venus enrichir notre formation. Leurs conseils ont toujours été précieux, contribuant grandement à notre réussite.

Liste des mots clés

ADEME = Agence de la transition écologique

AMM = Autorisation de mise sur le marché

ARS = Agence régionale de santé

CO2 = Dioxyde de Carbone

DASRI = Déchets associés aux soins à risque infectieux

EHPAD = Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

ESMS = Etablissement ou service social ou médico-social

ESS = Economie sociale et solidaire

GES = Gaz à effet de serre

GIEC = Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

HAS = Haute autorité de santé

INSEE = Service de soins et d'accompagnement mutualistes

LETCV = Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte

MNU = Médicament non utilisé

OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques

PNAD = Plan National pour les Achats Durables

PNAR = Parcours National des Achats Responsables

PRS = Projet régional de santé

PTEF = Plan de transformation de l'économie française

RSE = responsabilité sociétale des entreprises

SNBC = Stratégie nationale bas carbone

SNS = Stratégie nationale de santé

SSAM = Service de soins et d'accompagnement mutualistes

SSIAD = Service de soins infirmiers à domicile

VSL = Véhicule sanitaire léger

Sommaire

| | |
|---|----|
| Introduction | 1 |
| I. Le secteur de la santé, un acteur de la transition écologique | 4 |
| 1. L’impact des établissements de santé sur l’environnement | 4 |
| 1.1. Un secteur de la santé particulièrement pollueur | 5 |
| 1.2. Une transition bas-carbone engagée | 12 |
| 2. Les recommandations phares et leurs impacts | 19 |
| 2.1. Les recommandations et les obligations portant sur les postes d’émissions | 19 |
| 2.2. Les recommandations portant sur le système de santé | 25 |
| 3. Les défis de l’intégration des questions environnementales dans la gouvernance d’entreprise des établissements de santé | 32 |
| 3.1. L’intégration des questions environnementales dans la gouvernance | 33 |
| 3.2. Les défis émergents de cette intégration | 37 |
| II. Méthodologie | 45 |
| 1. Choix de la méthodologie | 45 |
| 1.1. Entretiens semi-directifs | 45 |
| 1.2. Questionnaire | 46 |
| 1.3. Approche mixte : complémentarité et triangulation | 47 |
| 2. Sélection des participants | 49 |
| 2.1. Méthodologie de sélection | 49 |
| 2.2. Choix des participants pour les entretiens semi structurés | 51 |
| 3. Elaboration du guide d’entretien et du questionnaire | 57 |
| 3.1. Elaboration du guide d’entretien | 57 |
| 3.2. Elaboration du questionnaire | 61 |
| III. Résultats et discussions | 68 |
| 1. Résultats des entretiens et du questionnaire (Cf : Annexe 1 et 2) | 68 |
| 1.1. Résultats des entretiens semi-directifs | 68 |
| 1.2. Résultats du questionnaire | 76 |
| 2. Discussion | 85 |
| 2.1. Bilan de l’étude | 85 |
| 2.2. Analyse critique des défis et des actions entreprises | 85 |
| 2.3. Perspectives d’amélioration et recommandations pour les établissements de santé | 86 |
| Conclusion | 89 |
| Bibliographie | |
| Résumé | |

Introduction

Alors que l'impact écologique de la société revient de manière constante dans les débats en France, le secteur de la santé tente de s'adapter à des modes de fonctionnement perturbés depuis le COVID-19. Dans ce contexte, les établissements font face à un défi de taille : s'inscrire dans une logique de développement durable tout en décarbonant leurs activités. Actuellement, le secteur de la santé serait responsable de plus de 8% des émissions de CO2 françaises. Ce chiffre impressionnant témoigne de la puissance d'un secteur qui se veut innovant, au service de la population et modèle en matière de protection de la santé. Ce chiffre de 8% ne peut être négligé par tous les acteurs du secteur. En d'autres termes, les établissements de santé et les managers doivent trouver des solutions personnalisées et en collaboration avec leurs autorités de tutelles, afin d'engager une décarbonation progressive.

De telles émissions de CO2 impliquent également des coûts pour les établissements de santé. Qu'ils soient humains, financiers ou matériels, ces coûts sont préjudiciables à l'équilibre de ces structures. Les politiques publiques les plus récentes confirment la tendance prise depuis quelques années par le gouvernement : l'environnement doit être pris en compte par les entreprises sous peine de sanctions financières. Si le cadre est encore flou dans le secteur de la santé, il permet d'envisager les peines auxquels seront prochainement exposés les établissements s'ils ne s'inscrivent pas dans une logique de développement durable. Cette orientation vers des modes de gestion et de pilotage plus durables constitue un réel enjeu au cours de la prochaine décennie dans ce secteur.

L'absence de politique RSE (responsabilité sociétale des entreprises) constitue un risque non négligeable pour les établissements de santé. Le large spectre couvert par ce domaine permet notamment d'englober des aspects relatifs au développement durable, aux impacts sociétaux et au bien-être des salariés et des personnes accompagnées. Un élément intéressant à souligner est que la crise énergétique due au contexte géopolitique actuel est venue bouleverser certains modes de fonctionnement. En effet, l'explosion du prix de l'énergie a poussé les établissements de santé à mettre en place de nouvelles mesures visant à réduire les consommations et à adopter des « écogestes » simples. L'adoption d'une politique RSE permet aussi d'assurer un contrôle plus poussé dans le domaine de la qualité, avec l'introduction d'indicateurs de suivi, essentiels au pilotage d'une telle démarche. Réduire les risques liés à la

RSE constitue un travail de fond, parfois fastidieux, qui permet de limiter l'exposition de l'établissement à des dangers non maîtrisés.

A cet égard, une variété de facteurs distincts permet d'expliquer l'évolution actuellement observée. Tout d'abord, l'intensification de l'industrialisation avec des processus de plus en plus poussés, notamment pour la production de consommables en santé, contribue grandement à l'augmentation des émissions de CO₂. De plus, dans un secteur très protocolaire, le gaspillage est une problématique importante, qu'il faut traiter au plus vite selon l'association « *The Shift Project* ». Ensuite, chaque année, les établissements disposent de davantage de dispositifs électroniques, qui viennent accentuer leur consommation électrique. En France, 19.3% de l'énergie est issue du secteur des énergies renouvelables. Le secteur de la santé est donc dépendant et consommateur d'énergies non renouvelables, ce qui contribue à alourdir son bilan carbone sur le court et le long terme. Trouver des solutions pour réduire les consommations est un enjeu de taille, auquel il faut rajouter des variables temporelles et financières. Cependant, des agences comme l'ADEME proposent des pistes d'idées sur lesquelles les établissements peuvent s'appuyer.

L'enjeu est aussi managérial. De fait, les dirigeants et plus largement la gouvernance sont en première ligne pour dicter des politiques communes à appliquer dans les établissements de santé. Le rôle de transmission du manager face à cette problématique est très important, puisqu'il pourra guider l'ensemble des acteurs de l'établissement vers une politique de développement durable plus vertueuse. Cette culture de la RSE vient prolonger les politiques de qualité déjà initiées dans une majorité d'établissements. L'élimination des risques ayant toujours été une priorité dans le secteur de la santé, faire disparaître ceux liés à l'environnement et aux conflits sociétaux vient compléter des modes de fonctionnement rôdés et opérants. (travail sur la qualité, les risques professionnels, les facteurs de risques pour les patients...).

Dans cette perspective, il semble que les pratiques tendent à évoluer durant les prochaines années, pour aboutir sur des politiques RSE plus complètes et en corrélation avec la volonté de décarbonation progressive souhaitée de l'Etat. Les politiques dictées récemment par le gouvernement soulèvent des questions dans leur application concrète dans un secteur si particulier, qui répond par ailleurs à d'autres exigences pour fonctionner correctement. En effet, d'autres enjeux rentrent en compte dans le quotidien des managers, déjà perturbé depuis la crise COVID. Le défi à relever en termes d'intégration de ces politiques au sein de processus déjà

établis est assez conséquent, notamment pour les structures indépendantes qui ne bénéficient pas de personnes ayant les compétences pour répondre à ces questions. Dans cette logique, on peut s'interroger sur les effets que peuvent avoir les questions environnementales dans les établissements de santé. Autrement dit, **dans quelle mesure l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise représente un défi pour les établissements de santé ?**

Pour répondre à ces interrogations, nous verrons dans un premier temps que le secteur de la santé est un acteur important de la transition écologique actuellement engagée, qui a un impact certain sur l'environnement à travers la palette d'activités qu'il propose. A travers ce travail de recherche, nous verrons pourquoi le secteur de la santé est un secteur qui pollue, malgré une transition bas carbone engagée. Cette partie permettra également de réaliser une étude statistique des activités les plus polluantes dans le secteur, et de quelle manière les établissements gèrent ces émissions.

Dans un deuxième temps, nous analyserons plus spécifiquement les mesures phares relatives au secteur de la santé en matière de développement durable et d'application de politique RSE. Nous verrons en quoi la place du manager est essentielle dans le développement et le contrôle de mesures de développement durables dans les structures de santé. En s'appuyant sur le rapport de « The Shift Project », et avec un raisonnement en entonnoir, en partant des recommandations et des obligations formulées dans la loi « Climat Résilience » pour cibler les mesures portant précisément sur le secteur de la santé. Le détail spécifique des pôles d'activité pour les émissions de CO2 vient donner des pistes de réflexion aux managers.

Enfin, une troisième partie viendra éclaircir les enjeux et les risques liés au développement durable pour la gouvernance, au regard notamment des difficultés que peuvent rencontrer les managers à mettre en place des mesures concrètes, tout en faisant face à la résistance au changement de leurs salariés. Il s'agira de mettre en perspective les conditions préalables à l'introduction de ces mesures en étudiant les effets bénéfiques et les contraintes qu'elles peuvent engendrer. Nous verrons en quoi le manque de connaissance sur le sujet est un risque majeur pour l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé.

I. Le secteur de la santé, un acteur de la transition écologique

1. L'impact des établissements de santé sur l'environnement

En France, l'ensemble des établissements sanitaires publics et privés, ainsi que l'ensemble des établissements médico-sociaux du territoire représentent à eux seuls, 2% de la demande en énergie du pays, soit 11% de la demande en énergie du secteur tertiaire. Un rapport du Think Tank, le The Shift Project paru en novembre 2021, consacré au secteur de la santé intitulé "Décarbonons la Santé pour soigner durablement", vient appuyer ces chiffres avec un constat alarmant. Le secteur de la santé serait responsable de près de 46 millions de tonnes de CO2 chaque année, soit environ 8% des émissions de CO2 françaises. A cela, s'ajoutent les crises successives survenues en France, venant bouleverser le secteur de la santé comme la pandémie de Covid-19, la pénurie de soignants, des financements en berne.

La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur le secteur de la santé, notamment en ce qui concerne les questions environnementales. Cela s'est manifesté par une augmentation de la quantité de déchets médicaux, la nécessité d'une gestion accrue des stocks d'équipements de protection individuelle, une réduction des visites médicales non urgentes et une prise de conscience de l'importance de la prévention pour la santé publique. Les établissements de santé ont dû adapter leurs pratiques pour répondre à ces défis, tout en prenant en compte leur impact environnemental.

Le ministère des solidarités et de la santé a souhaité à l'issue de cette crise sanitaire sans précédent de lancer une grande remise à plat du système de santé avec le "Ségur de la santé" le 21 juillet 2020. Le constat du gouvernement est sans appel, la réduction de l'empreinte environnementale des établissements de santé et médico-sociaux dès 2021 est une priorité. Le secteur de la santé doit à son tour, à l'image de la société, prendre le virage du développement durable a assuré Olivier Véran, à l'époque ministre des Solidarités et de la Santé. La mesure 14 des conclusions du Ségur de la Santé en témoigne, "Accélérer la transition écologique à l'hôpital". A la suite du Ségur de la Santé, un réseau de 150 conseillers en transition énergétique et écologique en santé (CTEES) et d'une quinzaine de coordinateurs régionaux a vu le jour. Ces derniers sont chargés d'accompagner les établissements de santé "dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une gestion planifiée de l'énergie". La transition écologique se révèle être une nécessité en France pour les établissements de santé afin de participer activement à la neutralité carbone du territoire d'ici 2050, en baissant ses émissions de 5% par an, ce qui permet de rester

sous les +2° C. En participant à la baisse de ses émissions, ce secteur limiterait ainsi sa dépendance aux énergies fossiles et aux vulnérabilités qui en résultent, notamment face aux tensions d’approvisionnement pétrolier en Europe. L’enjeu est crucial, il est essentiel pour le secteur d’entamer une décarbonisation mais il doit également garantir l’état de santé de la population française grâce à un équilibre entre un système de prévention et un système curatif

1.1.Un secteur de la santé particulièrement pollueur

« Le secteur de la santé comprend l’ensemble des activités dédiées à promouvoir, entretenir ou restaurer la santé des individus. »¹. Ce secteur regroupe le secteur de ville, qui désigne l’activité de soin qui se fait en dehors de l’hôpital comprenant essentiellement mais pas exclusivement les professionnels de santé libéraux ; le secteur sanitaire avec les trois disciplines suivantes, Médecine – Chirurgie – Obstétrique et Odontologie (MCO), la psychiatrie, les Soins de suite et de réadaptation (SSR) et enfin les Unités de soins longues durée (USLD) ; le secteur médico-social qui regroupe les activités prenant en charge les populations vieillissantes ou souffrant de handicaps.

De par son périmètre et son cœur d’activité, le secteur de la santé a un niveau important d’émissions de GES. En effet, ce dernier dépend à l’heure actuelle des énergies fossiles (gaz, charbon, pétrole) notamment pour les transports, le chauffage, la cuisson, l’eau chaude etc. Ces énergies étant présentes sur Terre en quantité limitées, et considérées comme non-renouvelables, ces dernières se raréfient et contribuent très largement au phénomène de réchauffement climatique à travers les émissions de GES que génèrent leur combustion.

Les GES sont des gaz présents naturellement dans l’atmosphère terrestre et jouent un rôle essentiel dans le maintien d’une température propice à la vie sur Terre. Ils agissent comme une couverture thermique en piégeant une partie de la chaleur émise par la Terre et en la renvoyant vers sa surface. Cela permet de garder une température relativement stable. Les principaux gaz à effet de serre sont :

- Le Dioxyde de carbone (CO₂) : Il s’agit du GES le plus abondant et le plus souvent évoqué. Il est principalement émis par la combustion de combustibles fossiles tels que

¹ https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/11/rapportfinal_sante_ptef_25112021.pdf

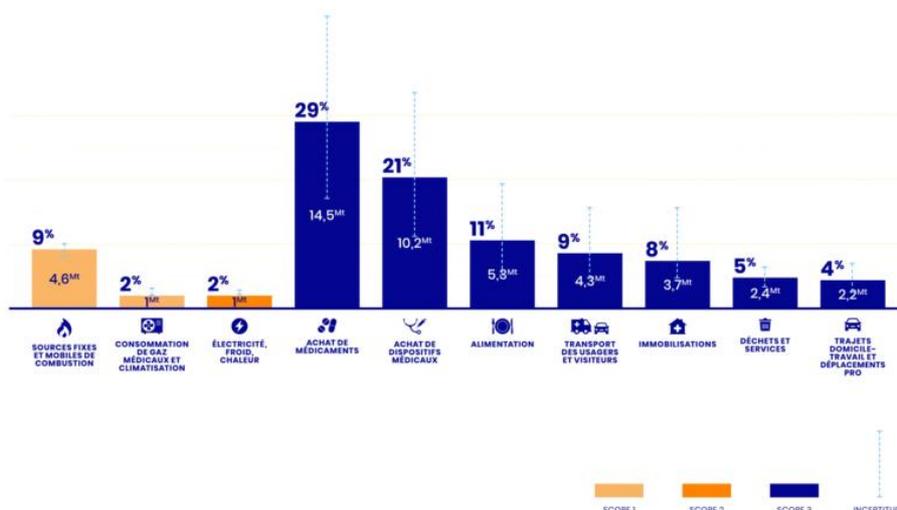
le charbon, le pétrole et le gaz naturel pour la production d'énergie, les transports, l'industrie et l'agriculture.

- Le méthane (CH₄) : il est principalement émis par des sources naturelles telles que les marais et les zones humides, ainsi que par des activités humaines comme l'élevage du bétail, la production de riz, l'exploitation minière du charbon et l'élimination des déchets.
- Le protoxyde d'azote (N₂O) : il est émis en petite quantité par des processus naturels tels que les écosystèmes terrestres et marins, mais aussi par l'utilisation d'engrais agricoles et la combustion de combustibles fossiles.
- Les hydrocarbures (HFC), les per fluorocarbures (PFC) et l'hexafluorure de soufre (SF₆) : ces gaz sont synthétiques et produits principalement dans l'industrie. Ils sont utilisés dans les réfrigérants, les aérosols, l'isolation etc.

L'augmentation des concentrations de GES dans l'atmosphère, principalement due aux activités humaines depuis la révolution industrielle, est à l'origine de l'effet de serre renforcé. Cela conduit à un réchauffement planétaire progressif, connu sous le nom de changement climatique qui a des impacts sur les écosystèmes, le niveau des océans, les modèles météorologiques, les phénomènes climatiques extrêmes et la biodiversité.

En France, le secteur de la santé compte plusieurs sources d'émissions de GES :

- Les émissions directes : elles proviennent principalement de la consommation énergétique des établissements de santé tels que les hôpitaux, cliniques, centres de soins etc. Ces émissions sont liées à l'utilisation de l'électricité, de gaz naturel, de fioul ou d'autres combustibles pour le chauffage, la climatisation, l'éclairage et le fonctionnement des équipements médicaux.
- Les émissions indirectes : Le secteur de la santé contribue également aux émissions indirectes de GES, principalement par le biais de l'approvisionnement en médicaments et en équipements médicaux. La production, le transport et la distribution de ces produits peuvent être énergivores et entraîner des émissions de carbone.



Répartition des émissions de gaz à effet de serre du secteur de la santé (MtCO₂e) – Calculs The Shift Project 2023

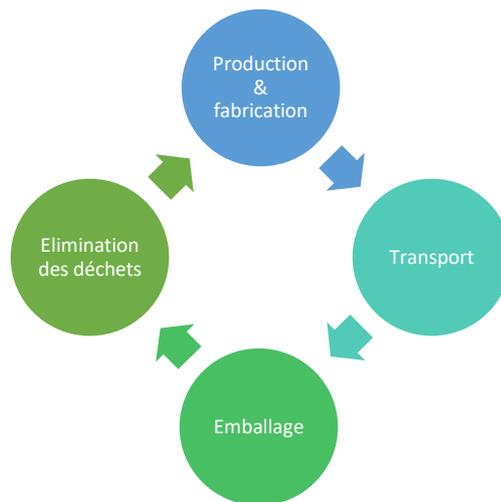
Les nouvelles analyses menées en 2023 par The Shift Project ont mis en lumière le lien étroit entre le secteur de la santé et le climat notamment via une dépendance aux énergies fossiles encore significative. En comparaison, en 2021, ce même rapport portait les émissions de GES de ce secteur à 46 millions de tonnes de CO₂e, contre 49 millions de tonnes de CO₂e en 2023, soit environ 8% des émissions de GES de la France.

Via le graphique de répartition des émissions de gaz à effet de serre du secteur de la santé, il s'en dégage deux principaux postes d'émissions : l'achat de médicaments et dispositifs médicaux, soit 50% des émissions de GES, ainsi que les émissions indirectes soit environ 87% des émissions totales du secteur.

En effet, les achats ont un fort impact écologique, sanitaire et social. Les bilans de GES ainsi que les émissions nationales officielles ne prennent généralement pas en compte les impacts des achats. Couplés à une partie des émissions territoriales, ils représentent l'empreinte carbone. Les achats dans le secteur de la santé contribuent indirectement aux émissions de GES à travers différentes étapes du cycle de vie des produits médicaux et pharmaceutiques.

- Production et fabrication : la fabrication de dispositifs médicaux, de médicaments et de produits pharmaceutiques nécessite souvent une consommation énergétique importante. Les processus de production, en particulier si l'énergie provient de sources à forte intensité carbone, peuvent entraîner des émissions de GES.

- Transport : ils sont généralement fabriqués dans des installations situées à différentes distances des lieux de distribution et de consommation. Le transport de ces produits, que ce soit par voie terrestre, aérienne ou maritime engendre nécessairement des émissions de GES liées à la consommation de carburant.
- Emballage : ils sont souvent emballés individuellement pour des raisons d'hygiène et de sécurité. La production et l'élimination des emballages, en particulier s'ils sont en plastique ou en matériaux non recyclables, contribuent aux émissions de GES.
- Élimination des déchets : la gestion des déchets médicaux, tels que les emballages, les flacons de médicaments et les équipements médicaux, peut impliquer des processus qui génèrent des émissions de GES. Par exemple, la décomposition de certains déchets peut produire du méthane (CH₄), un puissant gaz à effet de serre.
- Équipements médicaux : certains équipements médicaux, comme les scanners et les machines de diagnostic, peuvent être particulièrement énergivores et contribuer également aux émissions de GES lors de leur utilisation.



Cycle de vie des produits médicaux et pharmaceutiques

D'autre part, les émissions indirectes de GES représentent 87% des émissions totales du secteur avec les postes d'émissions suivants :

- **Sources fixes et mobiles de combustion** : elles contribuent aux émissions de GES en libérant des polluants atmosphériques, dont les GES, lors de la combustion des combustibles fossiles. Il y a différentes sources fixes de combustion :

- **Les groupes électrogènes**, ils sont généralement alimentés par des combustibles fossiles tels que le diesel ou le fioul, émettant du CO₂ et d'autres polluants atmosphériques.
- **Chauffage et systèmes de refroidissement**, les installations médicales nécessitent des systèmes de chauffage et de refroidissement pour maintenir des conditions de températures appropriées ce qui induit une émission de GES.

Il y a également différentes sources mobiles de combustion :

- **Ambulances et véhicules de transport**, essentiels pour le déplacement des patients entre les établissements de santé et pour les urgences médicales. Ces derniers fonctionnent avec des moteurs à combustion utilisant des carburants fossiles émetteurs de GES.
- **Consommation de gaz médicaux et climatisation :**
- **Consommation de gaz médicaux** : certains gaz médicaux sont couramment utilisés dans les établissements de santé pour administrer des traitements médicaux aux patients comme l'oxygène, l'azote, le protoxyde d'azote et l'oxyde d'éthylène. La production, le stockage et la distribution de ces gaz médicaux peuvent impliquer des processus qui consomment de l'énergie, généralement à partir de sources d'énergie fossile. Par conséquent, cela entraîne des émissions de GES.
 - **Climatisation** : Les établissements de santé nécessitent une climatisation adéquate pour maintenir des températures appropriées dans les zones critiques telles que les salles d'opération, les unités de soins intensifs et les laboratoires. La climatisation est généralement fournie par des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) qui peuvent fonctionner à l'aide d'énergies non-renouvelables, telles que le charbon, le pétrole ou le gaz naturel ce qui entraîne nécessairement des émissions de GES.
- **Électricité, froid, chaleur :**
- **Électricité**, sa consommation est nécessaire dans les établissements de santé pour alimenter les équipements médicaux, les systèmes d'éclairages, la climatisation, les appareils informatiques et autres besoins opérationnels. Si

l'électricité provient en grande partie de sources à base de combustibles fossiles, cela entraîne des émissions de CO₂ et d'autres GES lors de la production et de la combustion de ces derniers.

- **Production de froid**, nécessaire pour les climatisations, la conservation des médicaments et l'équipement médical, ainsi que pour la préservation des produits périssables dans les établissements de santé. Le système de réfrigération utilisé, notamment les anciens modèles de réfrigérants à fort potentiel de réchauffement planétaire, peuvent contribuer aux émissions de GES notamment en cas de fuite ou de mauvaise gestion des réfrigérants.
- **Production de chaleur**, elle est essentielle pour le chauffage des bâtiments, la stérilisation des instruments médicaux, la production d'eau chaude et d'autres applications dans les établissements de santé. Si cette chaleur est produite à partir de combustibles fossiles, cela va alors entraîner des émissions de CO₂ et d'autres GES.

- **Alimentation :**

- **Alimentation des patients et du personnel**, les établissements doivent fournir des repas aux patients et au personnel. La production, la transformation, le transport et la préparation des aliments peuvent entraîner des émissions de GES. Par exemple, la production de viande génère des émissions de méthane (CH₄), en raison de l'élevage du bétail.
- **Approvisionnement en produits alimentaires**, ces derniers sont approvisionnés à partir de sources externes. Le transport de ces aliments sur de longues distances peut entraîner des émissions de GES liées à la consommation de carburant.
- **Gestion des déchets alimentaires**, les établissements génèrent également des déchets alimentaires. L'élimination de ces derniers peuvent entraîner une émission de GES si les déchets se décomposent dans des décharges anaérobies², produisant ainsi du méthane (CH₄).

- **Transport des usagers et visiteurs** : le transport des patients et des visiteurs est une source d'émission de GES. En effet, les déplacements sont souvent effectués en voiture,

² « Dans les décharges d'ordures ménagères, la digestion anaérobie des matières organiques enfouies se produit spontanément, faisant des décharges des producteurs significatifs de biogaz. »
(<https://www.infometha.org/pour-aller-plus-loin/methanisation/digestion-anaerobie>)

en taxi, en ambulance ou en transports en commun. Si les véhicules utilisés fonctionnent à l'aide de carburants fossiles tels que l'essence ou le diesel, ils émettent du CO₂.

- **Immobilisations** : les immobilisations telles que les bâtiments, les infrastructures médicales et les équipements lourds peuvent également participer aux émissions de GES de différentes manières. Via une consommation d'énergie des bâtiments, parfois excessive, notamment dû à leur vétusté faisant de ces derniers des passoires énergétiques.
- **Déchets et services** : les établissements de santé génèrent une quantité importante de déchets médicaux, qui peuvent contenir des produits chimiques et des substances potentiellement dangereuses pour l'environnement et la santé publique. La gestion inadéquate de ces déchets peut entraîner une pollution des sols et des eaux.
 - **Déchets biologiques**, les déchets médicaux, tels que les aiguilles, les seringues, les bandages, les périmés, et autres déchets potentiellement contaminés doivent être éliminés de manière sûre pour éviter tout risque de propagation de maladies. Le processus de traitement et d'élimination de ces déchets peut engendrer des émissions de GES, notamment si les déchets sont incinérés sans dispositifs de capture des GES.
 - **Déchets organiques**, les déchets alimentaires et autres déchets organiques générés peuvent également contribuer **aux émissions de GES lorsqu'ils se décomposent.**
 - **Déchets non-organiques**, tels que les plastiques, les emballages, les instruments médicaux jetables et autres, contribuent également aux émissions de GES lorsqu'ils sont incinérés ou dégradés dans des conditions inadéquates.
- **Trajets domicile-travail et déplacements professionnels** :
 - **Trajets domicile-travail**, ils représentent une part des émissions de GES notamment si la majorité des professionnels des établissements se rendent au travail avec des véhicules à moteur individuels fonctionnant avec des carburants fossiles, entraînant une émission de CO₂.
 - **Déplacements professionnels**, le secteur de la santé implique parfois des **déplacements professionnels pour des conférences, formations, des collaborations avec d'autres établissements de santé.** Ces voyages peuvent

être effectués en avion, en train, en voiture ou autres moyens de transport, qui contribuent aux émissions de GES.

Il est important de noter que le secteur de la santé est un acteur essentiel pour le bien-être de la société notamment via des pratiques médicales qui sauvent et améliorent des vies et la santé globale de la population. Cependant il est crucial de reconnaître les aspects où des améliorations peuvent être apportées pour réduire l'impact environnemental des activités de ce secteur. Pour réduire cet impact, des mesures durables, telles que l'efficacité énergétique, l'utilisation de sources d'énergie renouvelables, la gestion responsable des achats, des déchets et l'adoption de pratiques de transport respectueuses de l'environnement commencent à voir le jour.

1.2. Une transition bas-carbone engagée ...

Historiquement, le développement durable en santé est lié aux problématiques de santé-environnement. En effet, l'origine des maladies des individus ne sont pas uniquement dues aux gènes présents dans chacun mais également dans les virus et microbes présents dans l'environnement avec lequel l'être humain compose au quotidien. En outre, les maladies sont causées par les substances présentes dans l'environnement auxquelles les individus sont exposés de manière plus ou moins répétée et avec une intensité variable.

Les émissions de gaz à effets de serre, sont une préoccupation qui a été plus tardive, avec une prise de conscience et des travaux menés à ce sujet datant de la fin des années 2000. La France à l'instar d'autres pays comme le Royaume-Uni a amorcé une politique de décarbonisation afin que les établissements de santé s'engagent à réduire leurs émissions de CO₂ et de polluants.

Le dérèglement climatique va profondément perturber le secteur de la santé et entraîner des changements majeurs. La contrainte carbone est au cœur du sujet et amène le système de santé tout entier à revoir son mode de fonctionnement, notamment à travers une réduction significative des émissions de GES en cherchant des substituts aux ressources fossiles dont la quantité limitée s'amenuise.

Une transition bas-carbone engagée dans le secteur de la santé vise à réduire de manière significative les émissions de GES et à adopter des pratiques plus respectueuses de

l'environnement. Cette transition peut être motivée à la fois par une volonté interne des établissements de santé et par des contraintes réglementaires établies par les gouvernements et les autorités de régulation. Ces deux facteurs jouent un rôle important dans la transition bas-carbone.

Volonté interne des établissements de santé :

- Responsabilité sociale : de nombreux établissements de santé reconnaissent leur responsabilité sociale en tant que fournisseurs de soins de santé et cherchent à minimiser leur impact environnemental, contribuant ainsi à la lutte contre le changement climatique.
- Réduction des coûts à long terme : la mise en œuvre de pratiques durables et écoénergétique peut aider les établissements de santé à réduire leurs coûts opérationnels à long terme en économisant de l'énergie et en optimisant l'utilisation des ressources
- Image de marque : s'engager dans une transition bas-carbone peut améliorer l'image de marque et la réputation des établissements de santé en démontrant leur engagement envers la durabilité et l'environnement.

Contraintes réglementaires/légales :

- Législation environnementale : les lois et réglementations environnementales établies par les gouvernements exigent des établissements de santé de respecter certaines normes en matière de gestion des déchets, d'émissions atmosphériques, d'efficacité énergétiques etc.
- Objectifs de réduction des émissions : certains pays comme la France ont établi des objectifs de réduction des émissions de GES dans le cadre de leurs engagements internationaux en matière de lutte contre le changement climatique, ce qui contraint les établissements de santé en tant qu'émetteur de GES, à contribuer à ces efforts.
- Incitations financières : des incitations financières, telles que des subventions ou des avantages fiscaux peuvent être offertes aux établissements de santé qui adoptent des pratiques durables et bas-carbone, encourageant ainsi leur engagement dans la transition.

Il existe des collectifs chargés d'identifier les différentes sources d'émissions de CO2 et également d'éclairer et d'alerter les pouvoirs publics sur les enjeux environnementaux, parmi eux :

Le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) : c'est un organisme scientifique créé en 1988 sous l'égide de l'Organisation météorologique mondiale et du Programme des Nations unies pour l'environnement. Il a pour mission d'évaluer les connaissances scientifiques, techniques et socio-économiques sur les changements climatiques, leurs causes, leurs conséquences et les stratégies d'adaptation et d'atténuation possibles.

L'ADEME (Agence de la transition écologique) : c'est un établissement public français créé en 1991 qui a pour mission de promouvoir la transition écologique et énergétique. Elle accompagne les entreprises, les collectivités locales, les pouvoirs publics et les citoyens dans la mise en place de politiques et de pratiques plus durables.

Le CITEPA (Centre interprofessionnel technique d'études de la pollution atmosphérique) : c'est une association française créée en 1961 qui a pour mission de collecter, de traiter et de diffuser des informations sur les émissions de polluants atmosphériques. Elle fournit des données aux autorités publiques, aux entreprises et aux scientifiques pour les aider à évaluer et à réduire les émissions de polluants.

L'INERIS (Institut national de l'environnement industriel et des risques) : c'est un établissement public français créé en 1990 qui a pour mission d'assurer la sécurité des personnes et des biens contre les risques liés aux activités industrielles et aux installations dangereuses. Il réalise des expertises scientifiques pour identifier les sources d'émissions de polluants et propose des mesures pour les réduire.

Grâce à ces collectifs et à leur travail de recherche, de veille et de diffusion des informations, des stratégies peuvent être mises en place pour lutter contre le phénomène de changement climatique et ainsi promouvoir la transition bas-carbone.

D'un point de vue global, la Stratégie Nationale Bas-carbone (SNBC) est un plan établi en réponse à la Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte (LTECV) en France. Elle constitue une feuille de route pour lutter contre le changement climatique et oriente la transition vers une économie bas-carbone, circulaire et durable dans tous les secteurs d'activité. La SNBC fixe des objectifs à court-moyen termes, appelés budgets carbone, ainsi qu'une trajectoire de réduction des émissions de GES jusqu'en 2050 et de diminuer l'empreinte carbone de la

consommation des Français. Les décideurs publics, à l'échelle nationale et territoriale, sont tenus de la prendre en considération dans leurs politiques.

D'un point de vue plus spécifique au secteur de la santé, différents outils de planification du système de santé vont accompagner les acteurs vers cette transition. La Stratégie Nationale de Santé (SNS), les Projets Régionaux de Santé (PRS) et les Schémas Régionaux de Santé portés par les Agences Régionales de Santé (ARS) du territoire introduisent cette transition bas-carbone en tant que composante importante dans la prise en compte des enjeux environnementaux et du développement durable dans le domaine de la santé.

Dans la stratégie Nationale de Santé (SNS), cette transition bas-carbone des établissements de santé est abordée dans un contexte large des actions pour réduire l'impact environnemental du secteur et pour favoriser une approche plus globale de santé durable. Des objectifs spécifiques liés à la réduction des émissions de GES et à l'adoption de pratiques écoresponsables sont définis, tout en tenant compte des enjeux de santé publique.

Les PRS sont des documents de planification régionaux qui définissent les orientations stratégiques de la politique de santé au niveau régional. Dans les PRS, la transition bas-carbone est intégrée en tant que priorité régionale, en mettant l'accent sur les actions spécifiques à entreprendre pour réduire les émissions de GES et promouvoir des pratiques durables.

Enfin, les SRS sont des documents plus opérationnels qui détaillent les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du PRS. Dans les SRS, la transition bas-carbone se décline en actions concrètes.

De quelle manière se traduisent ces actions pour les établissements de santé ? A travers les différents PRS via les SRS de chaque région, ces dernières inscrivent les enjeux environnementaux comme éléments clefs de leur politique de santé à mettre en œuvre. L'exemple du PRS de la région Les Hauts-de-France (résultat de la fusion du Nord-Pas-de-Calais et de la Picardie) illustre cette idée. En effet via le PRS établi pour 2018-2023, l'accent est mis sur l'environnement dès la première orientation stratégique intitulée « Promouvoir un environnement favorable à la santé et agir sur les comportements dès le plus jeune âge ». Le premier objectif général vise à promouvoir un environnement favorable à la santé via différents sous-objectifs au nombre de 5. Allant de la protection des générations futures, à la

sensibilisation des professionnels jusqu'au développement d'une pratique environnementale au sein des établissements de santé et médico-sociaux, le SRS définit et regroupe des éléments constituant la clef de voûte d'une transition bas-carbone.

L'accent est mis dans ce premier objectif général sur le développement d'une pratique environnementale. Les établissements de santé accueillent au quotidien des publics fragiles, sensibles, il est donc essentiel pour eux d'assurer leur sécurité, notamment via un environnement sain. Il est évoqué par exemple l'exposition des patients et des professionnels de santé à des produits chimiques, résidus médicamenteux ou encore la qualité des eaux. Des actions sont donc à envisager et mettre en place afin de limiter l'exposition à des polluants, via par exemple des plans d'actions internes à chaque établissement de santé. Des contrôles sanitaires de l'eau sont également prévus pour chacun des établissements de santé.

Globalement, cet exemple illustre le fait que chaque région à son échelle, participe à la mise en œuvre de cette transition bas-carbone via des actions à mettre en place au sein des établissements de santé. De manière générale, voici les actions principalement menées par ces derniers :

- **Gestion des déchets médicaux** : via une nouvelle réglementation, les établissements de santé sont soumis à des règlements spécifiques concernant la gestion, le traitement et l'élimination des déchets médicaux pour éviter toute contamination ou risque pour l'environnement et la santé publique.
 - Classification des déchets médicaux : les réglementations définissent les différentes catégories de déchets médicaux et établissent des procédures de tri et de gestion appropriées pour chaque type de déchet, en fonction de son niveau de dangerosité.
 - Collecte, transport et stockage : les réglementations spécifient les normes à respecter pour la collecte, le transport et le stockage des déchets médicaux.
 - Traitement et élimination : les réglementations énoncent les méthodes de traitement et d'élimination appropriées pour les différents types de déchets y compris l'incinération, la stérilisation, la désinfection, l'enfouissement ou le recyclage selon le cas.
 - Suivi et documentation : les établissements de santé sont tenus de tenir des registres détaillés sur la gestion des déchets médicaux, y compris les quantités

produites, les méthodes de traitement utilisées et les sites d'élimination (L'outil numérique Trackdéchets développé par le Ministère de la Transition Écologique qui vise à simplifier la traçabilité des déchets dangereux).

- Formation et sensibilisation : les réglementations exigent que le personnel médical et les employés des établissements reçoivent une formation adéquate sur la gestion des déchets médicaux et les pratiques respectueuses sur l'environnement.
- **Normes d'émissions atmosphériques** : Certains pays comme la France peuvent imposer des limites sur les émissions de polluants atmosphériques provenant des équipements médicaux, des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, et d'autres sources pour minimiser leur impact sur la qualité de l'air.
- **Normes d'efficacité énergétique** : Les établissements de santé peuvent être soumis à des normes ou des réglementations visant à promouvoir l'efficacité énergétique et à réduire leur consommation d'énergie, y compris dans les équipements médicaux et les bâtiments.

Le cas de la clinique Saint-Roch à Cambrai illustre cette idée. En effet, suite à un diagnostic énergétique, cette clinique a fait le choix de réaliser une extension de son bâtiment principal qui a été certifié BBC grâce à la fois à un système de chauffage géothermique, à un éclairage photovoltaïque et également à une production d'eau chaude sanitaire issue des panneaux solaires thermiques.

- **Réglementation sur l'utilisation des produits chimiques et des gaz médicaux** : certains pays comme la France peuvent réglementer l'utilisation et le stockage des produits chimiques et des gaz médicaux, en particulier ceux qui ont un impact potentiel sur l'environnement et la santé humaine
- **Normes de gestion de l'eau et des eaux usées** : Les établissements de santé peuvent être soumis à des règlements concernant la gestion de l'eau et des eaux usées pour minimiser leur impact sur les ressources en eau et l'environnement.
- **Normes d'approvisionnement durable** : Certaines réglementations encouragent les établissements de santé à adopter des pratiques d'approvisionnement durable en favorisant l'achat de produits respectueux de l'environnement.

Diverses lois sont en faveur de l'achat durable (Loi SAPIN 2 de 2016, Loi EGalim, Loi sur le devoir de vigilance de 2017, Loi Climat et résilience de 2021, Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire).

Un achat responsable est un achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possibles sur toute la durée du cycle de vie.

Le Plan National pour les Achats Durables (PNAD) 2022-2025 établit des modes de consommation et de production durables notamment via la promotion des pratiques durables. Pour inciter les établissements à adopter ces pratiques, le Parcours National des Achats Responsables (PNAR) a vu le jour. Il s'agit d'une initiative mise en place en France pour encourager les achats publics responsables et durables. Il vise à promouvoir une approche plus responsable dans les processus d'achat des organismes publics, y compris les établissements de santé, afin de prendre en compte des critères environnementaux, sociaux et économiques dans leurs décisions d'achat. L'objectif du PNAR est de contribuer à la transition vers une économie plus verte, en favorisant l'acquisition de biens et de services respectueux de l'environnement, ainsi que de produits éco-labellisés et éco-responsables. Cela inclut des critères tels que l'efficacité énergétique, l'utilisation de matériaux recyclés, la réduction des émissions de GES etc. Le PNAR encourage également l'achat de produits issus du commerce équitable et de filières responsables. Il s'agit d'un Label de progrès adossée à la norme ISO 20400.



7 étapes du PNAR

En somme, les établissements de santé s'engagent de plus en plus dans la transition bas-carbone en mettant en œuvre diverses actions pour réduire leur impact environnemental. Ils adoptent des pratiques durables telles que l'efficacité énergétique en utilisant des équipements médicaux écoénergétiques et des systèmes de chauffage/climatisation économes en énergie. De plus, ils recourent à des énergies renouvelables comme le solaire ou l'éolien pour alimenter leurs installations. La gestion responsable des déchets médicaux est également priorisée, réduisant ainsi les émissions de GES liées à leur traitement. Les établissements de santé favorisent également la mobilité durable en encourageant les transports en commun, le covoiturage et les véhicules électriques pour les déplacements du personnel et des patients. Ces initiatives sont intégrées dans leurs plans stratégiques, les aidant à atteindre les objectifs de

réduction des émissions de gaz à effet de serre à court et long terme tout en renforçant leur rôle dans la lutte contre le changement climatique et la préservation de la santé de la planète.

2. Les recommandations phares et leurs impacts

Historiquement, la France est engagée depuis de nombreuses années pour réussir sa transition écologique. Devant la multiplication d'événements à lourds impacts environnementaux, et face à la pression sociétale, cette transition s'est accélérée depuis le début des années 2010. Récemment, on peut notamment citer la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, promulguée en 2015, la loi EGALIM du 30 octobre 2018 pour une alimentation saine, durable et accessible à tous et enfin la convention citoyenne pour le climat de 2019. Toutes ces mesures viennent inscrire la France dans une logique d'écoresponsabilité et de décarbonation, en touchant tous les secteurs, y compris celui de la santé.

Pour donner suite au constat réalisé dans la précédente partie, il est essentiel de faire de la transition écologique un axe majeur de la politique de santé, tout en accompagnant les établissements dans la mise en œuvre d'actions en faveur de la transition écologique. De ce fait, The Shift Project a publié un ouvrage intitulé « Climat, crises : le Plan de transformation de l'économie française (PTEF) » en 2020, un programme opérationnel visant à accompagner secteur par secteur vers la neutralité carbone. Né des suites de la crise sanitaire, ce programme propose des solutions pragmatiques pour décarboner les différents secteurs en France notamment celui de la santé. Pour cela, ils ont regroupé l'ensemble des recommandations et préconisations applicables à ce secteur afin d'accompagner les établissements de santé vers une transition écologique efficace et pérenne. Deux grandes catégories de recommandations se dégagent, d'une part les recommandations qui portent sur les différents postes d'émissions de GES et d'autre part, les recommandations qui portent sur le système de santé dans son ensemble.

2.1. Les recommandations et les obligations portant sur les postes d'émissions

En 2019, le gouvernement français lance le « Grand débat national », qui est présenté comme un outil consultatif afin de sortir de la crise des gilets jaunes. Suite à des nombreuses remarques sur l'état actuel de la prévention pour le climat, le gouvernement décide de créer une convention citoyenne pour le climat.

Cette mesure inédite permet à 150 citoyens tirés au sort sur la base des listes électorales de coconstruire une proposition de projet de loi pour la protection et la prévention en matière d'écologie et de développement durable. Les participants s'appuient également sur des experts (climatologues, ingénieurs...) afin de proposer des mesures pertinentes.

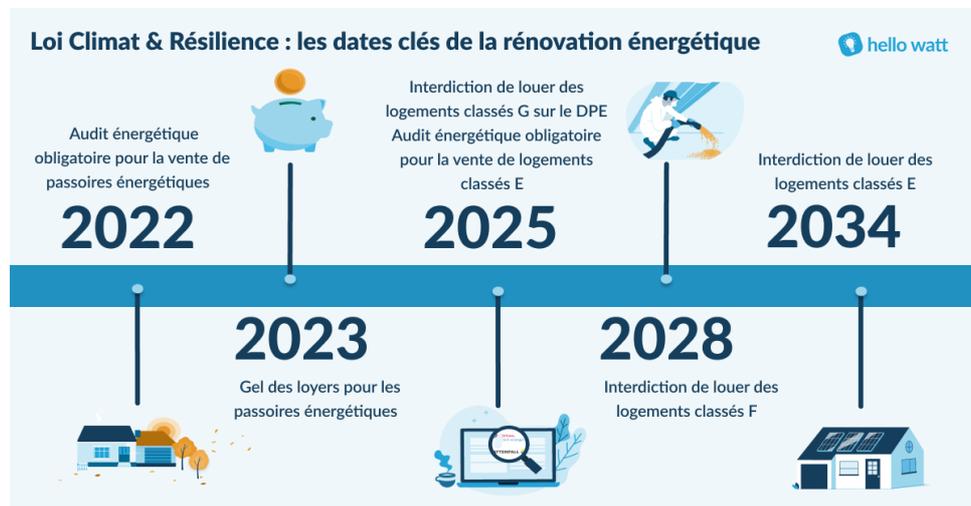
Dans le cadre de la convention citoyenne pour le climat, ce sont 149 propositions qui sont adoptés le 21 juin 2020. Ces propositions s'articulent autour de cinq thèmes :

- Consommer (chacun doit pouvoir consommer d'une façon plus sobre et plus respectueuse de l'environnement) ;
- Produire et travailler (le passage à une société décarbonée implique une transformation complète de l'appareil de production et des métiers) ;
- Se déplacer (les déplacements de personnes et le transport de marchandises représentent 31% des émissions de GES en France, les voitures produisent 52% du total, les poids lourds 19%, les véhicules utilitaires 19%, les vols intérieurs 4%, le rapport 2020 du Haut Conseil pour le climat soulignant que les transports sont "le premier secteur émetteur") ;
- Se loger (les constructions participent aux deux tiers des émissions de GES en France) ;
- Se nourrir (pour réduire les GES d'au moins 40% en 2030, les émissions de l'agriculture et de l'alimentation doivent baisser de 20% par rapport à 2015, notre assiette devant comporter 20% de viande et de produits laitiers en moins mais plus de fruits, de légumes et de céréales).

Au final, Emmanuel Macron retient 146 des 149 propositions, et alloue un budget supplémentaire de 15 milliards d'euros pour aider au déploiement de ces mesures. Suite à cela, la loi « Climat et Résilience » du 22 août 2021 est l'application d'une partie de ces 146 propositions, avec pour objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40% d'ici 2030. En plus des propositions formulées par la convention citoyenne pour le climat, cette loi prévoit un sixième volet qui vient renforcer la protection judiciaire de l'environnement, en aggravant les délits d'attaques et d'intention de dégradation.

Parmi toutes ces propositions, quelques mesures clés permettent à l'ensemble des citoyens d'intégrer un volet écologique à leur quotidien. Avec le logement au cœur de ses mesures, la loi vient imposer aux propriétaires de « passoires thermiques » de rénover leur logement s'ils

veulent augmenter les loyers. Les logements dont les classes énergétiques (de A à G) sont les plus basses, seront progressivement, et ce dès 2025, interdits à la location, car considérés comme indécents au regard de la loi. L'état prévoit le financement du reste à charge des travaux de rénovation des logements.



Hello Watt (dates clés de la rénovation énergétique)

L'application de ces mesures permet d'impliquer une grande partie des citoyens dans la réduction des émissions de leur logement.

Avec la loi « Climat et Résilience », l'Etat cible aussi les transports polluants. Dès 2022, ce sont plus de 33 métropoles qui ont dû mettre en place des zones à faible émissions (ZFE), afin de limiter l'émissions de CO₂ provenant des véhicules. Cette mesure permet aussi d'introduire les vignettes Crit'air qui permettent d'identifier les véhicules selon leur capacité de pollution et donc de leur interdire l'accès à certaines métropoles. Pour soutenir les ménages les plus précaires, et qui devront changer de véhicules, le gouvernement a mis en place un prêt à taux zéro pour compléter les aides déjà disponibles (prime à la conversion, bonus écologique...). Un seuil de 95gCO₂/km est également fixé comme limite pour 2030, interdisant à la vente les voitures dépassant cette limite. Enfin, la loi prévoit une nouvelle application de la prime à la conversion pour faciliter l'achat d'un vélo électrique.

La loi comporte un important volet sur la réduction des émissions liées au transport, et prévoit plusieurs mesures pour aider les citoyens à limiter ces émissions et à s'inscrire dans une logique de décarbonation

Une thématique alimentaire est déclinée dans cette loi. Cela permet de faire le parallèle avec la loi EGalim, en obligeant les cantines scolaires de l'Etat et des universités à proposer respectivement un repas végétarien par semaine et une option végétarienne lorsque plusieurs menus sont déjà proposés. L'incitation à la consommation responsable et au recours au circuit court vise à inscrire les instances et les collectivités dans une démarche éco-responsable. L'évaluation de l'Etat permettra par la suite de quantifier les réductions d'émissions et la décarbonation de ces établissements lors d'un bilan. De telles mesures ne sont imposées qu'aux instances représentatives de l'Etat, cependant les autres acteurs qu'ils soient publics ou privés sont incités à reproduire ces modèles de consommation afin d'améliorer leur impact environnemental.

L'éducation et l'information sont également au cœur de la loi « Climat et Résilience », puisque la formation sur le développement durable est renforcée dans tous les établissements scolaires du primaire et secondaire, notamment grâce à la multiplication des actions de sensibilisation à l'environnement et de sortie découvertes pour familiariser les plus jeunes avec les concepts de protection de l'environnement.

L'Etat prévoit la création d'une étiquette environnementale, permettant aux consommateurs de connaître l'impact sur le climat des produits consommés. Cette étiquette, apposée dans un coin du produit est similaire à ce que l'on peut retrouver dans l'alimentation avec le « nutriscore ».



Actuellement, quatre secteurs participent au déploiement de cette mesure :

- L'habillement ;
- L'ameublement ;
- L'hôtellerie (impacts d'une nuitée, petit déjeuner compris) ;
- Les produits électriques et électroniques.

Cette étiquette sera ensuite uniformisée et obligatoire pour l'ensemble des produits et services des différents acteurs sur le territoire.

La loi vise aussi à réduire la consommation énergétique et les déchets liés à la publicité. Pour cela, elle vient renforcer le pouvoir des maires pour qu'ils puissent réglementer les publicités lumineuses dans les vitrines des commerces. De plus, plusieurs collectivités expérimentent le dispositif « oui pub » visant à réduire le gaspillage de papier, permettant la distribution de prospectus publicitaires uniquement aux citoyens ayant expressément formulé leur accord sur leur boîte aux lettres. L'Etat veille à l'interdiction de la publicité pour les énergies fossile depuis fin 2022 avec en ligne de mire l'extension de cette interdiction aux publicités pour les véhicules polluants d'ici 2028. Pour accélérer cette transition, il est rendu obligatoire pour les publicitaires d'inscrire l'impact climatique des produits dans leurs campagnes, avec une application déjà en place pour l'automobile et l'électroménager. Ils se doivent de réserver un encart pour des messages de prévention tels que :

- "Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo"
- "Pensez à covoiturer"
- "Au quotidien, prenez les transports en commun".

Et ce, afin d'inciter les consommateurs à limiter l'utilisation de véhicules polluants pour privilégier l'utilisation de transports plus neutre écologiquement.

La réduction des déchets et des emballages est un volet important de la loi, puisqu'elle vient obliger les supermarchés de plus de 400m² à consacrer au minimum 20% de leur surface à de la vente en vrac d'ici 2030. L'ambition est de proposer une alternative plus saine, et de changer les comportements de consommations, tout en réduisant les déchets plastiques. Cette mesure se veut moins polluante, porteuse d'enseignement et de changement pour les consommateurs.

Le secteur du bâtiment représente 43% des consommations énergétiques annuelles française et 23% des émissions de gaz à effet de serre. Secteur le plus polluant, l'objectif est triple : baisser les consommations d'énergie des bâtiments, réduire les coûts liés à la facture d'énergie et réduire l'empreinte carbone des bâtiments.

La loi « Climat et Résilience » prévoit donc de diviser par deux le rythme d'artificialisation des sols d'ici 2030, pour tomber à zéro d'ici 2050. Cette mesure est valable pour l'ensemble des collectivités territoriales. De plus, les groupes de la grande distribution ne pourront plus implanter de nouveaux centres commerciaux sur des sols naturel ou agricoles afin

de limiter l'impact environnemental local que peuvent avoir les constructions de cette taille sur l'agriculture, la faune et la flore locale.

L'apport de ces mesures se fait également sur les énergies renouvelables. Encouragé depuis plusieurs années, et récemment « boosté » par la loi du 10 mars 2023 (Planification territoriale des énergies renouvelables, simplification des procédures, déploiement massif de l'éolien en mer et du solaire...), le recours aux énergies renouvelables permet de diminuer le bilan carbone des activités humaines, tout en dynamisant la production responsable de biens et de services. La loi « Climat et Résilience » prévoit l'obligation d'installation de panneaux solaires ou de toits végétalisés pour toute construction ou rénovation lourdes de surfaces commerciales et de parkings de plus de 500m² et d'immeubles de bureaux de plus de 1000m². Cette mesure donne des clés aux entreprises pour développer leur politique RSE, et vient favoriser le développement d'une décarbonation progressive dans plusieurs secteurs.

Enfin, la loi vient compléter la convention citoyenne pour le climat en proposant un volet de renforcement de la protection judiciaire de l'environnement, en créant notamment un délit de mise en danger de l'environnement, passible de 3 ans de prison et 250 000€ d'amende, qui s'applique si un comportement dangereux est constaté. La loi instaure aussi un délit général de pollution des milieux et un délit d'écocide, passible de 10 ans de prison et de 4,5 à 22,5 millions d'euros d'amendes pour des dommages commis à l'environnement. Cette mesure vise à inciter les personnes et les entreprises à revoir leurs comportements vis-à-vis de l'environnement pour éviter des sanctions pénales.

La loi « Climat et Résilience » n'est pas la seule promulguée durant cette période. On peut aussi citer le plan France Relance visant à faire de la France la première grande économie décarbonée européenne et qui comporte un volet en faveur de l'écologie et de la transition énergétique doté de 30 milliards d'euros, qui prend la forme de prime à la conversion, de bonus écologique, d'appel à projet...Cependant, de par sa nature unique puisque faisant suite aux propositions de 150 citoyens, la loi « Climat et Résilience » met l'accent sur les besoins réels et les préoccupations des citoyens français en matière de prévention pour le climat, de réduction de l'impact environnemental et de décarbonation. Elle est une illustration des grands chantiers qui attendent la France durant la prochaine décennie, en formulant à travers six axes majeurs des recommandations et des obligations permettant cet engagement en faveur de la protection du climat. Bien qu'elle ne fasse pas expressément mention du secteur de la santé, les mesures retenues peuvent cependant trouver une application dans certains établissements. C'est aux

acteurs de la santé de trouver comment s'inscrire eux aussi dans une décarbonation progressive de leurs activités.

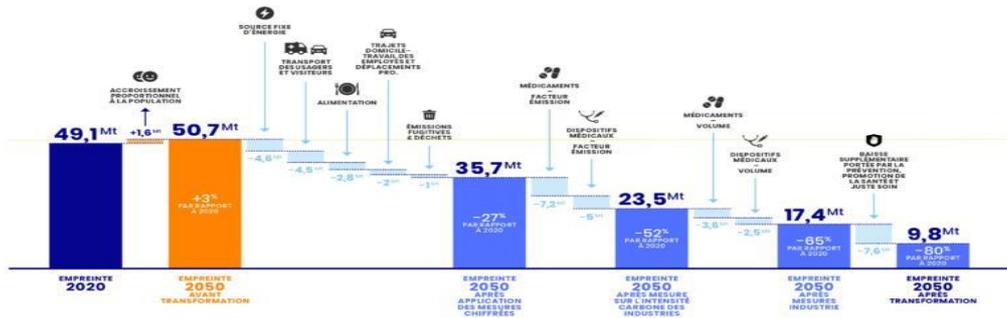
2.2. Les recommandations portant sur le système de santé

Le rôle des établissements de santé est de protéger la santé par tous les moyens. L'augmentation des émissions des gaz à effet de serre, notamment ceux du secteur de la santé, vient aggraver certaines pathologies et provoquer l'apparition de maladie soudaines et chroniques au sein de la population. Ce paradoxe est évoqué par Tedros Adhanom Ghebreyesus, directeur général de l'Organisation Mondiale de la Santé « *Les établissements du secteur de la santé sont le centre opérationnel des prestations de services, pour protéger la santé, traiter les patients et sauver des vies. Mais les établissements sanitaires sont aussi une source d'émissions de carbone qui contribue au changement climatique. Les établissements sanitaires du monde entier produisent du CO2 en utilisant d'importantes ressources et des équipements énergivores. Ça peut paraître ironique, puisque notre engagement en tant que professionnel de la santé est "tout d'abord, (de) ne pas nuire". Les lieux de soin devraient ouvrir la voie, et non contribuer à aggraver la maladie.* »

En 2023, le secteur de la santé se relève tout juste de la pandémie de COVID 19, et la plupart des établissements ont dû ralentir leur progression en matière de développement durable. Pourtant, ils doivent plus que jamais faire face aux défis que représente la décarbonation et la conception de soins durables. Les émissions de gaz à effet de serre du secteur de la santé représentent autour de 49 millions de tonnes de CO2e, soit plus de 8% de l'empreinte carbone de la France. Ce chiffre est issu du rapport 2023 de The Shift Project qui est une association loi 1901 œuvrant en faveur d'une économie libérée de la contrainte carbone. Pour expliquer simplement ce que représentent ces quantités de CO2, ils ont réalisé une carte explicative d'une diminution progressive d'ici à 2050, en fonction des mesures adoptées.

Émissions de GES du secteur de la santé en 2050 après transformation
incluant la prévention, la promotion de la santé et le juste soin

THE SHIFT PROJECT



Scénarios avec réduction du facteur d'émissions des médicaments et des dispositifs médicaux (DM) de 80%. Cela signifie que pour produire une unité de médicaments ou de DM, l'industrie émet 80% de GES en moins.

Émissions de GES du secteur de la santé en 2050 après transformation

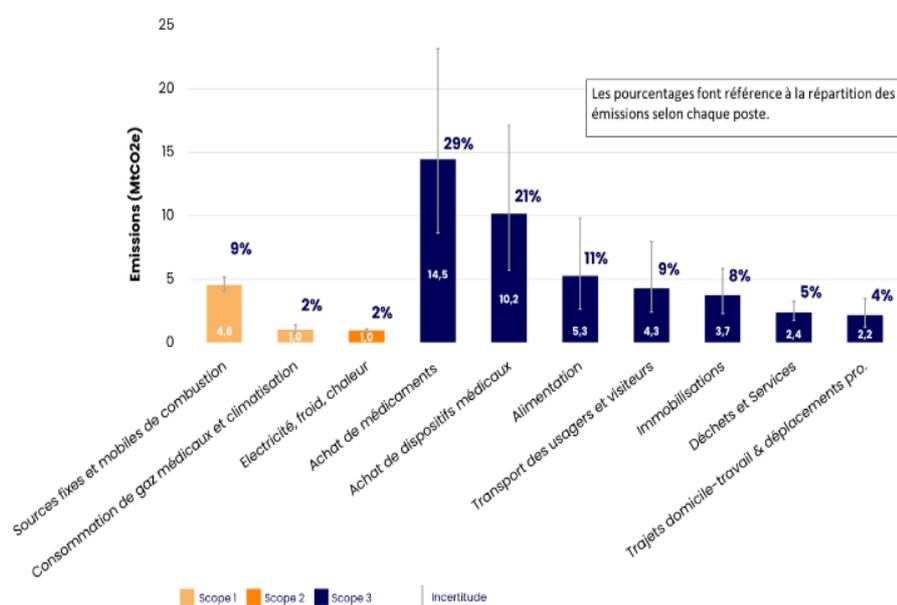
Ce graphique soulève les principaux axes de travail futurs pour les établissements de santé, tels que :

- L'adoption de sources d'énergies vertes ;
- Des modes de transports plus respectueux de l'environnement ;
- Une alimentation plus saine et durable proposée dans les établissements ;
- La réduction des déchets liés aux soins et aux activités de l'établissement ;
- La diminution de l'impact environnemental des médicaments et des dispositifs médicaux ;
- La conception de structures plus durables ;
- La prévention et la promotion de la santé et du juste soin.

Ce modèle prévisionnel offre une vision à long terme de ce que peut devenir le secteur de la santé, et des outils à disposition des établissements pour réussir leur transition vers un bilan décarboné.

Les acteurs principaux de cette transformation sont aussi les managers. Leur rôle au sein des structures est pluriel, et l'intégration de leur établissement dans une logique de développement durable et de décarbonation de leurs activités fait partie de leurs missions. Pour cela, ils vont devoir coordonner des actions avec leurs équipes et réaliser un travail d'analyse de leur établissement, afin d'élaborer des propositions de mesures à prendre et des principes pour réussir ce défi.

Comme vu dans la partie précédente, la réduction des émissions de gaz à effet de serre passe par plusieurs grands thèmes pour comprendre et traiter le problème dans sa globalité. Le secteur de la santé n’y fait pas exception. En effet, on retrouve dans les établissements de santé plusieurs activités contribuant à l’augmentation des émissions de gaz à effet de serre. Le rôle du manager est identique à ses tâches quotidiennes. Il s’agit d’identifier les mesures prioritaires à prendre en fonction de chaque activité réalisée dans l’établissement, tout en prenant en compte les ressources à sa disposition. Pour cela, il peut s’appuyer sur ses équipes, des prestataires externes comme des cabinets de conseils spécialisés etc.



Répartition des émissions de GES par activité dans le secteur de la santé (en MtCO2e)

Une majorité d’établissements de santé proposent des services de restauration aux personnes accueillies et aux patients. Comme vu précédemment, les émissions de gaz à effet de serre liées à l’alimentation sont très importantes. Dans leur rapport final, The Shift Project mettent en avant des exemples de mesures visant à réduire ces émissions :

- Réduire le gaspillage alimentaire en améliorant la qualité gustative et diététique des repas ;
- Systématiser l’offre de repas végétariens en approvisionnement local et de saison. Substituer une partie des protéines animales par des protéines végétales (notamment dans le cas du bœuf) ;

- Réduire la quantité d’emballages et l’omniprésence du plastique dans la restauration collective.

Toutes ces mesures permettraient de réduire de 48% les émissions liées aux achats alimentaires.

Ici aussi, le recours à une alimentation végétarienne occasionnelle est conseillé. En effet, selon le journal Le Monde, l’élevage est responsable de 14,5% des émissions de gaz à effet de serre mondial.

L’étude vise aussi à démontrer que les bâtiments des établissements de santé jouent un rôle majeur dans la décarbonation. En effet, comme vu précédemment, le secteur du bâtiment est l’un des plus polluants. Pour améliorer l’efficacité énergétique des bâtiments hospitaliers et médico-sociaux, plusieurs mesures peuvent être mises en place. Tout d’abord, il est essentiel de massifier la rénovation thermique globale et performante de ces bâtiments, en les rendant plus économes en énergie. De plus, il est nécessaire de passer des systèmes de chauffage et/ou de production d’eau chaude fonctionnant au gaz ou au fioul à des sources d’énergie bas-carbone, réduisant ainsi les émissions de gaz à effet de serre. Une autre approche consiste à favoriser la bio-climatisation des bâtiments, en utilisant des techniques qui exploitent les ressources naturelles disponibles pour le refroidissement. De plus, il est important d’encourager l’utilisation de matériaux bio-sourcés dans les nouvelles constructions, réduisant ainsi l’empreinte carbone globale. Pour promouvoir la sobriété énergétique, il est nécessaire d’organiser et de sensibiliser aux bonnes pratiques pour réduire la consommation d’énergie. Enfin, il est recommandé de recruter, former ou faire appel à un référent énergie afin d’optimiser les usages énergétiques dans ces établissements. Il est également important de former les professionnels de santé pour qu’ils adoptent des comportements éco-responsables et contribuent à la réduction des usages et des consommations énergétiques. A l’horizon 2050, ces mesures permettraient de réduire de - 85 % les émissions associées à la consommation d’énergies comme le gaz, le fuel ou encore l’électricité (-4,6 MtCO₂e). Cette réduction importante coïncide avec les attentes de la loi « Climat et Résilience » même si l’horizon prévu est un peu plus large.

De nombreux établissements de santé utilisent des véhicules de service, font appel à des prestataires externes (VSL...) et ont des salariés venant de loin pour travailler. L’émission de gaz à effet de serre liée aux déplacements est aussi une piste d’amélioration pour les structures de santé. Les managers, au cœur de ces évolutions, sont des forces de propositions pour mettre en place des nouvelles mesures. Pour favoriser une mobilité plus durable au sein des

établissements sanitaires et médico-sociaux, plusieurs actions peuvent être entreprises. Tout d'abord, il est important de coconstruire, rédiger et déployer un plan de mobilité spécifique à chaque établissement ou groupe, en identifiant les mesures appropriées pour encourager des déplacements plus écologiques. La promotion des mobilités actives, telles que le vélo et la marche à pied, doit être soutenue pour inciter le personnel et les patients à adopter des modes de transport plus respectueux de l'environnement. De plus, l'utilisation des transports en commun doit être encouragée en mettant en place des facilités d'accès et des incitations appropriées. Le covoiturage peut également être encouragé en garantissant le retour à domicile en cas de circonstances exceptionnelles et en proposant des services d'autopartage. Pour réduire les déplacements, le recours au télétravail doit être facilité pour le personnel administratif et les chercheurs. Les véhicules thermiques, tels que les ambulances et les VSL, devraient être progressivement remplacés par des véhicules électriques, en privilégiant les véhicules d'occasion lorsque cela est possible. Il est également important de limiter les distances parcourues pour les formations et les conférences en favorisant le e-learning et en organisant des événements de proximité accessibles en train. La télémédecine peut être développée pour les consultations qui peuvent être réalisées sous forme de télé-expertise, évitant ainsi les déplacements inutiles des patients. Enfin, lorsque les conditions médicales le permettent, le regroupement des patients lors des transports sanitaires peut être favorisé pour optimiser les déplacements et réduire les émissions de CO₂. Toutes ces mesures permettraient selon le rapport de The Shift Project de réduire de 94% les émissions de CO₂ liées au déplacement, en prenant en compte l'évolution des véhicules et l'électrification.

Deux mesures clés portant sur les gaz médicaux peuvent contribuer considérablement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le domaine médical. Tout d'abord, il est essentiel d'interdire l'utilisation des gaz anesthésiants à fort effet de serre. Ces gaz sont connus pour contribuer de manière significative au réchauffement climatique. En les interdisant, on élimine une source majeure d'émissions de gaz à effet de serre dans les établissements de santé. Ensuite, il est important de systématiser l'utilisation d'inhalateurs à faible impact environnemental, tels que les inhalateurs à poudre sèche. Ces inhalateurs nécessitent moins de propulseurs chimiques et ont donc un impact moindre sur l'environnement. En adoptant ces deux mesures, on peut réduire jusqu'à 75% les émissions de gaz à effet de serre provenant de ces achats médicaux, ce qui constitue une avancée significative pour la durabilité environnementale du secteur de la santé.

De plus, dans leur rapport, l'association The Shift Project abordent la question des déchets hospitaliers. Le secteur de la santé est l'un des plus gros émetteurs de déchets en France et dans le monde. En effet, selon la HAS (Haute Autorité de Santé) un établissement hospitalier génère en moyenne 40 types de déchets différents et produit plus de 700 000 tonnes de déchets par an. Rapporté au nombre de place, cela revient à une tonne par an et par place. Pour remédier à la quantité très importantes de déchets produits, et aux gaz à effets de serre qui en résultent il existe plusieurs solutions. Certaines innovations peuvent contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre tout en apportant d'autres avantages environnementaux dans le domaine de la santé. Tout d'abord, il est important de soutenir le développement de la production en France et l'utilisation de matériels et dispositifs médicaux réutilisables. Cela réduit la dépendance aux produits à usage unique et permet de limiter les déchets générés. Ensuite, il est nécessaire de développer les filières de recyclage spécifiques aux dispositifs médicaux à usage unique. En recyclant ces matériaux, on évite qu'ils finissent dans les décharges et on réduit ainsi leur impact environnemental. Réduire la proportion de Déchets d'Activité de Soins à Risque Infectieux (DASRI) est également crucial. En adoptant des pratiques de gestion appropriées, comme la séparation et le traitement spécifique de ces déchets, on limite les risques sanitaires et on réduit les émissions potentielles de gaz à effet de serre associées à leur traitement. Enfin, il est essentiel d'appliquer et de contrôler l'obligation de composter ou de valoriser les biodéchets générés par les établissements de santé. Cela permet de réduire la quantité de déchets envoyés en décharge et favorise une gestion plus durable de ces déchets organiques. Bien que ces mesures ne réduisent que de 14% les émissions de gaz à effet de serre provenant des déchets médicaux, elles apportent des avantages supplémentaires en termes de gestion des déchets, de protection de l'environnement et de promotion d'une économie circulaire dans le secteur de la santé.

Par ailleurs, les institutions hospitalières gèrent au quotidien plusieurs milliers de médicaments et dispositifs médicaux. Que ce soit lors de leur fabrication, de leur conditionnement ou de leur traitement (pour les emballages) après utilisation, ces différents produits génèrent plusieurs millions de tonnes de CO₂ en France chaque année. Rien que pour les médicaments, pour un cycle de vie entier, les émissions représentent 14,5 millions de tonnes de CO₂ chaque année. Pour réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant des médicaments et des dispositifs médicaux, plusieurs mesures clés peuvent être mises en œuvre. Tout d'abord, il est crucial de mettre en place une politique d'achats éco-responsables, qui intègre l'empreinte carbone dans les appels d'offres pour tous les équipements et services. Cela

favorise l'acquisition de produits ayant une empreinte carbone plus faible et incite les fournisseurs à adopter des pratiques durables. Parallèlement, il est important de réduire le recours aux médicaments et de limiter la quantité de Médicaments Non Utilisés (MNU) en travaillant sur une gestion plus efficace des stocks et en promouvant des pratiques de prescription plus réfléchies. Ces mesures peuvent être travaillées par chaque établissement afin de développer une politique d'achat et de gestion plus responsable en ce qui concerne les médicaments et dispositifs médicaux. Une autre mesure clé consiste à conditionner la délivrance ou le renouvellement de l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) à la publication du contenu carbone du médicament, ce qui permet d'informer les professionnels de santé et les patients sur l'impact environnemental des produits. Parallèlement, il est recommandé de relocaliser partiellement certaines molécules essentielles en Europe, tout en s'assurant que les processus de fabrication et de distribution subissent une décarbonation profonde. Enfin, il est essentiel d'impliquer les professionnels de santé et les sociétés savantes dans l'adaptation des pratiques visant à réduire la consommation d'équipements et de matériels médicaux, en considérant la pertinence des améliorations en termes de qualité, de sécurité et de coût carbone. Ces mesures, qui devraient être mises en œuvre au niveau national par l'État et le ministère de la Santé, permettraient de réduire d'environ 65 % les émissions de gaz à effet de serre provenant des médicaments et des dispositifs médicaux, tout en favorisant une approche plus durable et responsable dans le domaine de la santé.

Enfin, il appartient à l'État, aux collectivités et aux institutions de s'unir pour développer des politiques de développement durable transversales. Les mesures qui en découleraient pourraient solidifier le socle d'obligations et d'incitations en termes de réduction des gaz à effet de serre dans le secteur de la santé. L'application de ces mesures pourrait se faire de manière conjointe et partagée entre les organismes de tutelles et les établissements. Afin d'amorcer une transition vers des pratiques plus durables dans le secteur de la santé, l'État et les établissements de santé doivent mettre en œuvre plusieurs mesures clés. Tout d'abord, il est essentiel de rendre obligatoire l'intégration des émissions indirectes significatives dans le calcul des bilans d'émissions de gaz à effet de serre (GES) pour toutes les organisations concernées. De plus, il est nécessaire de former les professionnels de santé à l'urgence climatique, à la transition bas-carbone et à l'éco-conception des soins afin de favoriser des pratiques plus respectueuses de l'environnement. Le développement de la recherche sur la décarbonation et sur l'anticipation des changements climatiques dans le secteur de la santé est également crucial. Il est important d'imposer un volet "coût carbone" dans les projets de recherche, les projets hospitaliers et les

réformes du système de santé afin d'inciter à des choix plus durables. De plus, l'étiquetage progressif de l'impact carbone des biens et services nécessaires au système de soins doit être imposé pour permettre une prise de conscience et des choix éclairés. La mise en place rapide du "Volet écoresponsable du projet d'établissement" est également essentielle pour intégrer les enjeux environnementaux dans les stratégies des établissements de santé. Pour maîtriser la demande de soins, il est crucial de développer la prévention et la promotion de la santé, réduisant ainsi les déplacements, la consommation de bâtiments, de médicaments et de dispositifs médicaux. Une meilleure structuration et financement des acteurs de la promotion de la santé en France est nécessaire pour renforcer leurs actions. Enfin, pour piloter la décarbonation du secteur de la santé, il est recommandé de mettre en place une "Mission énergie-carbone en santé" placée sous la tutelle du ministère de la Santé et du ministère de l'Environnement. Ces mesures, une fois mises en œuvre, favoriseront une transition vers des pratiques plus durables dans le secteur de la santé, contribuant ainsi à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et à la protection de l'environnement.

3. Les défis de l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise des établissements de santé

L'intégration des questions environnementales dans la gouvernance du secteur de la santé est devenue une préoccupation majeure dans le contexte actuel de prise de conscience sur les enjeux environnementaux. Les établissements de santé doivent prendre en compte les impacts environnementaux de leurs activités, des achats à la gestion des déchets et à l'utilisation des ressources énergétiques. Cette approche responsable permet de réduire l'empreinte carbone du secteur, de prévenir les risques sanitaires liés à l'environnement et de favoriser la santé des patients et du personnels. Pour réussir cette intégration, il est crucial que la direction s'engage dans la mise en œuvre d'une stratégie environnementale, que les employés soient sensibilisés et formés aux pratiques durables, et que les partenariats avec les parties prenantes externes soient établis pour favoriser une démarche collective vers une santé et un environnement plus durable. Cependant, les établissements de santé sont confrontés à des défis majeurs dans l'intégration des questions environnementales dans leur gouvernance.

3.1.L'intégration des questions environnementales dans la gouvernance

3.1.1. Le concept de gouvernance d'entreprise et ses composantes

Actuellement, pour assurer sa survie, toute entreprise est contrainte de prendre des décisions. La gestion, souvent définie comme la science des choix, est ainsi un élément essentiel de toute entité, indépendamment de son secteur d'activité, de sa taille ou de ses objectifs. Les multiples décisions prises à tous les niveaux d'une organisation et au sein de toutes les fonctions constituent l'essence même de la gestion de l'entreprise. Aujourd'hui, le terme gestion est utilisé en français pour désigner ce qu'on appelle en anglais « management », englobant ainsi toutes les dimensions de l'entreprise, tant stratégiques qu'opérationnelles.

Le concept de « gouvernance d'entreprise » existe depuis des siècles, mais il n'a été largement exploité que ces dernières décennies. Dérivé du terme anglais « corporate governance », il a attiré l'attention des acteurs étrangers en raison des mauvaises pratiques et organisations auxquelles les entreprises ont eu recours pour atteindre leurs objectifs. En raison de ses applications insatisfaisantes et des résultats peu probants qui en ont découlé, des rapports et des lignes directrices ont été publiés par la Banque Mondiale en 1989 et par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) en 2005 dans le but de rendre les entreprises plus efficaces, compétitives et transparentes.

Le concept de gouvernance d'entreprise renvoie à l'ensemble des mécanismes, processus, règles et pratiques qui régissent la manière dont une entreprise est dirigée, contrôlée et gérée. Il s'agit d'un cadre qui définit la répartition des droits et des responsabilités entre les différents acteurs de l'entreprise, tels que les actionnaires, les dirigeants, le conseil d'administration, les parties prenantes externes et les parties prenantes internes.

La gouvernance d'entreprise vise à assurer une gestion transparente, éthique, responsable et efficace de l'entreprise tout en protégeant les intérêts de toutes les parties prenantes impliquées. Elle repose sur des principes de bonne gestion et d'équité, dans le but de maximiser la valeur à long terme de l'entreprise.

Pour que la gouvernance d'entreprise soit considérée comme efficace et qualifiée de bonne gouvernance, elle doit reposer sur plusieurs principes interdépendants. En raison du manque de réglementation structurant la gouvernance d'entreprise pendant de nombreuses années, l'OCDE a développé six grands principes de gouvernement d'entreprise. Ces principes comprennent la mise en place d'un cadre juridique pour la gouvernance d'entreprise, le respect

des droits des actionnaires, le traitement équitable des actionnaires, la protection des différentes parties prenantes impliquées dans la gouvernance d'entreprise, la garantie d'une diffusion transparente de l'information et l'engagement de responsabilité du conseil d'administration.

Pour atteindre une bonne gouvernance, il existe différentes composantes de ce concept :

- **Les parties prenantes :**

- Le conseil d'administration : Le conseil d'administration est l'organe de décision le plus important dans la gouvernance d'entreprise. Il est composé de membres indépendants, de dirigeants de l'entreprise et de représentants des actionnaires. Le conseil d'administration prend des décisions stratégiques, supervise les dirigeants de l'entreprise et veille à ce que les intérêts des actionnaires soient protégés.
- Les dirigeants, la direction : Les dirigeants des établissements de santé sont responsables de la gestion quotidienne de leur structure et de la mise en œuvre des décisions prises par le conseil d'administration. Ils sont tenus de rendre compte de leurs actions au conseil et aux actionnaires.
- Les salariés : les employés sont des parties prenantes directement impliquées dans les établissements en raison de leur emploi, de leur carrière et de leur rémunération. Leur principale préoccupation est d'améliorer leur situation sur ces trois aspects et, à cette fin, ils peuvent s'organiser pour être représentés lors des discussions au sein de la structure sur ces questions.
- Les actionnaires : Les actionnaires sont les propriétaires des établissements. Ils ont des droits tels que le droit de vote lors des assemblées générales et le droit de recevoir des dividendes. La gouvernance d'entreprise vise à protéger leurs droits et à assurer une représentation adéquate de leurs intérêts dans les décisions de l'entreprise.

- **La transparence** : Une composante essentielle de la gouvernance d'entreprise est la transparence dans la communication. Les établissements de santé doivent fournir des informations claires et complètes sur leurs activités, leurs performances financières, leurs risques et leurs pratiques de gestion. La transparence favorise la confiance des parties prenantes.

- **Les responsabilités sociales et environnementales, éthique** : La gouvernance d'entreprise exige que tous les acteurs des établissements agissent de manière

responsable et éthique. Cela inclut la prise de décisions éclairées, l'adhésion aux lois et aux normes éthiques, et la protection des intérêts de toutes les parties prenantes.

- **Les comités spécialisés** : Certains conseils d'administration peuvent mettre en place des comités spécialisés pour traiter de questions spécifiques, telles que les comités d'audit, de rémunération, de gouvernance, etc.

La qualité de la gouvernance d'entreprise peut avoir un impact significatif sur la performance et la pérennité d'un établissement de santé. De manière générale, une bonne gouvernance contribue à instaurer la confiance des investisseurs, des clients, des employés et d'autres parties prenantes, ce qui est essentiel pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise dans un environnement concurrentiel et en évolution constante. Dans le cas du secteur de la santé, une bonne gouvernance va rassurer les investisseurs, les patients, les employés dont les professionnels de santé et les autres parties prenantes.

3.1.2. Les conditions de mises en œuvre d'une politique environnementale

La mise en œuvre d'une stratégie environnementale consiste à concrétiser les objectifs et actions définis par l'établissement en faveur de la durabilité environnementale. Cette mise en œuvre requiert une approche réfléchie et planifiée, regroupant plusieurs conditions essentielles à sa bonne mise en œuvre :

- **L'engagement de la direction** : L'implication et l'engagement de la direction sont des éléments essentiels pour la mise en place d'une démarche environnementale, à la fois dans les méthodes de production et dans les produits, services et pratiques. La direction doit reconnaître l'importance d'adopter une approche environnementale. La création d'un comité RSE spécifique ou d'un comité de parties prenantes peut faciliter l'examen des questions environnementales et soutenir l'élaboration d'une stratégie environnementale durable en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Une communication efficace sur les engagements pris est nécessaire pour que la stratégie soit perçue comme un engagement envers les parties prenantes.
- **Impliquer et former tous les acteurs aux enjeux environnementaux** : Les questions environnementales au sein de l'entreprise peuvent être perçues par les salariés comme relevant de la compétence de la direction et être interprétées comme un sujet nécessitant une expertise spécifique. Cependant, chaque salarié est en mesure de contribuer au

projet environnemental de l'entreprise et de le mettre en œuvre à son niveau. L'environnement peut ainsi servir de thème unificateur, rassemblant différents services et métiers autour d'un projet commun. Il est essentiel de sensibiliser tous les employés aux enjeux environnementaux et de leur fournir la formation nécessaire pour adopter des pratiques durables dans leur travail quotidien

- **Définition d'objectifs clairs et mesurables** : La stratégie environnementale doit inclure des objectifs précis, mesurables et réalistes. Ces objectifs serviront de repères pour évaluer les progrès réalisés.
- **Intégration dans la gestion quotidienne** : La stratégie environnementale doit être intégrée dans les processus de gestion et les décisions quotidiennes de l'établissement. Elle ne doit pas être perçue comme une initiative distincte, mais comme faisant partie intégrante des activités courantes.
- **Suivi et évaluation** : Il est également primordial de contrôler rigoureusement la mise en œuvre efficace de la stratégie définie, en identifiant les moyens et les acteurs impliqués dans ce processus de contrôle. Les résultats obtenus doivent être communiqués à tous les acteurs concernés.
- **Adaptation aux évolutions** : La stratégie environnementale doit être flexible et capable de s'adapter aux changements environnementaux, réglementaires et technologiques. Il est donc indispensable de maintenir une veille constante sur l'évolution du domaine environnemental, étant donné que celui-ci est en constante évolution. La stratégie doit être régulièrement mise à jour en fonction des nouvelles données et des meilleures pratiques disponibles.

3.1.3. Les effets bénéfiques d'une politique environnementale

L'adoption d'une politique environnementale bien pensée et mise en œuvre peut offrir une multitude d'avantages aux établissements de santé désireux d'intégrer des pratiques durables au sein de leur structure.

- **Responsabilité sociale et développement durable** : En intégrant les questions environnementales dans leur gouvernance, les établissements de santé démontrent leur engagement envers la responsabilité sociale et le développement durable. Ils reconnaissent leur rôle dans la préservation de l'environnement et contribuent ainsi à un avenir plus soutenable.

- **Réduction des risques** : La prise en compte des enjeux environnementaux permet aux établissements de santé de mieux gérer les risques liés aux réglementations environnementales, aux changements climatiques et aux problèmes de durabilité. Cela peut aider à éviter des conséquences coûteuses pour ces derniers à long terme.
- **Avantage compétitif** : Les entreprises qui s'engagent dans une gouvernance environnementale solide peuvent bénéficier d'un avantage compétitif en répondant aux attentes des patients, des investisseurs et des partenaires en matière de durabilité et de responsabilité environnementale.
- **Innovation et efficacité** : L'intégration des questions environnementales peut stimuler l'innovation au sein des établissements de santé. En cherchant à réduire leur empreinte écologique, ils peuvent développer de nouvelles technologies, processus ou produits plus écologiques, tout en améliorant leur efficacité opérationnelle.
- **Image de marque et réputation** : Une gouvernance environnementale solide renforce l'image de marque et la réputation des établissements de santé. Les Français et donc par extension les patients, sont de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux, et une bonne gestion environnementale peut faire la différence sur le choix d'un établissement de santé par rapport à un autre qui ne s'engage pas dans une politique environnementale.
- **Investissement responsable** : Les investisseurs sont de plus en plus attentifs à la performance environnementale des établissements dans lesquelles ils placent leur argent. Une gouvernance environnementale solide peut attirer des investisseurs qui privilégient les investissements responsables.

3.2. Les défis émergents de cette intégration

L'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé représente un défi majeur dans le contexte actuel de sensibilisation croissante aux enjeux environnementaux. Alors que le secteur de la santé a un impact significatif sur l'environnement en raison de ses activités complexes et intensives en ressources, il est devenu impératif pour les établissements de santé d'adopter des politiques durables et responsables. Cependant, cette transition vers une gouvernance environnementale ne se fait pas sans difficultés.

Parmi les défis rencontrés, on retrouve la nécessité de concilier les objectifs de performance économique et environnementale, tout en répondant aux exigences

réglementaires. L'engagement et la mobilisation de la direction et du personnel sont également essentiels pour réussir cette intégration. Les établissements de santé doivent relever le défi de l'optimisation de leurs pratiques énergétiques, de la gestion responsable des déchets, de la promotion de la mobilité durable, ainsi que de la sensibilisation et de la formation de leur personnel aux enjeux environnementaux.

3.2.1. Priorités concurrentes et contraintes financières

Les établissements de santé font face à des enjeux complexes et parfois contradictoires lorsqu'il s'agit de prendre en compte les questions environnementales dans leur gouvernance. D'une part, ils doivent répondre aux impératifs concurrentiels pour assurer une qualité des soins optimale, garantir la sécurité des patients et maintenir leur compétitivité sur le marché de la santé. D'autre part, ils doivent faire face à des contraintes financières croissantes, notamment liées aux coûts des traitements, aux équipements médicaux, aux investissements technologiques et aux exigences réglementaires. Dans ce contexte, l'intégration des préoccupations environnementales peut sembler être une tâche ardue, voire un fardeau supplémentaire pour les établissements de santé. Cette tension entre priorités concurrentes et contraintes financières constitue un défi de taille pour les acteurs du secteur, qui doivent trouver un équilibre délicat pour assurer une gestion responsable et durable de leurs activités.

En termes de priorité concurrentes dans les établissements de santé, la qualité des soins, sécurité des patients et la compétitivité, l'image de marque sont deux éléments essentiels.

D'une part, la priorité absolue des établissements de santé est d'offrir des soins de qualité et de garantir la sécurité des patients. Cela implique des investissements importants dans les technologies médicales de pointe, les traitements innovants et les pratiques médicales de pointe. La recherche de l'excellence clinique et la satisfaction des patients restent au cœur des préoccupations, laissant souvent peu de marge de manœuvre pour aborder les questions environnementales.

D'autre part, dans un contexte de concurrence accrue entre les établissements de santé, la compétitivité est essentielle pour attirer les patients et les professionnels de la santé. Les établissements doivent investir dans la modernisation de leurs infrastructures, l'amélioration des services et la mise en œuvre de stratégies marketing efficaces. L'image de marque et la réputation jouent un rôle crucial dans la fidélisation des patients et le recrutement de talents, et

les questions environnementales peuvent être considérées comme secondaires dans cette quête de différenciation.

En parallèle des priorités concurrentes auxquelles doivent faire face les établissements de santé, ces derniers sont également soumis à des contraintes financières. En effet, l'augmentation des coûts de santé et la pression budgétaire des financements publics sont des éléments de contraintes non négligeables pour ces derniers.

Les établissements de santé sont confrontés à une augmentation constante des coûts de la santé, y compris les coûts des médicaments, des équipements médicaux et des technologies de pointe. Les traitements médicaux innovants peuvent être extrêmement coûteux, et les établissements doivent trouver des moyens de financer ces dépenses tout en maintenant leur viabilité économique.

De plus, les établissements de santé, en particulier ceux du secteur public, sont soumis à des pressions budgétaires importantes. Les gouvernements et les organismes de financement public cherchent à maîtriser les coûts de la santé, ce qui peut limiter les ressources disponibles pour investir dans des initiatives environnementales.

L'enjeu pour les établissements de santé est donc de trouver un équilibre entre les priorités et les contraintes auxquels ils sont soumis. Cela passe notamment par de la sensibilisation auprès du personnel. Pour réussir à intégrer les questions environnementales malgré les priorités concurrentes et les contraintes financières, il est essentiel de sensibiliser et d'engager le personnel. Une culture d'entreprise tournée vers la durabilité environnementale peut favoriser l'adoption de pratiques éco-responsables par l'ensemble du personnel.

Les établissements peuvent et doivent développer des stratégies à long terme pour intégrer progressivement les questions environnementales dans leur gouvernance. En planifiant des investissements durables et en identifiant les opportunités d'économies financières à long terme, ils peuvent atténuer l'impact des contraintes budgétaires.

Et enfin, l'innovation technologique peut être une source d'économies et d'améliorations environnementales. Les établissements de santé peuvent également tirer parti de partenariats avec des organisations spécialisées dans la durabilité pour obtenir des conseils et des ressources pour leurs initiatives environnementales.

3.2.2. Manque de connaissances et de compétences

Outre le fait de devoir concilier priorités et contraintes financières, les établissements de santé sont soumis à un second défi de taille : le manque de connaissances et de compétences nécessaires pour mener à bien cette intégration. En effet, les acteurs du secteur de la santé sont souvent formés pour se concentrer sur les soins médicaux et la gestion administrative, laissant peu de place à la formation et à la sensibilisation aux pratiques durables et à la gestion environnementale. Cette lacune peut entraver leur capacité à adopter des politiques et des actions environnementales efficaces, malgré leur volonté de contribuer positivement à la préservation de l'environnement.

Le manque de connaissances sur les enjeux environnementaux se traduit par à la fois une méconnaissance des impacts environnementaux mais aussi par une faible sensibilisation aux enjeux environnementaux.

Dans de nombreux établissements de santé, les professionnels de la santé et le personnel administratif peuvent manquer de connaissances sur les impacts environnementaux de leurs activités. Ils peuvent ne pas être conscients de l'empreinte carbone de l'établissement, des effets néfastes des déchets médicaux sur l'environnement, ou encore de l'importance de la gestion responsable des ressources énergétiques.

D'autre part, le manque de sensibilisation aux enjeux environnementaux peut être un obstacle majeur à l'intégration de pratiques durables. Les établissements de santé peuvent ne pas considérer les questions environnementales comme une priorité et ne pas percevoir les avantages d'une démarche responsable pour l'environnement et la santé des patients.

Ajouter à ces lacunes, les établissements de santé sont également confrontés au manque de compétences pour la gestion environnementale, notamment avec une absence de spécialiste en environnement. L'absence d'experts en développement durable, en gestion des déchets médicaux ou en écoconception peut limiter leur capacité à mettre en place des politiques et des initiatives environnementales efficaces. Il est important de souligner que pour intégrer les questions environnementales dans la gouvernance, les établissements de santé ont besoin de compétences transversales de leur personnel. Cela inclut la capacité à analyser les impacts environnementaux, à identifier les meilleures pratiques durables et à mettre en œuvre des stratégies d'amélioration continue.

L'objectif pour les établissements de santé est donc de surmonter le manque de connaissances et de compétences, notamment en renforçant la formation et la sensibilisation. En effet, pour surmonter le manque de connaissances, il est essentiel de renforcer la formation et la sensibilisation aux enjeux environnementaux dans les établissements de santé. Des programmes de formation sur les pratiques durables, les normes environnementales et les réglementations en vigueur peuvent être mis en place pour sensibiliser le personnel et les professionnels de la santé. Les établissements doivent également favoriser l'expertise environnementale et peuvent envisager de recruter des experts en environnement ou de collaborer avec des consultants spécialisés pour combler le manque de compétences spécifiques en gestion environnementale. Ces experts peuvent apporter des connaissances et des compétences clés pour mettre en œuvre des initiatives environnementales efficaces. Pour finir, il est essentiel pour eux d'impliquer le personnel à tous les niveaux, notamment en encourageant la participation active des employés, en les impliquant dans l'identification des opportunités d'amélioration environnementale et en les motivant à adopter des pratiques durables dans leur travail quotidien.

3.2.3. Complexité de la chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement des établissements de santé joue un rôle crucial dans la fourniture de soins de qualité aux patients. Cependant, elle est confrontée à une complexité croissante en raison de divers facteurs tels que la diversité des produits et des fournisseurs, les exigences réglementaires strictes, les contraintes budgétaires et la nécessité de garantir la sécurité et la qualité des produits médicaux. Cette complexité peut entraîner des défis importants pour les établissements de santé dans la gestion efficace de leur chaîne d'approvisionnement.

La chaîne d'approvisionnement des établissements de santé doit répondre à une grande diversité de besoins en produits et équipements médicaux. Des médicaments aux dispositifs médicaux, en passant par les consommables médicaux, les établissements de santé doivent se procurer une large gamme de produits auprès de multiples fournisseurs. Cette diversité augmente la complexité de la gestion des approvisionnements, de la gestion des stocks et de la logistique.

En effet, Les établissements de santé doivent gérer des stocks de produits variés, avec des exigences de conservation spécifiques pour certains articles. L'optimisation des niveaux de stock tout en évitant les ruptures de stock peut être un défi délicat, en particulier lorsque la

demande pour certains produits est saisonnière ou imprévisible. De plus, la diversité des fournisseurs implique la nécessité de gérer des relations avec plusieurs partenaires. Les établissements de santé doivent négocier des contrats d'approvisionnement, évaluer la fiabilité des fournisseurs et assurer le respect des délais de livraison. Cela demande du temps et des ressources pour établir et maintenir des partenariats efficaces.

Le secteur de la santé est soumis à des réglementations strictes pour assurer la sécurité des patients et la qualité des produits médicaux. Les établissements de santé doivent se conformer à un ensemble complexe de règles et de normes, ce qui ajoute une couche supplémentaire de complexité à leur chaîne d'approvisionnement.

En effet, les produits médicaux doivent être conformes aux normes de sécurité et de qualité, et les établissements de santé doivent être en mesure de retracer l'origine et l'utilisation de chaque produit pour garantir la sécurité des patients et se conformer aux exigences réglementaires. De plus, en cas de rappel de produits médicaux, les établissements de santé doivent être en mesure d'identifier rapidement les produits concernés dans leur chaîne d'approvisionnement et prendre les mesures nécessaires pour éviter toute exposition potentielle des patients à des produits défectueux.

Pour finir, les établissements de santé doivent gérer leur chaîne d'approvisionnement dans le cadre de contraintes budgétaires strictes. L'optimisation des coûts tout en maintenant des normes de qualité élevées peut être un équilibre délicat à atteindre.

En effet, les établissements de santé sont souvent confrontés à la pression de réduire les coûts d'approvisionnement pour faire face à des budgets limités. Cela peut entraîner la nécessité de trouver des fournisseurs moins chers ou de négocier des contrats avantageux, sans compromettre la qualité des produits. De plus, Une gestion rigoureuse des achats et des dépenses est essentielle pour les établissements de santé afin de garantir une utilisation efficace des ressources financières. Cela implique de suivre les dépenses, d'identifier les opportunités d'économies et de mettre en place des processus d'achat efficaces.

Pour répondre à cette contrainte, trois pistes sont à privilégier :

- **Automatisation et technologie** : l'automatisation des processus d'approvisionnement et l'utilisation de technologies telles que les systèmes d'information sur les achats peuvent améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Les établissements de santé

peuvent tirer parti de logiciels de gestion des stocks et de la traçabilité des produits pour simplifier la gestion des approvisionnements.

- **Collaboration et partenariats** : la collaboration avec d'autres établissements de santé et la mise en place de partenariats avec des fournisseurs de confiance peuvent permettre de rationaliser la chaîne d'approvisionnement et de bénéficier d'économies d'échelle.
- **Formation et sensibilisation** : la formation du personnel impliqué dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est essentielle pour assurer une compréhension approfondie des exigences réglementaires et des meilleures pratiques en matière de gestion des approvisionnements.

3.2.4. Résistance au changement

Le secteur de la santé est en constante évolution en raison des avancées technologiques, des changements démographiques, des nouvelles réglementations et des attentes croissantes des patients. Ces évolutions imposent aux établissements de santé la nécessité d'apporter des changements dans leur organisation et leurs pratiques pour rester compétitifs et offrir des soins de qualité. Cependant, ces changements peuvent être confrontés à une résistance importante de la part du personnel et des parties prenantes de l'établissement.

Il existe plusieurs raisons expliquant la résistance au changement, les craintes liées à l'incertitude mais aussi à l'attachement aux pratiques traditionnelles ou encore la culture organisationnelle.

Les changements organisationnels peuvent susciter des craintes chez le personnel des établissements de santé concernant leur sécurité d'emploi, leurs rôles et responsabilités, ainsi que leur capacité à s'adapter aux nouvelles pratiques. L'incertitude quant à l'avenir peut entraîner une résistance au changement et un attachement au statu quo.

Dans le secteur de la santé, de nombreuses pratiques et procédures ont été établies depuis longtemps et sont considérées comme des normes de référence. Le personnel peut être attaché à ces pratiques traditionnelles et résister à tout changement qui remettrait en question leur manière de travailler.

La culture organisationnelle d'un établissement de santé peut également être un facteur déterminant dans la résistance au changement. Si la culture encourage la stabilité et la résistance

au risque, l'adoption de nouvelles pratiques peut être perçue comme menaçant l'harmonie organisationnelle.

De quelle manière les dirigeants d'établissements de santé peuvent-ils surmonter la résistance au changement, quelles stratégies employer ?

- **Communication et transparence** : une communication ouverte et transparente est essentielle pour surmonter la résistance au changement. Les dirigeants doivent expliquer clairement les raisons du changement, les avantages attendus et les étapes à suivre. La communication doit être bidirectionnelle, permettant au personnel de poser des questions et d'exprimer leurs préoccupations.
- **Impliquer le personnel** : Impliquer le personnel dans le processus de changement peut renforcer leur sentiment de contrôle et de propriété du processus. Les établissements de santé peuvent solliciter les idées et les commentaires du personnel, les inclure dans des groupes de travail ou des comités de mise en œuvre et les former aux nouvelles pratiques.
- **Formation et accompagnement** : La formation et l'accompagnement du personnel sont essentiels pour faciliter la transition vers les nouvelles pratiques. Les établissements de santé peuvent fournir des sessions de formation ciblées, des ressources en ligne et un soutien continu pour aider le personnel à s'adapter au changement.
- **Leadership fort et vision partagée** : un leadership fort et une vision partagée sont essentiels pour inspirer la confiance et l'adhésion au changement. Les dirigeants doivent montrer l'exemple en adoptant les nouvelles pratiques et en démontrant leur engagement envers la vision de changement.
 - **Reconnaître les succès** : Il est important de reconnaître et de célébrer les succès, même les petits, liés au changement. Cela renforce la motivation du personnel et démontre les bénéfices du changement en action.
 - **Patience et flexibilité** : Le processus de changement peut être lent et parfois complexe. Les établissements de santé doivent faire preuve de patience et de flexibilité pour s'adapter aux défis et ajuster leur approche en fonction des besoins du personnel.

II. Méthodologie

Dans cette section, l'accent sera mis sur la méthodologie adoptée pour étudier l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé et pour analyser les défis auxquels ils font face dans ce processus. Cette méthodologie vise à fournir une approche rigoureuse et systématique pour collecter des données pertinentes, analyser les informations et répondre à la problématique de recherche. Cette section comportera donc une explication du choix des méthodes de collecte de données, la population d'étude, les outils d'analyse et les étapes clés du processus de recherche.

1. Choix de la méthodologie

Le choix de la méthodologie de recherche est essentiel pour répondre de manière approfondie à la problématique posée concernant l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé. Dans cette section, il sera question de justifier le choix d'utiliser des entretiens semi-directifs et un questionnaire pour collecter des données auprès des établissements de santé. Cette approche mixte nous permettra d'obtenir des perspectives riches et complémentaires des parties prenantes impliquées dans la gouvernance environnementale.

1.1. Entretiens semi-directifs

1.1.1. Définition

Un entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qualitative utilisée dans les recherches et les études pour obtenir des informations détaillées sur un sujet spécifique. Dans un entretien semi-directif, le chercheur prépare un ensemble de questions ou de thèmes à aborder (guide d'entretien), mais laisse également de la flexibilité au participant pour approfondir certains sujets ou partager des perspectives personnelles.

1.1.2. Compréhension en profondeur des enjeux

Les entretiens semi-directifs permettent d'obtenir des informations détaillées et spécifiques sur les défis, les opportunités et les expériences des établissements de santé dans l'intégration d'une démarche RSE (Responsabilité sociétale des entreprises). Les participants

peuvent exprimer librement leurs points de vue et partager leurs connaissances et leurs expériences uniques.

1.1.3. Flexibilité et adaptation

La nature semi-directive des entretiens offre une grande flexibilité pour explorer des sujets spécifiques en fonction des réponses des participants. Cela permet d'approfondir certaines questions et d'ajuster les discussions en fonction des informations recueillies.

1.1.4. Inclusion des parties prenantes clés

Les entretiens permettent d'impliquer directement les parties prenantes clés, telles que les gestionnaires d'établissements de santé, les professionnels de santé, les experts en développement durable etc. Leurs perspectives et leurs idées sont essentielles pour comprendre les défis de la gouvernance environnementale.

1.2. Questionnaire

Nous avons fait le choix suite aux entretiens de rédiger un questionnaire. Les entretiens semi-directifs permettent de déceler des opinions, de comprendre des phénomènes etc. En prenant la décision de réaliser un questionnaire, nous souhaitons obtenir des réponses plus chiffrées afin de comprendre si les éléments auxquels nous avons été confrontés durant les entretiens sont des cas isolés ou davantage répandus sur le territoire français, au sein des établissements de santé.

1.2.1. Collecte de données quantitatives

Les questionnaires permettent de recueillir des données quantitatives auprès d'un plus grand nombre de participants. Cela offre une vision plus globale des tendances et des pratiques dans l'intégration des questions environnementales. En choisissant de faire un questionnaire lié à notre problématique d'étude, cela va nous permettre de déceler des tendances, d'obtenir des statistiques liées à des phénomènes comme par exemple l'acceptation ou non des changements dans les pratiques quotidiennes des professionnels au sein des établissements de santé afin d'intégrer des démarches RSE. L'objectif est donc à l'issue des résultats qualitatifs des entretiens, d'analyser de manière statistique sur un échantillon les tendances observées lors des entretiens.

1.2.2. Représentativité de l'échantillon

Les questionnaires permettent d'atteindre un échantillon plus large d'établissements de santé, ce qui favorise une meilleure représentativité de la population d'étude. Cela offre des données plus généralisables et permet de tirer des conclusions plus solides.

1.2.3. Comparaison et analyse statistiques

Les données des questionnaires sont soumises à des analyses statistiques pour identifier les corrélations, les tendances et les différences significatives entre les établissements de santé. Cela permet d'approfondir l'analyse et de formuler des recommandations basées sur des preuves tangibles.

1.3. Approche mixte : complémentarité et triangulation

En utilisant à la fois des entretiens et des questionnaires, nous adoptons une approche mixte qui favorise la complémentarité et la triangulation des données. Les entretiens fournissent des données qualitatives approfondies et nuancées, tandis que les questionnaires offrent des données quantitatives représentatives. La combinaison de ces deux méthodes permettra de renforcer la validité et la fiabilité des résultats.

1.3.1. Les limites d'une approche par entretien semi-structuré

- **Temps et coûts :** Les entretiens semi-directifs peuvent être plus chronophages et nécessitent des ressources humaines importantes pour mener les entretiens, les enregistrer, les transcrire et les analyser.
- **Subjectivité :** La flexibilité des entretiens semi-directifs peut entraîner une certaine subjectivité dans l'interprétation des données. Il peut être difficile de comparer les réponses de différents participants de manière cohérente.
- **Biais du chercheur :** Le chercheur peut influencer volontairement les réponses des participants en fonction de sa manière de poser les questions ou de réagir à leurs réponses.
- **Traitement des données :** L'analyse des données qualitatives des entretiens semi-directifs peut être complexe et nécessite des compétences d'interprétation pour extraire les thèmes et les tendances pertinents.

1.3.2. Les limites d'une approche par questionnaire

- **Biais de réponse :** Les participants peuvent fournir des réponses biaisées ou inexactes pour diverses raisons, telles que le désir de paraître socialement désirable ou de répondre rapidement sans réfléchir.
- **Faible taux de réponse :** Les questionnaires peuvent souvent être ignorés ou négligés par certains participants, ce qui entraîne un faible taux de réponse. Cela peut affecter la représentativité de l'échantillon et introduire un biais potentiel.
- **Manque de détails :** Les questionnaires sont souvent conçus pour collecter des données de manière concise, ce qui peut limiter la quantité de détails et de contexte fournis par les participants.
- **Difficultés de compréhension :** Certains participants peuvent avoir du mal à comprendre les questions du questionnaire, en particulier si elles sont formulées de manière ambiguë ou complexe.
- **Absence de réponses ou réponses incomplètes :** Certains participants peuvent ne pas répondre à certaines questions ou fournir des réponses incomplètes, ce qui peut entraîner une perte de données et compliquer l'analyse.
- **Manque de souplesse :** Les questionnaires sont généralement pré-structurés, ce qui signifie que les participants ont moins de possibilités d'exprimer leurs idées ou expériences uniques en dehors des options fournies.
- **Limitation dans la collecte de données qualitatives :** Les questionnaires se concentrent principalement sur les données quantitatives, ce qui signifie qu'ils ne sont pas adaptés pour recueillir des informations qualitatives approfondies sur les motivations, les sentiments ou les opinions des participants.
- **Dépendance des capacités d'analyse :** L'analyse des données du questionnaire dépend des compétences du chercheur pour interpréter correctement les résultats et en tirer des conclusions pertinentes.
- **Biais de sélection :** La façon dont les participants sont choisis pour répondre au questionnaire peut introduire un biais de sélection si certains groupes de la population sont sous-représentés.

Au vu des limites de chacune des méthodes de collecte de données, il est évident qu'en réalisant à la fois des entretiens semi-directifs et des questionnaires, nous parviendrons à

surmonter les limites de chacun afin de collecter des données complémentaires et pertinentes pour cette étude.

Le choix d'utiliser des entretiens semi-directifs et des questionnaires dans notre méthodologie de recherche est motivé par la volonté de fournir une analyse approfondie et représentative de l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé. Cette approche mixte nous permettra d'obtenir des informations riches et variées des parties prenantes clés, de comprendre les défis auxquels sont confrontés les établissements de santé et d'identifier des stratégies potentielles pour soutenir leur transition bas-carbone. La complémentarité et la triangulation des données renforceront la crédibilité de notre recherche et nous permettront de formuler des recommandations éclairées pour promouvoir la durabilité environnementale dans le secteur de la santé.

2. Sélection des participants

La sélection des participants est une étape cruciale dans toute recherche, car elle détermine la qualité et la pertinence des données recueillies. Pour notre étude sur l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé, nous avons adopté une approche mixte en incluant à la fois des entretiens semi-structurés et des questionnaires pour obtenir une compréhension approfondie et représentative des pratiques actuelles et des défis rencontrés par les établissements de santé dans leur transition bas-carbone.

2.1.Méthodologie de sélection

Afin de sélectionner les participants pour notre étude, nous avons dans un premier temps suivi la méthodologie suivante :

- Définir les critères d'inclusion : quels critères choisissons-nous pour sélectionner les participants ?
- Définir la population concernée : quelle population répondant à nos critères allons-nous choisir ?
- Définir l'échantillon concerné : Parmi cette population, quel sera notre échantillon de répondants ?
- Définir la taille de l'échantillon nécessaire : Pour répondre à cette enquête de manière représentative et obtenir des résultats probants, combien de personnes devons-nous interroger ?

- Définir les canaux d'accès aux participants : de quelles manières nous allons les contacter ?

| | Entretiens semi-structurés | Questionnaire |
|---------------------------------|--|--|
| Critères d'inclusion | <ul style="list-style-type: none"> - Lieu professionnel : les participants doivent travailler dans un établissement de santé (sanitaire et/ou médico-social) - Rôle professionnel : les participants doivent dans leurs fonctions avoir un lien avec les questions environnementales. On privilégie des participants ayant un pouvoir décisionnel sur l'établissement. - Localisation : Sur le département de l'Hérault dans la région Occitanie. | <ul style="list-style-type: none"> - Lieu professionnel : les participants doivent travailler dans un établissement de santé (sanitaire et/ou médico-social) - Rôle professionnel : les participants doivent travailler dans un établissement de santé (sanitaire et/ou médico-social). L'ensemble des acteurs/du personnel d'un établissement de santé est concerné. Nécessité de diversité dans les fonctions occupées par les participants pour un soucis de représentativité. - Localisation : sur toute la France pour être plus représentatif |
| Population | Les personnes travaillant au sein d'établissements de santé (sanitaire et médico-social) | Les personnes travaillant au sein d'établissements de santé (sanitaire et médico-social) |
| Echantillon | L'équipe de direction & chargé RSE, qualicien (assistant(e) qualité, responsable qualité) | L'ensemble du personnel d'un établissement de santé |
| Taille | 5 | 371 |
| Accès aux participants (canaux) | <ul style="list-style-type: none"> - Par e-mail ou téléphone, à destination du personnel de direction avec lesquels nous travaillons dans le cadre de nos alternances | <ul style="list-style-type: none"> - Via la promotion Master 2 Management Stratégique des Organisations de Santé 2022-2023 - Via LinkedIn |

| | | |
|--|---|--|
| | - Par e-mail ou téléphone à destination de contacts professionnels que nous connaissons | - Par e-mail à destination du personnel des établissements de santé pour lesquels nous travaillons |
|--|---|--|

2.2.Choix des participants pour les entretiens semi structurés

2.2.1. Etablissements de santé partenaires

Dans le cadre de nos alternances respectives, nous avons décidé dans un premier temps de porter notre choix de participants sur les établissements de santé pour lesquels nous travaillons. Pour Marie-Lou Robert : Mutualité Française Grand Sud et pour Victor MASY l'AERS (L'association d'entraide et de reclassement social).

2.2.1.1.Mutualité Française Grand Sud

Mutualité Française Grand Sud est un réseau constitué de 104 Services de Soins d'Accompagnement Mutualistes (SSAM), visant à offrir des services de santé de qualité répondant aux besoins des familles. Ces services englobent des domaines variés tels que l'Optique, l'Audition, le Dentaire, les Logements pour jeunes et seniors, les Crèches, les Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), les Services de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD), les Cliniques proposant des soins de suite et de réadaptation, ainsi que des activités de Formation.

En tant qu'acteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), Mutualité Française Grand Sud fonctionne en tant qu'entreprise mutualiste à but non lucratif. Elle est affiliée à la Fédération Nationale de la Mutualité Française en tant qu'union territoriale. Sa principale mission est de proposer des services de santé et des prestations accessibles à tous, qu'ils soient adhérents de mutuelles ou assurés sociaux, couvrant ainsi les départements de l'Aude, du Gard, de l'Hérault, de la Lozère et des Pyrénées-Orientales.

De part son secteur d'activité, nous avons donc choisi d'interroger les parties prenantes suivantes :

- **Chargée RSE du siège Mutualité Française Grand Sud** : Les chargés de RSE sont des acteurs clés de la gouvernance environnementale. Leurs connaissances approfondies

des enjeux sociaux et environnementaux dans le secteur de la santé fourniront des informations précieuses sur les politiques et les stratégies mises en œuvre. De ce fait, nous avons interrogé Caroline CHAVERNAC, étudiante en alternance réalisant un Master Management de la Transition Ecologique et de l'Economie Circulaire à MOMA.

- **Adjointe de direction et directeur de la Clinique Jean Léon à la Grande Motte :**
Les gestionnaires jouent un rôle clé dans la prise de décisions stratégiques liées à la gouvernance environnementale. Leurs perspectives et leurs expériences aideront à comprendre comment les enjeux environnementaux sont pris en compte dans la gestion quotidienne des établissements de santé sanitaire. Nous avons donc interrogé Marion AZAIS, adjointe de direction et Julien MOURRIER, directeur de la clinique mutualiste Jean Léon à la Grand Motte.

2.2.1.2.L'AERS

L'AERS (Association d'Entraide et de Reclassement Social) a été créée à l'initiative de personnes de la société civile et du monde judiciaire pour s'inscrire dans une lignée humaniste et permettre aux personnes ayant connu des situations d'exclusion, qu'elles soient sociales, médicales ou dues à leur parcours de justiciable, d'accéder au droit commun.

- Elle prône le respect de la dignité humaine et de la singularité de la personne.
- Elle affirme une volonté de solidarité envers les personnes les plus vulnérables et particulièrement stigmatisées du fait d'un passé carcéral, de la grande précarité et de la maladie.
- Elle souhaite, inscrire son action, dans un principe de participation, tant dans les actions auprès des personnes accompagnées, qu'auprès des salariés de l'association, et des partenaires extérieurs.
- Elle favorise le renforcement des mises en réseau, les échanges d'informations et de pratiques, la création de services partagés, la formalisation de partenariat, en interne comme en externe, sources de valeur ajoutée.
- Elle exerce une fonction de veille sociale et d'innovation.
- Elle agit avec une recherche permanente de qualité notamment par l'évaluation des actions menées.

L'AERS a aujourd'hui pour objet statutaire « la création, la gestion et l'animation d'établissements et de services destinés à l'accueil, l'hébergement et l'insertion des personnes en difficulté »

L'association héberge, soigne et accompagne chaque année près de 583 personnes en situation de précarité ou d'exclusion et environ 3 000 personnes sont suivies annuellement par l'AERS dans le cadre d'une mesure judiciaire.

Organisée autour de trois missions : hébergement, soin et accompagnement social, les activités de l'association sont multiples et complémentaires. La palette d'établissements et de services s'inscrit dans une logique de parcours. Pour autant, l'AERS reste une association à taille humaine qui permet une implication forte des professionnels qu'elle emploie. Compte tenu de la technicité nécessaire, aussi bien dans le cadre de l'accompagnement des personnes que dans la gestion comptable et administrative, l'association délègue à près de 104 professionnels salariés, la mise en œuvre de ses différents agréments et conventions. L'association est adhérente à l'URIOPSS (Union Régionale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux), la Fédération des Acteurs de la Solidarité, Citoyens & Justice, NEXEM et à la Fédération Santé & Habitat.

2.2.2. Autres établissements de santé

Dans le cadre de nos études et de nos alternances au sein d'établissements de santé, nous avons rencontré durant ces deux années d'études différents professionnels travaillant dans des établissements de santé. De ce fait, nous avons décidé de contacter certains d'entre eux afin de leur proposer de réaliser des entretiens pour répondre à notre problématique d'étude. Pour cela nous avons choisi de nous rapprocher qu'un directeur d'un EHPAD à Montpellier.

L'objectif de cette sélection de participants était d'obtenir des données plus larges, de ne pas se limiter aux données obtenues via les entretiens dans nos entreprises respectives.

2.2.3. Choix des participants pour le questionnaire

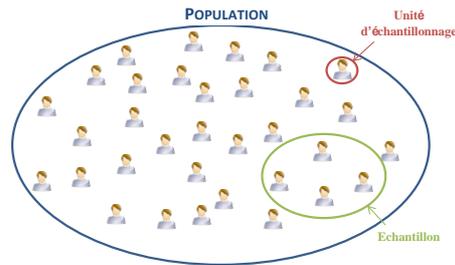
2.2.3.1. Définition de l'échantillon

Le but de cette étude quantitative est d'étudier les caractéristiques d'une population à partir d'un échantillon qui en est issu. La première question que nous nous sommes donc posée est : Quelle est la population ?

Une population représente l'ensemble des individus qui possèdent l'information nécessaire pour répondre à la problématique de l'étude.

Afin de définir l'échantillon pour notre étude, nous devons au préalable définir la population à étudier. Par la suite il nous faut également définir la méthode de sondage ainsi que la taille de l'échantillon.

Population, échantillon, unité d'échantillonnage



- **Définition de la population :** pour répondre à notre problématique d'étude, la population concernée est la suivante : les établissements de santé en France. C'est-à-dire, les professionnels travaillant au sein des établissements de santé français. Cela comprend des professionnels de santé et des professionnels non-médicaux (Administrateur et gestionnaire, responsable qualité, personnel administratif, gestionnaire financier et comptable, responsable logistique et approvisionnement, responsable des ressources humaines, responsable des services restauration, personnel de maintenance et d'entretien, technicien laboratoire, ingénieurs biomédicaux etc.). Pour cette étude, il est important de ne négliger personne car comme nous l'avons évoqué dans la première partie de cette étude, chaque maillon a son importance. Chaque professionnel peut à son échelle avoir un impact de près ou de loin sur l'environnement de par son activité au sein d'un établissement de santé. Il est donc important de recenser les opinions de chacun.
- **Définition de l'échantillon :** Notre échantillon est composé des membres de la promotion master 2 Management Stratégiques des Organisations de Santé (MSOS) 2022-2023 travaillant tous au sein d'établissements de santé ; des professionnels d'établissements de santé présents sur le réseau social LinkedIn ; et enfin des professionnels des établissements au sein desquels nous travaillons.

Pourquoi ce choix ?

- **Etudiants Master M2 MSOS** : l'ensemble des étudiants de notre promotion travaillent au sein d'établissements de santé, qu'ils soient privés, public, sanitaire ou médico-social. Ils occupent pour la plupart des postes auprès de la direction ou en tant que qualitatif. De ce fait, ils sont tous à même de détenir les informations nécessaires pour répondre à cette étude.
- **Professionnels d'établissements de santé via LinkedIn** : grâce aux relations que nous avons formé durant ces deux années d'alternances, nous disposons d'un réseau de professionnels travaillant dans ce secteur, capables de répondre à cette problématique.
- **Professionnels de nos établissements respectifs** : nos deux années d'alternances nous ont permis de rencontrer des professionnels au sein de nos structures, qui sont sensibilisés aux questions environnementales de part la politique engagée des établissements. De ce fait, nous avons décidé de les inclure dans notre échantillon afin d'évaluer comment les changements ont été perçus.

2.2.3.2. Définition de la méthode de sondage

L'objectif de définir la méthode de sondage est de savoir qui parmi les individus qui composent la population fera parti de l'échantillon de l'étude. Le problème central est d'assurer la représentativité de l'échantillon. Le choix de la méthode de sondage dépend directement de l'existence ou non d'une base de sondage.

Nous avons choisi une méthode de sondage empirique non-aléatoire, c'est-à-dire qui ne repose pas sur le hasard statistique. Cette méthode est utilisée lorsqu'on ne dispose pas de base de sondage. La sélection des répondants va donc se faire par choix. La principale faiblesse de cette méthode est le manque de représentativité. Nous avons choisi de réaliser un échantillon par quotas, il s'agit d'une méthode qui consiste à diviser la population en sous-groupes (strates) basés sur des caractéristiques spécifiques. Avec cette méthode, la sélection des répondants ne se fait pas aléatoirement mais de manière empirique. Il existe trois types de sondage empirique : de jugement qui consiste à sélectionner des répondants car ils pourraient être représentatifs de la population ; de convenance aussi appelé « échantillon accidentel », qui est constitué de répondants trouvés qui ne répondent pas forcément aux critères d'inclusion ; et enfin « boule de neige » qui est généralement utilisée lorsqu'une population est difficile à trouver car elle présente des caractéristiques rares. Il s'agit de trouver quelques individus répondants aux

critères puis d'opérer une mise en relation via ces derniers auprès d'individus qui leur ressemblent. Parmi ces trois méthodes empiriques nous avons choisi l'échantillon de jugement.

En effet, comme expliqué précédemment, notre échantillon est composé d'une part d'étudiants de notre promotion qui travaillent tous au sein d'établissements de santé, mais aussi via le réseau social LinkedIn (Seuls les individus travaillant dans des établissements de santé sont invités à répondre au questionnaire), et d'autre part de professionnels qui travaillent au sein de nos structures. Nous savons donc que les répondants détiennent les informations pour répondre au questionnaire.

2.2.3.3. Définition de la taille de l'échantillon

Définir la taille de l'échantillon permet de déterminer le nombre de participants nécessaires pour obtenir des résultats significatifs et représentatifs. La taille de l'échantillon doit être suffisamment grande pour permettre des analyses statistiques pertinentes et pour éviter les erreurs d'interprétation liées à des échantillons trop petits. Pour calculer la taille de l'échantillon il y a trois paramètres à prendre en compte :

- **Le taux de confiance (t) :** le taux de confiance est généralement de 95%, avec une valeur type de 1,96, il représente le degré de représentativité de l'échantillon. Si le taux de confiance est de 95%, cela signifie qu'il y a 95% de chance que notre échantillon représente bien la population.
- **La marge d'erreur (e) :** elle est généralement de 5%, elle représente le degré d'imprécision des résultats.
- **La prévalence estimative (p) :** représente une proportion connue ou supposée d'individus qui présentent une caractéristique donnée dans une population. Si on ne connaît pas p on prend la valeur la plus exigeante celle qui va donner la taille de l'échantillon la plus grande = 50% = 0,5

Pour calculer l'échantillon nécessaire il faut utiliser la formule suivante :

$$n = \frac{t^2 \times p(1 - p)}{e^2}$$

Pour répondre à la problématique de cette étude, il est nécessaire d'interroger :

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.41(1 - 0.41)}{0.05^2} = 371.7 \text{ soit } 371 \text{ répondants}$$

Comment déterminer la prévalence estimative ?

L'objectif de cette étude est de déterminer dans quelle mesure, l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise représente un défi pour les établissements de santé. On s'interroge donc sur la part d'entreprises/établissements de santé étant engagés dans une démarche RSE, intégrant ainsi les questions environnementales dans leur gouvernance.

D'après une étude du cabinet Deloitte réalisée en 2018, 30% des entreprises ont commencé à mettre en œuvre des actions en faveur de la protection de l'environnement, conscientes qu'elles doivent devenir plus responsables.

L'enquête nationale ADD'AGE réalisé en novembre 2015 a montré que 41% des acteurs (établissements et services pour personnes âgées) sont déjà engagés dans une démarche RSE.

Nous n'avons pas trouvé de statistiques recensant la part d'établissements de santé en France s'étant engagé dans une démarche RSE. Nous avons donc calculé la taille de notre échantillon en prenant comme prévalence estimative $p=41\%$, qui représente la part d'établissements sociaux et médico-sociaux, engagés dans une démarche RSE.

3. Elaboration du guide d'entretien et du questionnaire

3.1.Elaboration du guide d'entretien

La réalisation d'un guide d'entretien est essentielle dans le cadre d'un mémoire, et présente de nombreux avantages. Le guide d'entretien permet d'assurer une approche méthodique du sujet choisi, tout en ayant un cap durant toute la durée de l'interview. Pour rappel, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs, nous avons donc pour cela défini des questions au préalable abordant les grands axes de notre étude et nous permettant de guider le répondant tout au long de l'entretien. L'ensemble des questions ne seront pas forcément posées, il s'agit d'une aide pour orienter l'entretien afin d'obtenir des réponses. Le répondant est libre d'aborder les sujets qu'il souhaite, tout en veillant à ce que cela réponde à

notre problématique d'étude. En ayant défini les questions au préalable, le guide permet à l'intervieweur de couvrir les thèmes qu'il souhaite sous un angle précis. Le fait de disposer de cet outil permet aussi de gagner du temps, en recentrant les propos dans des cas définis à l'aide de méthodes établies. De plus, le guide d'entretien facilite les comparatifs entre toutes les réponses récoltées, de par sa structure ordonnée. Enfin, le recueil de données spécifiques et ciblées permet une meilleure analyse, en cohérence avec les questions initiées au début du mémoire.

Pour réaliser notre guide d'entretien, nous avons choisi la forme suivante :

Introduction : Bonjour, tout d'abord comment allez-vous ?

Merci de nous recevoir dans le cadre de cet entretien pour notre mémoire de master 2. Etudiants en management de la santé depuis 2 ans, nous nous sommes souvent demandés comment intégrer les questions environnementales dans la gouvernance des ESSMS. C'est pour cela qu'aujourd'hui nous nous tournons vers vous, afin de connaître votre vision sur le sujet. Le but de cet entretien est de connaître les choix et les opinions portés par les dirigeants d'établissements de santé en matière de RSE. Cet entretien, et les autres que nous avons réalisés, nous permettront de réaliser une étude comparative sur notre sujet. Durant l'entretien, nous allons vous poser plusieurs questions, et vous pouvez y répondre comme vous le souhaitez. Si vous avez besoin de précisions, n'hésitez pas à nous solliciter directement. Nous précisons que vos réponses seront anonymisées par soucis de confidentialité et que seule une trace écrite sera conservée. Cela vous convient-il ?

Avez-vous des questions et peut-commencer ?

I/ Informations sur le participant (dirigeant ou responsable qualité) :

- Pouvez-vous vous présenter rapidement ? Votre nom, votre prénom, votre fonction dans l'entreprise et l'expérience que vous avez en matière de RSE pour les ESSMS.
- Quel a été votre parcours professionnel pour arriver jusqu'à ce poste ?
- Avez-vous des projets spécifiques en cours ou achevés en matière de RSE dont vous voudriez parler ?
-

II/ Questions sur le sujet de recherche

- Actuellement, quels sont selon-vous les enjeux majeurs dans les établissements - de santé ?
- En tant que [dirigeant] / [responsable qualité], pouvez-vous nous parler de la politique RSE de votre établissement ?
- Comment feriez-vous pour intégrer votre établissement au sein d'une politique globale de décarbonation s'il y en avait une ?
- Comment percevez-vous la mise en place d'action pour décarboner la santé en termes de priorité face à d'autres enjeux (RH, économiques...) ?
- S'il y en a, quelles solutions concrètes vous ou vos équipes avez mis en place pour améliorer la politique RSE de votre établissement ?
- Quelle est votre perception des contraintes ou des limites quelles qu'elles soient dans les avancées que vous pourriez mettre en place ?

III/ Questions sur les perspectives d'évolution

- De quelle manière des avancées en matière de RSE pourraient venir impacter votre travail quotidien dans l'établissement ?
- Aujourd'hui, quel plan pourriez-vous mettre en place dans votre établissement pour réduire au maximum l'impact environnemental de celui-ci ?
- Comment voyez-vous ce domaine évoluer en prenant en compte les contraintes que vous pouvez rencontrer au quotidien ?
- Auriez-vous des recommandations à fournir en matière de RSE ?

IV/ Conclusion

Merci infiniment pour votre temps, Avez-vous des choses à rajouter ou des questions ? Nous vous tiendrons informer de la tenue de notre mémoire et nous vous en ferons parvenir un exemplaire si vous le souhaitez. C'était un plaisir d'échanger avec vous, vos réponses vont nous permettre de construire notre base de données comparative sur le sujet. Si vous avez besoin de quoi que ce soit concernant l'entretien, nous restons joignables, n'hésitez pas.

Notes d'intervention

Durant l'entretien, il est possible que la personne se sente perdue et n'arrive pas à saisir les tenants du sujet. Nous allons nous manifester durant l'entretien pour aider le répondant à s'exprimer le plus clairement possible. Pour cela, il existe plusieurs méthodes visant à recentrer sur le sujet :

- Encouragement à avancer : intervention très brève qui a pour but de montrer au répondant qu'on l'écoute, de montrer qu'on comprend ce qu'il dit, et qu'on l'invite à poursuivre.
- Incitations à approfondir : Stopper le répondant dans son discours pour lui demander de développer/d'approfondir le point précis qu'il est en train d'aborder.
- La répétition en écho : répéter un mot dit par le répondant pour qu'il développe.
- Le reflet personnalisé : on reprend les propos du répondant mais sous une forme qui l'implique. On demande ce que pense le répondant.
- La reformulation : pour que le répondant valide, corrige ou complète son propos.
- L'interrogation spécifique : poser une question relais qui aide au développement.
- La relance silencieuse : marquer intentionnellement un blanc pour inciter le répondant à le combler.

Nous avons fait le choix d'interviewer six personnes lors des entretiens, et ce afin d'avoir la plus grande variété de réponses possibles. En effet, parmi ces six personnes, on retrouve quelqu'un occupant un poste de direction dans une association, une autre personne rattachée à la qualité dans cette association, un directeur d'EHPAD, un directeur de clinique, une apprentie de direction en EHPAD et une apprentie chargée de RSE dans un groupe régional.

L'hétérogénéité de ce groupe de personne est un choix. Il nous paraissait pertinent de confronter les opinions en termes de génération, de niveau de qualification et de type de poste.

Le prérequis de sélection pour chaque participant était d'avoir des missions rattachées à la RSE dans leurs établissements respectifs.

Les entretiens se sont très bien déroulés à chaque fois. L'analyse des réponses sera faite dans la partie suivante. Cependant il est intéressant de souligner que les questions posées ont été aisément comprises dans la grande majorité des cas. Nous n'avons eu que peu de reformulation à faire. En sus, des temps de réflexion longs étaient laissés à chaque fois afin de permettre aux participants d'affiner leur réponse. Cela nous permet d'avoir des données plus concrètes et précises sur chaque critère abordé dans le guide d'entretien. Enfin, il nous paraissait important de souligner l'enthousiasme et la bienveillance donc tous les participants ont fait preuve, le sujet étant perçu comme primordial pour beaucoup d'entre eux.

3.2.Elaboration du questionnaire

L'élaboration du questionnaire a fait suite à celle du guide d'entretien. Nous avons décidé d'utiliser l'outil Google Forms pour rédiger le questionnaire. Il s'agit d'une plateforme en ligne gratuite permettant de concevoir des questionnaires, sondages et formulaires offrant de nombreuses fonctionnalités pour collecter des réponses de manière organisée. Cet outil présente plusieurs avantages :

- Facilité d'utilisation : Google Forms est très facile à utiliser, très intuitif. Il permet de créer rapidement un questionnaire en choisissant parmi différents types de questions disponibles et en personnalisant la conception selon les besoins.
- Personnalisation : L'outil permet de personnaliser l'apparence du questionnaire en modifiant les couleurs, en ajoutant des images ou des vidéos et en choisissant différents styles de mise en page.
- Réponse en temps réel : Les réponses des participants sont automatiquement enregistrées dans une feuille de calcul Google Sheets, ce qui facilite l'analyse des données et le suivi en temps réel.
- Partage facile : Le partage du questionnaire est simple, grâce à un partage du lien de ce dernier (par e-mail, sur les réseaux sociaux etc.)
- Suivi des réponses : L'outil permet de suivre facilement les taux de réponse et de consulter des statistiques détaillées sur les réponses obtenues via des diagrammes.
- Sécurité des données : Google Forms assure la sécurité des données des participants et permet de contrôler qui peut accéder au questionnaire et aux réponses.

- Accessible sur différents appareils : Les questionnaires créés avec Google Forms sont compatibles avec les ordinateurs, les tablettes et les smartphones, ce qui facilite la participation des répondants.

Pour sa rédaction, nous nous sommes posés les trois questions suivantes :

- Que va-t-on écrire dans le questionnaire ? quel sera le contenu ?
- Dans quel ordre va-t-on faire apparaître les questions ? quelle sera la structure ?
- Comment allons-nous rédiger les questions pour quelles soient le plus claires possible ?
Quelle sera le format ?

3.2.1. Le contenu des questions

La première étape de la rédaction a été de définir les objectifs du questionnaire. Pour rappel la problématique est la suivante : Dans quelle mesure l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise représente un défi pour les établissements de santé ? L'objectif principal est donc de savoir si les questions environnementales sont abordées au sein des établissements de santé, comment sont-elles portées par la direction et surtout de quelle manière cela est-il perçu par l'ensemble du personnel.

Par la suite, nous avons bâti une liste d'informations que nous recherchions pour pouvoir répondre à cette étude :

- Nombre d'établissements ayant mis en place des actions RSE
- Nombre d'employés formés dans leurs pratiques quotidiennes et sensibilisés à ces actions
- Nombre d'employés en faveur de ces actions
- De quelle manière les changements ont-ils été perçu ?
- Les employés sont-ils conscients que le secteur de la santé est particulièrement polluant ?
- Les employés sont-ils acteurs dans cette transition ? sont-ils force de propositions ?
- La direction des établissements est-elle suffisamment engagée ?
- Y a-t-il des pistes d'amélioration ?
- Les changements opérés sont-ils efficaces ? Ou un échec ? Perçoivent-ils la plus-value ?

- Les employés parviennent-ils à respecter les actions RSE mises en place ? Sont-elles réalisables ? sont-elles contraignantes ? inadaptées pour leurs activités ?

Dans l'ensemble, les informations que nous recherchons pour cette étude porte sur trois éléments :

- Les comportements : ce que les employés des établissements de santé font ;
- Les états mentaux : ce qu'ils pensent vis-à-vis des changements, ce qu'ils ressentent (opinions, attitudes, freins, motivations, attentes, émotions, préférences etc.) ;
- L'identification : qui ils sont (âge, genre, lieu de travail, ancienneté etc.

3.2.2. La structure du questionnaire

La structure du questionnaire fait référence à l'ordre d'apparition des questions dans celui-ci. Nous avons décidé de suivre une logique en entonnoir qui part du général et simple pour aller petit à petit vers du détail, plus spécifique et complexe. Le questionnaire comprend donc six étapes :

- Etape 1 : Présentation de l'enquête

Il est question ici de se présenter brièvement, de présenter le thème de l'étude et également de montrer au répondant que son avis est important. Il faut également annoncer le temps nécessaire pour y répondre (cinq, dix minutes) et assurer la confidentialité des réponses.

- Etape 2 : Question qualifiante

Aussi appelée « question filtre », elle permet de s'assurer que le répondant détient bien l'information que l'on souhaite obtenir. Pour notre questionnaire nous avons choisi la question suivante : « Travaillez-vous au sein d'un établissement de santé ? ». Cette question nous permet de filtrer les répondants, si ces derniers répondent non, cela envoie directement le questionnaire. Dans le cas contraire, ils passent à la section suivante.

- Etape 3 : Question d'identification

Les questions d'identification correspondent à la fiche signalétique du répondant, on y intègre des informations liées à son âge, son genre, sa fonction au sein de l'établissement, son lieu de travail, son ancienneté etc.

- **Etape 4 : Questions introductives**

Il s'agit de questions très générales, qui sont là pour mettre à l'aise le répondant. Exemple : « Pensez-vous que les établissements de santé polluent ? »

- **Etape 5 : Questions de mise en route**

Ce sont les premières questions réellement utiles pour l'étude. Au début elles sont relativement générales comme « Pensez-vous que les établissements de santé doivent s'engager dans une démarche RSE ? », « Selon vous, le secteur de la santé représente à lui seul quel pourcentage d'émissions de gaz à effet de serre ? ». Elles sont d'abord simples pour finir sur des questions plus complexes. Elles portent principalement sur les comportements et sur les connaissances des répondants.

- **Etape 6 : Questions spécifiques**

Il s'agit des questions les plus importantes de l'étude, elles apportent les informations centrales qui permettent de répondre à la problématique. Elles portent généralement sur les états mentaux des individus. Les questions environnementales telles que la réduction des déchets vous semblent-elles abordées au sein de votre établissement ? » ; « Etes-vous sensibilisés aux questions environnementales dans le cadre de votre travail ? » ; « Des pratiques visant à réduire l'impact environnementale de votre établissement sont-elles mises en place ? » etc.

3.2.3. Format des questions

Il existe trois formats différents de questions, nous avons choisi de les utiliser afin de varier le format des questions et ainsi empêcher le répondant de répondre de manière trop mécanique avec un effet de redondance.

- **Des questions ouvertes :** « Quelle est votre fonction ? » ; « Dans quelle région travaillez-vous ».
- **Des questions fermées :** qui se composent d'un intitulé et de modalités de réponses préétablies. Il existe plusieurs types de questions fermées :
 - **A choix unique :** il y a plusieurs modalités mais le répondant ne peut en choisir d'une seule « Dans quelle catégorie d'établissement travaillez-vous : Sanitaire ou Médico-social ».

- **A choix multiple** : il y a plusieurs modalités de réponses et le répondant peut en choisir plusieurs.
- **A échelle** : le répondant doit se positionner sur une échelle de note pour donner son avis. L'échelle de Likert permet au répondant de donner son degré d'accord avec une affirmation par exemple. Ou encore, la question suivante : « Sur une échelle de 1 à 5, comment jugeriez-vous l'engagement de la direction de votre établissement dans la mise en place de nouvelles démarches ? »
- **Questions mixtes** : ce sont des questions à la fois fermée avec une liste de modalités mais également ouverte avec une dernière modalité permettant de s'exprimer.

3.2.4. Les biais du questionnaire

Les questions d'un questionnaire peuvent parfois entraîner des biais de par la formulation ou l'interprétation. On dit qu'il y a un biais dans une réponse ou qu'elle est biaisée lorsqu'il y a un écart entre ce que déclare le répondant et la réalité. Le biais fausse donc les résultats. L'objectif est donc de réduire au maximum les biais pour avoir les résultats les plus proches possibles de la réalité. Nous avons suivi quelques règles simples à appliquer dans la rédaction des questions :

- Proscrire le vocabulaire technique (ou alors le définir) ;
- Bannir le vocabulaire ambigu ;
- Eviter les négations et doubles négations ;
- Bannir les questions trop longues.

Il nous fait donc être vigilant sur les biais suivants :

- **Les réponses factices** : obtenues lorsqu'un répondant répond au questionnaire alors qu'il ne détient pas la réponse à la problématique de l'étude ou alors qu'il n'est pas en mesure de répondre à des questions en particulier. Cela peut être dû à plusieurs éléments :
 - L'imposition de problématiques : les questions sont hors des préoccupations du répondant ;
 - Les questions intimidantes les questions portent sur des connaissances du répondant ;

- Les questions complexes : les questions ne portent pas sur les connaissances du répondant mais demandent un effort trop important à ce dernier.

Pour éviter ce biais, il est possible d'intégrer des modalités échappatoires « je ne sais pas, je ne me prononce pas etc. »

- **Les réponses induites** : il s'agit d'un biais obtenu lorsque la réponse du répondant est influencée par la question elle-même.
- **Les réponses dissimulatoires** : il s'agit d'un biais de désirabilité social. Le répondant tente par sa réponse de « bien paraître », d'être « socialement acceptable », notamment pour des questions sur des sujets sensibles.
- **Les réponses inattentives** : le répondant répond aux questions sans y prêter attention.
 - L'effet halo, est un biais psychologique qui va pousser le répondant à vouloir confirmer sa première impression sur les choses.
 - La lassitude, le répondant en a assez de répondre mais veut terminer le questionnaire. Cela est souvent dû à un questionnaire trop long ou trop compliqué à répondre. Il faut donc varier les questions, leurs formats et adapter la longueur du questionnaire.

3.2.5. Administration du questionnaire

Concernant l'administration du questionnaire, une fois terminé, nous avons généré un lien de celui-ci afin de le transmettre au répondant. Nous avons directement envoyé le lien via un groupe *Whatsapp* de notre promotion afin que l'ensemble des étudiants puissent y répondre.

Dans un second temps, nous avons créé un post *Linkedin*, voici le contenu de ce dernier :

«  APPEL AUX PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ !  

  Mémoire de fin d'étude - Master 2 Management Stratégique des Organisations de Santé



Chers collègues,

Nous sommes actuellement deux étudiants en alternance en dernière année de mon Master 2 en Management Stratégique des Organisations de Santé, et nous réalisons une étude passionnante

sur un sujet qui nous concerne tous : l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise au sein des établissements de santé.  

Notre problématique de recherche porte sur les défis auxquels nos établissements sont confrontés lorsqu'ils tentent de prendre en compte les enjeux environnementaux dans leur prise de décision. Votre expérience en tant que professionnel de la santé est précieuse pour mieux comprendre cette dynamique.  

 Si vous travaillez au sein d'un établissement de santé, je vous invite cordialement à participer à mon enquête en répondant à un court questionnaire en ligne. Votre contribution anonyme sera d'une valeur inestimable pour approfondir cette recherche et peut-être ouvrir des pistes d'amélioration pour nos institutions.  

 Voici le lien vers le questionnaire : <https://docs.google.com/forms/d/1d-5dUm3txvwx3oFbDPcy7jJSXyivVuasZfTgOFheHo0/prefill>

 Merci d'avance pour votre temps et votre précieuse participation. N'hésitez pas à partager ce message avec vos collègues qui travaillent également dans le domaine de la santé. Ensemble, nous pouvons contribuer à une prise de décision plus responsable et durable dans notre secteur.

#Mémoire #Master2ManagementSanté #Environnement #DéfisSanté #ResponsabilitéSociale #DéveloppementDurable #Participation #Enquête #ManagementStratégique ».

Pour finir, nous avons transmis par e-mail aux différents professionnels avec qui nous travaillons au quotidien le lien du questionnaire afin qu'ils y répondent.

Dans la partie II de la méthodologie, nous avons détaillé notre approche pour la collecte des données visant à répondre à la problématique de recherche : "Dans quelle mesure l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise représente un défi pour les établissements de santé".

Nous avons choisi une méthode mixte, combinant des entretiens semi-directifs et un questionnaire. Les entretiens nous permettront d'obtenir des informations riches et approfondies auprès des gestionnaires d'établissements, du personnel médical et des chargés de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Nous avons également étendu notre sélection à d'autres établissements de santé à Montpellier, enrichissant ainsi notre échantillon.

Concernant les questionnaires, nous avons décidé de cibler notre classe, étant donné que chaque élève travaille dans un établissement de santé, ainsi que d'utiliser LinkedIn pour toucher un public plus large et diversifié.

L'utilisation de ces deux approches complémentaires nous permettra d'obtenir des données variées et représentatives, favorisant une analyse approfondie des défis auxquels les établissements de santé font face dans leur transition vers une gouvernance plus respectueuse de l'environnement.

III. Résultats et discussions

1. Résultats des entretiens et du questionnaire (Cf : Annexe 1 et 2)

1.1. Résultats des entretiens semi-directifs

Les demandes pour les entretiens ont été envoyées en mai et juin afin de les réaliser dans le mois suivant. Le choix de faire des entretiens en plus du questionnaire est assumée, car il nous semble pertinents d'avoir des réponses plus développées pour certaines problématiques, ainsi qu'une interprétation plus fine. Puisqu'ils s'ajoutent au questionnaire, nous avons choisi de ne réaliser que cinq entretiens avec six personnes différentes. Le fil conducteur présenté dans le guide d'entretien nous a permis d'obtenir des réponses cohérentes, malgré les différents profils que nous avons choisi d'interviewer. Ces résultats, en plus de ceux du questionnaire, permettent d'identifier des pistes d'améliorations et des axes de travail en matière de RSE pour les établissements de santé.

1.1.1. Analyse des données recueillies

Dans cette partie de notre mémoire, nous allons analyser en détail les données recueillies grâce à nos entretiens. Pour une meilleure compréhension des résultats, nous diviserons notre analyse en trois sous-parties distinctes.

La première sous-partie sera consacrée à l'identification des répondants. Nous examinerons de près les caractéristiques des participants, telles que leur fonction au sein de l'établissement de santé, leur niveau d'expérience professionnelle, leur parcours.

La deuxième sous-partie se penchera sur la perception qu'ont les personnes interviewées de la RSE et de son application dans leur établissement. Nous étudierons les actions concrètes entreprises, les politiques mises en place et les initiatives visant à promouvoir une gestion plus responsable de l'environnement.

Enfin, la troisième sous-partie explorera les perceptions des professionnels de la santé face aux au futur de la RSE, de ce que cela implique dans leur quotidien, de l'évolution des politiques et des obligations en matière de développement durable pour les établissements de santé. Nous analyserons leurs opinions, leurs motivations et leurs éventuelles résistances envers ces évolutions environnementales.

Ce choix de structure nous permettra de regrouper les questions posées en trois sous catégories, pour faciliter leur analyse et leur compréhension. A travers leurs réponses, les professionnels du secteur témoignent de leurs actions en faveur de la RSE, mais aussi des difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Ils mettent en avant les mesures qui leurs semblent les plus pertinentes / faciles à mettre en place dans leurs établissements respectifs.

La première question posée durant l'entretien permettait non seulement de mettre à l'aise les personnes, mais aussi de comprendre réellement qui elles étaient et le poste qu'elles occupaient. Nous avons obtenu cinq entretiens mais une sixième personne a également répondu. En effet, une assistante de direction était présente lors d'un de nos entretiens avec un directeur de clinique. Ses réponses seront donc considérées bien qu'elle n'ait pas pu terminer l'entretien suite à des urgences à gérer. Toutes les données recueillies seront analysées dans leur intégralité, puis les recommandations que nous formulerons seront une synthèse de celles des entretiens et de celles du questionnaire.

- **Section 1 : Identification des répondants**

La première question visait donc à permettre aux participants de se présenter, notamment sur leur fonction dans l'entreprise, et l'expérience qu'ils pouvaient déjà avoir en matière de RSE. Sur les cinq personnes qui ont répondu, trois sont des femmes (quatre en comptant l'assistante de direction de la clinique). Ils occupaient respectivement les fonctions suivantes dans leurs structures :

- Directrice dans une association
- Assistante qualité dans une association

- Alternante en RSE dans une mutualité
- Directeur d'EHPAD
- Directeur de clinique + son assistante de direction

En ce qui concerne leur expérience en RSE, trois participants sur cinq estiment avoir de l'expérience en la matière, mais soulignent que c'est assez récent. Les deux autres personnes, de par leur jeune âge ou le manque d'expérience estiment en maîtriser une grande partie mais avoir tout de même des axes de progression pour avoir suffisamment de recul sur la situation.

La deuxième question portait sur les parcours professionnels des participants. Quatre participants sur cinq ont un équivalent bac +5 en santé ou en RSE pour exercer leurs fonctions. Trois des participants ont une expérience du secteur supérieure à 10 ans, cela est à nuancer avec les différences d'âge entre les participants. Cependant cette différence d'âge et d'expérience n'implique pas de différences significatives en matière de RSE. Cela peut-être un indicateur sur le fait que le domaine n'est travaillé que depuis peu dans le secteur de la santé.

Enfin, la dernière question de cette section avait pour but de laisser la possibilité aux participants de présenter des projets en cours ou terminés dans le domaine de la RSE. Nous avons fait ce choix afin de mettre les participants dans une certaine dynamique, pour qu'ils explorent au fur et à mesure ce qu'ils mettent en place dans leurs établissements. Evidemment sur 5 personnes interviewées il est impossible de trouver un modèle commun, puisque tous les projets mis en place sont différents. Cependant, la réduction des consommations énergétiques ainsi que la gestion des déchets sont des mesures qui sont revenues chacune à deux reprises. De plus, les deux personnes travaillant dans l'association ont mentionné le projet de la plateforme logistique mutualisée, qui vise à réduire l'empreinte carbone des associations par la mutualisation des commandes de produits de première nécessité.

Les réponses obtenues permettent d'affirmer que le choix des participants est pertinent, puisque chacun travaille sur des questions de RSE et a pu citer au minimum deux mesures mises en place dans les établissements. Nous avons donc cherché à comprendre quelle perception de la RSE les personnes interviewées pouvaient avoir.

- **Section 2 : La perception de la RSE**

Dans cette deuxième section de notre questionnaire nous avons posé six questions relatives à la perception et à la connaissance que peuvent avoir les personnes sur la RSE. Ces questions portaient notamment sur les mesures clés mises en place dans les établissements, ainsi que de l'importance de la RSE face à d'autres enjeux tout aussi cruciaux.

Les questions relatives aux changements opérés visent à identifier les initiatives concrètes entreprises par les établissements pour favoriser une gouvernance plus respectueuse de l'environnement. Nous avons également cherché à comprendre la mise en place de politiques environnementales, les actions entreprises pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets, l'utilisation des énergies renouvelables, et bien d'autres aspects liés à la durabilité.

La première question, justement, abordaient les principaux enjeux dans les établissements de santé. Les participants devaient citer ce qui était le plus important à leurs yeux. Ici, les réponses sont relativement homogènes, puisque trois personnes ont cité les problématiques de recrutement mais également la RSE comme enjeux principaux à traiter. La problématique des salaires est revenue à deux reprises. L'impact de la crise COVID se fait encore sentir dans les réponses puisque beaucoup d'établissements doivent encore faire face à des difficultés de recrutement et ne disposent pas de suffisamment de ressources pour prioriser des thématiques liées à la RSE.

La deuxième question visait à chiffrer le nombre d'établissements disposant d'une politique RSE. Ici, pour 80% des cas, les personnes interrogées travaillent dans des groupes de taille importante, seul un directeur pilote un établissement indépendant. Les quatre autres personnes témoignent donc disposer d'une politique RSE en place et effective. Ce chiffre montre qu'une grande majorité d'établissements ont pu formaliser leurs modes opératoires en matière de développement durable, de QVT, de politique sociétale...

Nous avons également demandé comment feraient les établissements pour s'intégrer dans une politique globale de décarbonation. Les participants ont évoqué différentes possibilités comme la mise en place de groupes de travail, des formations, des actions de fond. Dans l'ensemble ils s'accordent sur le fait qu'une transition en douceur serait nécessaire pour faire

avancer les choses. L'idée émergente est aussi une conscientisation des futures sanctions qui pourraient peser sur le secteur de la santé en cas d'inaction sur le développement durable.

La question suivante visait à demander aux participants la priorité qu'ils définiraient pour la RSE par rapport à d'autres problématiques. Ici les propos sont plus mesurés. En effet, 40% des participants estiment que c'est une priorité qui doit se placer au même niveau que le recrutement ou les salaires par exemple. Un participant estime que ce n'est pas une priorité par rapport aux autres enjeux actuellement. Les autres personnes interviewées se montrent plus modérées, en estimant que oui, c'est une priorité, mais qu'il faut laisser du temps pour que cela soit davantage répandu et accepté par les acteurs du système de santé.

Suite à cela, nous leur avons demandé de nous citer des mesures actuellement en place dans leurs établissements. Bien que certains en aient cité précédemment durant l'entretien, on obtient ici aussi une forme d'homogénéité dans les réponses. En effet, tous les participants ont mis en place ou contribué à mettre en place des mesures visant à réduire les consommations énergétiques dans les établissements. Ces mesures sont variées et comprennent l'installation de dispositifs permettant de réduire les consommations comme de l'éclairage automatique, le plafonnement du chauffage et de la clim etc. La gestion des déchets a été citée dans 60% des cas et la QVT dans 40% des cas. On constate que les actions entreprises dans ces établissements couvrent donc une partie du large spectre de la RSE, bien que tous les participants s'accordent à dire que le travail ne fait que débuter et devra se poursuivre pour pérenniser ce mode de fonctionnement.

Enfin, nous avons choisi de demander aux participants les contraintes et les limites qu'ils pouvaient rencontrer dans leur quotidien pour mettre en place des actions en RSE. Ici encore, l'unanimité se fait sur l'aspect financier. Ils expliquent que les faibles moyens alloués à cette thématique ne permettent pas encore de développer pleinement l'ensemble des actions qu'ils souhaiteraient mettre en place. De plus, 40% d'entre eux estiment que le temps et la réticence au changement sont également des éléments pouvant freiner la mise en place de ces mesures.

Ces résultats démontrent clairement que les établissements de santé ont sérieusement entamé des actions en faveur de la durabilité environnementale. Toutefois, ils soulèvent également la nécessité de continuer à explorer les défis spécifiques auxquels ces établissements sont confrontés dans leur transition vers une gouvernance plus responsable. Ils permettent aussi

de souligner le travail qui reste à accomplir pour accompagner les établissements de santé vers leur transition écologique.

- **Section 3 : La perception des répondants sur le futur de la RSE**

La section 3 de notre étude nous a permis de nous focaliser sur les perceptions des répondants sur le futur de la RSE dans leur secteur. Cette partie permet aux participants de dépeindre leur vision de l'évolution de la RSE et comment cela pourrait changer leurs pratiques. Cette partie a aussi pour but de les laisser libres de citer des actions qu'ils mettraient en place afin d'améliorer la gestion de la RSE dans leurs établissements. Enfin, cela leur permet également de formuler des recommandations pour d'autres établissements, ce qui vient nourrir notre réflexion sur ce peut-être une application optimisée d'une politique RSE dans le secteur de la santé. Les participants ont aussi adopté un regard critique sur leurs pratiques en ciblant des axes d'amélioration puisqu'ils ont tous cité au moins une mesure qui leur serait bénéfique.

En premier lieu, il était demandé de quelle façon la RSE pourrait modifier le travail quotidien des personnes interviewées. Pour 80% d'entre-elles ils pensent que cela viendra impacter fortement leurs modes de fonctionnement à l'avenir, et 60% avancent même que cela viendra leur faciliter la vie. Le changement est donc majoritairement perçu comme pouvant être bénéfique, bien qu'ils s'accordent globalement à dire que la mise en place de telles mesures sera forcément difficile au début.

Au niveau des actions qu'ils pourraient entreprendre dans leurs établissements pour réduire leur impact environnemental, la consommation d'énergie, la gestion des déchets et l'achat de produits locaux sont des idées qui reviennent régulièrement. Ils indiquent également se fier aux politiques en place dans leurs établissements pour maintenir un cap déjà défini, et ainsi continuer à instaurer de nouvelles mesures visant à réduire leurs émissions de CO2.

Quand on parle d'évolution au sens stricte du terme, tous les participants s'accordent à dire que le domaine RSE va rapidement prendre une place de plus en plus importante dans les établissements de santé. Certains y voient une chance, une opportunité pour créer ou pérenniser de nouveaux dispositifs mais aussi un défi pour l'avenir. L'un des participants parle de modèle plus « vertueux » qui peut pousser les établissements à se dépasser pour innover.

Enfin, la dernière question visait à découvrir quelles recommandations pouvaient émettre les personnes interviewées en RSE. Ici, le thème qui revient le plus souvent est la qualité de vie au travail. En effet, 80% des participants citent cet axe de travail de manière directe ou indirecte lors des entretiens. En sus, ils font aussi mention de la réduction des consommations énergétiques, du tri des déchets. Un des participants nous conseille également (en s'adressant à nous directement) de prendre notre temps dans la mise en place d'une démarche RSE afin d'accompagner les salariés sans les brusquer. Tous ces conseils permettent de voir que des idées émergent dans le cadre de la RSE, et que les établissements se trouvent à un tournant pour réduire leur impact environnemental.

Toutes ces données nous permettent de mieux comprendre les enjeux auxquels devront faire face les établissements de santé à l'avenir. De fait, les managers auront pour mission d'impulser de nouvelles politiques, tout en accompagnant les professionnels via des outils de formation, afin d'améliorer considérablement l'impact environnemental de leur établissement, ainsi que la qualité de vie au travail de leurs salariés. Toute cette partie nous permet d'explorer de nouveaux moyens à développer pour s'inscrire dans une logique responsable et durable.

1.1.2. Les principaux défis identifiés

Les résultats des entretiens ont permis d'identifier plusieurs défis majeurs auxquels sont confrontés les établissements de santé dans l'intégration des questions environnementales dans leur gouvernance. Voici un résumé des principaux défis identifiés :

- **Sensibilisation et connaissance** : Certains participants ont exprimé le besoin d'une meilleure sensibilisation et d'une plus grande connaissance des enjeux environnementaux au sein de leur établissement. Les professionnels de santé ne sont pas, selon eux, pleinement conscients de l'impact environnemental de leurs pratiques et des actions à mettre en œuvre pour réduire leur empreinte carbone.
- **Priorités concurrentes et contraintes budgétaires** : Les répondants ont signalé que les établissements de santé sont confrontés à des priorités concurrentes, telles que les problématiques de recrutement, qui peuvent parfois reléguer les questions environnementales au second plan. Les contraintes budgétaires limitent également les investissements dans des pratiques durables.

- **Résistance au changement** : La problématique de la résistance au changement à été abordée plusieurs fois. En effet, certains professionnels peuvent résister aux changements environnementaux, considérant parfois que ces changements perturbent leurs routines de travail ou nécessitent des efforts supplémentaires.
- **Achat de produits locaux et moins polluants** : Plusieurs participants ont évoqué le fait d'acheter des produits locaux, notamment pour les activités de restauration, comme étant une priorité. Il est aussi question d'achats de matériel médical comportant moins de plastique.
- **Gestion des déchets** : Plusieurs participants ont souligné les défis liés à la gestion des déchets médicaux. La collecte, le tri et l'élimination adéquate des déchets médicaux dangereux nécessitent des protocoles stricts et une sensibilisation continue du personnel.
- **Réduction des consommations énergétiques** : Réduire les consommations énergétiques des établissements est une priorité absolue pour beaucoup de managers. L'explosion du prix de l'énergie est venue accélérer ce processus de réduction, par plusieurs mesures spécifiques.
- **Adaptation aux réglementations** : Les établissements de santé doivent se conformer à un cadre réglementaire en évolution constante. Ils doivent être capables de s'adapter aux nouvelles réglementations environnementales pour assurer leur conformité et maintenir leur engagement en faveur du développement durable.

Pour conclure, les entretiens ont permis de souligner les principaux défis liés au développement durable auxquels sont confrontés les établissements de santé. Cela permet également de montrer le rôle qu'ont les managers et la gouvernance pour intégrer ces questions environnementales à leur quotidien. Ces défis sont abordés de manière globale dans la majorité des cas, à travers des politiques RSE mises en place par les établissements. L'engagement des établissements sera la clé vers des modes de fonctionnement plus vertueux et responsables.

1.1.3. Les actions entreprises

Les réponses des participants durant les entretiens ont permis de mettre en évidence plusieurs exemples concrets d'actions mises en place dans certains établissements de santé pour intégrer les questions environnementales dans leur gouvernance. Voici quelques-unes de ces actions :

- **Réduction de la consommation d'énergie** : Certains établissements ont mis en place des programmes de sensibilisation auprès du personnel pour encourager une utilisation plus responsable de l'énergie. Des investissements ont également été réalisés dans des équipements plus économes en énergie, tels que l'éclairage LED et les systèmes de chauffage plus efficaces.
- **Gestion durable des déchets** : Plusieurs établissements ont adopté des pratiques de gestion des déchets plus responsables, notamment en mettant en place des filières de tri sélectif et en favorisant le recyclage des matériaux utilisés dans les soins médicaux.
- **Approvisionnement responsable** : Des établissements ont développé des politiques d'approvisionnement responsable en privilégiant l'achat de produits locaux, biologiques et éco-labellisés pour leurs besoins en alimentation et en fournitures médicales.
- **Promotion de la QVT** : Plusieurs participants ont mis en place des mesures visant à améliorer la qualité de vie au travail, avec l'aménagement d'espaces dédiés au repos du personnel, à des primes, des nouveaux outils de travail.
- **Appel à des prestataires** : Afin de réaliser des audits énergétiques dans leurs bâtiments pour cibler les axes de travail prioritaires : comme l'éclairage, le chauffage etc.
- **Création de politique RSE** : Pour lister des ensembles d'actions et de positionnement à adopter dans l'établissement pour réduire l'impact environnemental de ce dernier. Ces documents concernent l'ensemble des professionnels, ainsi que la gouvernance.
- **Réduction des gaz à effet de serre** : Certains établissements ont mis en place des actions spécifiques pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, avec des pompes à chaleur, les mesures visant à réduire les consommations énergétiques...

Toutes les actions mentionnées par les personnes interviewées montrent que les établissements de santé sont pleinement conscients des défis liés à la RSE. Elles témoignent aussi de l'engagement pris par les managers et les professionnels pour réduire leur impact environnemental, avec des mesures qui se veulent faciles à intégrer. Cependant, ils doivent encore relever certains défis pour généraliser ces pratiques et les inscrire durablement dans leur gouvernance.

1.2. Résultats du questionnaire

Le questionnaire a été envoyé début juillet et s'est clôturé fin juillet, pour une période d'environ trois semaines. Nous reconnaissons que cette période a été marquée par les vacances estivales, ce qui a pu avoir un impact sur le nombre total de réponses reçues, expliquant ainsi pourquoi

nous avons obtenu 288 réponses sur les 371 attendues. Malgré cela, nous considérons que l'échantillon obtenu reste significatif et permettra d'analyser en profondeur les défis liés à l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé. Nous sommes actuellement en train de traiter les données collectées et d'analyser les réponses afin de fournir des résultats pertinents et fiables pour notre recherche. Ces résultats joueront un rôle essentiel dans l'identification de pistes d'amélioration et d'innovation pour une gouvernance plus durable et responsable dans le secteur de la santé.

1.2.1. Analyse des données recueillies

Dans cette partie de notre mémoire, nous allons analyser en détail les données recueillies grâce à notre questionnaire. Pour une meilleure compréhension des résultats, nous diviserons notre analyse en trois sous-parties distinctes.

La première sous-partie sera consacrée à l'identification des répondants. Nous examinerons de près les caractéristiques des participants, telles que leur fonction au sein de l'établissement de santé, ou leur niveau d'expérience professionnelle.

La deuxième sous-partie portera sur les changements opérés au sein des établissements de santé en lien avec l'intégration des questions environnementales dans leur gouvernance. Nous étudierons les actions concrètes entreprises, les politiques mises en place et les initiatives visant à promouvoir une gestion plus responsable de l'environnement.

Enfin, la troisième sous-partie explorera les perceptions des professionnels de la santé face aux changements opérés. Nous analyserons leurs opinions, leurs motivations et leurs éventuelles résistances envers ces évolutions environnementales.

Cette approche structurée nous permettra d'approfondir notre compréhension des défis auxquels les établissements de santé sont confrontés dans leur transition vers une gouvernance plus respectueuse de l'environnement, tout en mettant en lumière les opportunités et les perspectives d'amélioration dans ce domaine essentiel de notre secteur de la santé.

Tout d'abord, la première question de notre questionnaire avait un rôle de filtre afin de cibler les participants travaillant spécifiquement dans un établissement de santé. Parmi les 288 réponses obtenues, deux personnes ont indiqué ne pas travailler dans un établissement de santé et ont été automatiquement éjectées du questionnaire. Par conséquent, nous baserons notre analyse sur les réponses complètes des 286 participants restants, qui correspondent à ceux ayant

répondu à l'intégralité du questionnaire. Ces réponses représentent notre échantillon final, nous permettant de recueillir des données pertinentes auprès des professionnels de la santé directement impliqués dans notre étude.

- **Section 1 : Identification des répondants**

Les résultats obtenus pour la deuxième question de notre questionnaire montrent une répartition relativement homogène entre les participants masculins (47,2%) et féminins (52,4%).

Concernant la troisième question portant sur les tranches d'âges, nous avons observé que la tranche 31-40 ans était la plus représentée, totalisant 26,9% des répondants.

En ce qui concerne la quatrième question relative aux professions des participants, les professionnels de santé étaient les plus nombreux à répondre, représentant 40,6% de l'échantillon, soit 170 participants. Diverses fonctions ont été identifiées, avec une majorité de réponses pour les adjoints de direction, les infirmières, les responsables assistantes qualité et les directeurs.

Concernant le secteur d'activité des répondants, la majorité travaille dans le secteur médico-social, représentant 54,2%, tandis que 32,9% travaillent dans le secteur sanitaire, et 12,9% ont indiqué un autre secteur.

Pour la septième question portant sur l'ancienneté des participants, la tranche d'ancienneté la plus importante se situe entre 2 et 5 ans, regroupant 30,4% des répondants, suivi de près par la tranche de 5 à 10 ans.

Enfin, concernant la huitième question sur la région des répondants, la majorité des participants (56,6%) sont basés en Occitanie, tandis que les autres régions françaises représentent le reste des réponses.

Ces informations sur la répartition par genre, âge, profession, secteur d'activité, ancienneté et région des répondants fournissent un aperçu important de la diversité et de la représentativité de notre échantillon, renforçant ainsi la validité et la pertinence de notre analyse des résultats.

- **Section 2 : Les changements opérés**

Dans cette deuxième section de notre questionnaire, nous avons abordé des questions en lien avec les changements opérés au sein des établissements de santé concernant l'intégration des questions environnementales dans leur gouvernance. Nous avons également inclus des questions générales sur le secteur de la santé, afin de comprendre le niveau de conscience des répondants quant à l'impact environnemental de ce dernier.

Les questions relatives aux changements opérés visent à identifier les initiatives concrètes entreprises par les établissements pour favoriser une gouvernance plus respectueuse de l'environnement. Nous avons également cherché à comprendre la mise en place de politiques environnementales, les actions entreprises pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets, l'utilisation des énergies renouvelables, et bien d'autres aspects liés à la durabilité.

En parallèle, nous avons posé des questions générales sur la perception des répondants quant à l'impact environnemental du secteur de la santé dans son ensemble. Nous avons souhaité évaluer leur degré de sensibilisation à cet enjeu, ainsi que leur niveau d'engagement personnel et professionnel pour contribuer à une démarche plus respectueuse de l'environnement.

Les réponses obtenues concernant le secteur de la santé confirment notre choix de sujet d'étude, mettant en évidence des préoccupations importantes quant à son impact environnemental. En effet, 94% des répondants reconnaissent que le secteur de la santé contribue à la pollution, ce qui souligne l'importance d'approfondir notre recherche sur l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance de ces établissements.

Par ailleurs, 57,7% des répondants ont donné une réponse correcte concernant le pourcentage des émissions de gaz à effet de serre imputables au secteur de la santé, témoignant d'une prise de conscience croissante de cet enjeu environnemental majeur.

Les résultats révèlent également un fort soutien en faveur de l'engagement des établissements de santé dans une démarche RSE, avec 85% des répondants affirmant que de telles actions sont nécessaires. Cette adhésion montre que les professionnels du secteur reconnaissent l'importance de s'engager dans une gestion plus responsable et durable.

Nous sommes encouragés par le fait que 86% des répondants indiquent que leur établissement a déjà mis en place des actions pour réduire son empreinte carbone. Ces actions

sont diverses et variées, allant de la mise en place de tri sélectif et de recyclage au recours accru aux énergies renouvelables, en passant par la sensibilisation des équipes et des patients à la consommation responsable.

En demandant des exemples de pratiques mises en place, nous avons obtenu de nombreuses réponses variées. Certains établissements ont mis en œuvre des politiques d'achat responsable, privilégiant les fournisseurs engagés dans une démarche environnementale. D'autres ont investi dans des infrastructures écoénergétiques, comme l'installation de panneaux solaires ou l'utilisation de systèmes de chauffage à faible impact carbone. Certains ont développé des programmes de sensibilisation au sein de leur communauté, encourageant les patients et le personnel à adopter des comportements respectueux de l'environnement.

Ces résultats démontrent clairement que les établissements de santé ont sérieusement entamé des actions en faveur de la durabilité environnementale. Toutefois, ils soulèvent également la nécessité de continuer à explorer les défis spécifiques auxquels ces établissements sont confrontés dans leur transition vers une gouvernance plus responsable. Ces informations guideront notre analyse en profondeur des pratiques actuelles, tout en nous permettant d'identifier des pistes d'amélioration pour une gestion encore plus durable dans le secteur de la santé.

- **Section 3 : La perception des répondants face aux changements**

La section 3 de notre étude s'est focalisée sur les perceptions des répondants concernant les changements opérés au sein de leurs établissements en lien avec l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance. Les résultats montrent que la majorité des participants (68%) a perçu ces changements comme utiles, avec une nette amélioration signalée par 88% des répondants en matière d'intégration du développement durable dans leur établissement. Ces changements ont été perçus positivement par les professionnels, qui ont exprimé leur satisfaction quant à l'impact environnemental positif de ces actions.

En adoptant une démarche responsabilisante, les répondants ont développé un regard critique sur leurs pratiques et ont amélioré leur connaissance du secteur de la santé et de son impact environnemental. Ils sont également conscients que ces changements peuvent contribuer significativement à diminuer l'empreinte carbone du secteur, avec 97% d'entre eux affirmant que des pratiques alternatives peuvent conduire à des résultats positifs.

Toutefois, certains participants n'ont pas bien perçu ces changements, notamment en raison d'un manque d'engagement de la direction dans le portage de ce sujet. En évaluant l'implication de la direction sur une échelle de 1 à 5, 58% des répondants l'ont considérée comme moyennement satisfaisante. De plus, certains ont perçu ces changements comme étant trop soudains (7%) ou relevant d'un manque d'organisation (5%) et d'un manque de moyens déployés pour les mettre en place de manière adéquate.

Ces changements ont eu un impact sur le quotidien des participants. Certains ont fait état d'une charge de travail supplémentaire liée à la mise en œuvre de ces changements, tandis que d'autres ont signalé des difficultés dans la gestion du changement. Parmi les exemples cités, on retrouve des modifications dans les procédures de gestion des déchets, la mise en place de nouveaux protocoles pour la consommation d'énergie et d'eau, et l'adoption de nouvelles pratiques d'achats responsables, des formations de sensibilisations.

En raison de ces contraintes et des défis rencontrés, 34% des répondants ont trouvé ces changements contraignants. Seulement 21% se sont sentis pleinement acteurs d'une cause importante. Parmi les raisons fréquemment mentionnées, beaucoup pensent que leurs efforts individuels peuvent sembler vains si tout le monde ne participe pas activement, ce qui peut entraîner un sentiment de découragement et de désengagement.

Ces résultats nous permettent de mieux comprendre les perceptions des professionnels de la santé face aux changements environnementaux et soulignent l'importance de l'accompagnement et de l'engagement de la direction pour une intégration réussie des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé. Ils nous incitent également à explorer davantage les moyens de motiver et de mobiliser l'ensemble des acteurs vers une gestion plus responsable et durable, afin de maximiser l'impact positif de ces changements sur l'environnement

1.2.2. Les principaux défis identifiés

Les résultats du questionnaire ont permis d'identifier plusieurs défis majeurs auxquels sont confrontés les établissements de santé dans l'intégration des questions environnementales dans leur gouvernance. Voici un résumé des principaux défis identifiés :

- **Sensibilisation et connaissance** : De nombreux participants ont exprimé le besoin d'une meilleure sensibilisation et d'une plus grande connaissance des enjeux environnementaux au sein de leur établissement. Ils ont souligné que certains professionnels de santé ne sont pas pleinement conscients de l'impact environnemental de leurs pratiques et des actions à mettre en œuvre pour réduire leur empreinte carbone.
- **Priorités concurrentes et contraintes budgétaires** : Les répondants ont signalé que les établissements de santé sont confrontés à des priorités concurrentes, telles que la qualité des soins et la sécurité des patients, qui peuvent parfois reléguer les questions environnementales au second plan. Les contraintes budgétaires limitent également les investissements dans des pratiques durables.
- **Engagement de la direction** : Certains participants ont mentionné un manque d'engagement de la part de la direction pour soutenir et promouvoir les initiatives environnementales. Sans un soutien fort de la direction, il peut être difficile de mettre en place des changements significatifs dans les pratiques de l'établissement.
- **Résistance au changement** : Plusieurs répondants ont indiqué que certains acteurs au sein de leur établissement peuvent résister aux changements environnementaux, considérant parfois que ces changements perturbent leurs routines de travail ou nécessitent des efforts supplémentaires.
- **Complexité de la chaîne d'approvisionnement** : Les établissements de santé dépendent d'une chaîne d'approvisionnement complexe pour leurs équipements médicaux, fournitures et médicaments. Assurer une chaîne d'approvisionnement durable et responsable peut être un défi, en raison des nombreux acteurs impliqués et des contraintes logistiques.
- **Gestion des déchets** : Plusieurs participants ont souligné les défis liés à la gestion responsable des déchets médicaux. La collecte, le tri et l'élimination adéquate des déchets médicaux dangereux nécessitent des protocoles stricts et une sensibilisation continue du personnel. Dans le cas contraire, les professionnels reçoivent sans cesse de nouveaux protocoles à appliquer, qui modifient les pratiques qu'ils avaient assimilés. Ils peuvent finir par confondre, se mélanger dans les consignes et perdre de vue l'intérêt du projet et s'y désintéresser.
- **Formation et compétences** : Certains répondants ont fait part du besoin de formation et de développement des compétences en matière de développement durable au sein de leur établissement. Ils ont souligné que le manque de compétences spécifiques peut freiner la mise en œuvre d'initiatives environnementales.

- **Mesure de l'impact environnemental** : Plusieurs participants ont exprimé la difficulté de mesurer précisément l'impact environnemental des activités de leur établissement. La collecte de données et l'analyse des émissions de gaz à effet de serre, de la consommation d'eau et d'énergie, ainsi que de la gestion des déchets, peuvent être complexes et nécessitent des outils et des compétences spécifiques.
- **Implication des parties prenantes** : Certains répondants ont souligné l'importance d'impliquer les parties prenantes, y compris les patients et les familles, dans les efforts de développement durable. Une communication transparente et une sensibilisation accrue peuvent favoriser une plus grande adhésion aux initiatives environnementales.
- **Adaptation aux réglementations** : Les établissements de santé doivent se conformer à un cadre réglementaire en évolution constante. Ils doivent être capables de s'adapter aux nouvelles réglementations environnementales pour assurer leur conformité et maintenir leur engagement en faveur du développement durable.

En conclusion, les réponses des participants du questionnaire ont mis en lumière les principaux défis auxquels sont confrontés les établissements de santé dans leur démarche d'intégration des questions environnementales dans leur gouvernance. Ces défis nécessitent une approche globale, impliquant tous les acteurs concernés, des investissements appropriés et un engagement soutenu pour aboutir à une transformation durable du secteur de la santé vers une approche plus responsable et respectueuse de l'environnement.

1.2.3. Les actions entreprises

Les réponses des participants au questionnaire ont permis de mettre en évidence plusieurs exemples concrets d'actions mises en place dans certains établissements de santé pour intégrer les questions environnementales dans leur gouvernance. Voici quelques-unes de ces actions :

- **Réduction de la consommation d'énergie** : Certains établissements ont mis en place des programmes de sensibilisation auprès du personnel pour encourager une utilisation plus responsable de l'énergie. Des investissements ont également été réalisés dans des équipements plus économes en énergie, tels que l'éclairage LED et les systèmes de chauffage plus efficaces.
- **Gestion durable des déchets** : Plusieurs établissements ont adopté des pratiques de gestion des déchets plus responsables, notamment en mettant en place des filières de tri sélectif et en favorisant le recyclage des matériaux utilisés dans les soins médicaux.

- **Mobilité douce** : Certains établissements ont encouragé le recours à la mobilité douce pour les déplacements professionnels, en mettant à disposition des vélos et trottinettes électriques pour le personnel ou en favorisant le covoiturage.
- **Approvisionnement responsable** : Des établissements ont développé des politiques d'approvisionnement responsable en privilégiant l'achat de produits locaux, biologiques et éco-labellisés pour leurs besoins en alimentation et en fournitures médicales.
- **Gestion de l'eau** : Plusieurs établissements ont mis en œuvre des actions visant à réduire la consommation d'eau, notamment en installant des dispositifs de limitation du débit d'eau dans les robinets et en sensibilisant le personnel aux bonnes pratiques d'utilisation de l'eau.
- **Formation et sensibilisation** : Des établissements ont organisé des formations et des ateliers de sensibilisation pour le personnel sur les enjeux environnementaux et les bonnes pratiques à adopter au quotidien.
- **Éco-conception des bâtiments** : Certains établissements ont opté pour la construction ou la rénovation de bâtiments selon des normes d'éco-conception, intégrant des matériaux durables, des systèmes de ventilation naturelle et des toits végétalisés.
- **Certification environnementale** : Certains établissements se sont engagés dans des démarches de certification environnementale, telles que la norme ISO 14001, pour formaliser leur engagement en faveur du développement durable et améliorer leur performance environnementale.
- **Promotion de la santé environnementale** : Des établissements ont mis en place des programmes de promotion de la santé environnementale auprès des patients, en leur prodiguant des conseils pour adopter des comportements favorables à leur santé et à l'environnement.
- **Réduction des gaz à effet de serre** : Certains établissements ont mis en place des actions spécifiques pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, telles que la transition vers des énergies renouvelables, l'optimisation des transports ou la mise en place de systèmes de cogénération.

Ces exemples d'actions concrètes montrent que les établissements de santé sont de plus en plus engagés dans des initiatives environnementales et cherchent à réduire leur impact sur l'environnement tout en améliorant la qualité des soins et des services offerts. Cependant, ils doivent encore relever certains défis pour généraliser ces pratiques et les inscrire durablement dans leur gouvernance.

2. Discussion

2.1. Bilan de l'étude

L'étude menée visait à explorer en profondeur l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé. En examinant les réponses de 286 participants travaillant au sein d'établissements de santé, nous avons pu obtenir des informations riches et variées sur les défis auxquels sont confrontés ces établissements, ainsi que les actions concrètes qu'ils ont entreprises pour répondre à ces défis. Les résultats révèlent une prise de conscience croissante de l'importance de l'intégration environnementale, avec une majorité des répondants reconnaissant l'impact environnemental de leur secteur et exprimant leur volonté d'engager des démarches RSE. Nombreux sont ceux qui ont déjà adopté des pratiques plus vertueuses, démontrant une démarche en faveur de la transition écologique bien amorcée.

2.2. Analyse critique des défis et des actions entreprises

L'analyse approfondie des réponses des participants au questionnaire et des entretiens a mis en lumière des défis complexes et interconnectés auxquels les établissements de santé sont confrontés lors de l'intégration des questions environnementales dans leur gouvernance. Parmi ces défis, les priorités concurrentes et les contraintes financières se révèlent particulièrement prégnantes. Les établissements de santé sont souvent confrontés à un équilibre délicat entre fournir des soins de haute qualité et gérer efficacement les ressources limitées. La nécessité de maintenir des budgets équilibrés peut freiner les investissements nécessaires pour des initiatives de développement durable, bien que ces investissements puissent à long terme conduire à des économies substantielles.

Un autre défi crucial réside dans le manque de connaissances et de compétences en matière d'environnement parmi les professionnels de santé et le personnel non médical. Cette lacune entrave la pleine compréhension des enjeux environnementaux et limite la mise en œuvre d'actions efficaces. De plus, la complexité de la chaîne d'approvisionnement dans les établissements de santé peut rendre la transition vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement ardue. Les fournisseurs, les produits et les processus de gestion des déchets doivent être soigneusement évalués pour minimiser l'impact environnemental tout au long de la chaîne.

Malgré ces défis, les répondants ont souligné des avancées significatives. Les actions entreprises reflètent l'engagement croissant des établissements de santé envers la durabilité. Parmi les exemples concrets, on peut citer la réduction des déchets médicaux grâce à des processus de tri plus efficaces, l'adoption de pratiques éco-responsables dans les processus de stérilisation, la mise en place de systèmes de gestion de l'énergie pour optimiser la consommation et l'utilisation accrue de technologies médicales moins gourmandes en énergie.

Cependant, malgré ces actions positives, certaines limites et obstacles sont également apparus. Certains participants ont exprimé des préoccupations quant à la réceptivité et à l'implication de la direction dans la mise en œuvre de ces changements. L'absence de directives claires et d'un cadre organisationnel solide peut entraver la mise en œuvre efficace des initiatives environnementales. De plus, la résistance au changement, alimentée par la perception de perturbations opérationnelles ou de conflits d'intérêts, peut également ralentir la transition.

En somme, cette analyse critique met en évidence un paysage complexe où les défis et les actions se mêlent dans une dynamique en constante évolution. Les établissements de santé font des progrès significatifs en intégrant les questions environnementales dans leur gouvernance, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour surmonter les obstacles identifiés et favoriser une transition durable et réussie vers une gestion responsable et respectueuse de l'environnement.

2.3. Perspectives d'amélioration et recommandations pour les établissements de santé

À la lumière des résultats obtenus grâce aux entretiens et au questionnaire, des perspectives d'amélioration claires émergent pour les établissements de santé. Tout d'abord, il est essentiel d'intensifier les efforts de sensibilisation et de formation en matière d'environnement. Les établissements peuvent mettre en place des programmes de développement des compétences environnementales pour leur personnel afin de combler le manque de connaissances et de stimuler l'engagement.

Ensuite, il est recommandé d'élaborer des stratégies spécifiques pour surmonter les contraintes financières et les priorités concurrentes. Cela peut impliquer l'exploration de partenariats public-privé ou l'accès à des financements dédiés pour des projets environnementaux. La mise en place de mesures incitatives, telles que des économies générées

par la réduction des coûts liés à la consommation d'énergie, peut également aider à surmonter ces défis.

Il est également intéressant de favoriser la collaboration avec les parties prenantes externes. En établissant des partenariats avec des fournisseurs et d'autres acteurs du secteur de la santé pour encourager des pratiques plus durables dans toute la chaîne d'approvisionnement. La collaboration peut favoriser l'innovation et le partage de meilleures pratiques. Les établissements peuvent incorporer des critères environnementaux dans les décisions d'achat, en intégrant des critères environnementaux lors de l'achat de produits et de services, en privilégiant les fournisseurs qui adhèrent à des pratiques responsables sur le plan environnemental.

Afin de faciliter une transition réussie vers une gouvernance plus durable, il est primordial d'instaurer une culture du changement au sein des établissements de santé. Cela nécessite un leadership fort et engagé, ainsi qu'une communication transparente pour mobiliser et impliquer l'ensemble du personnel dans les initiatives environnementales. Les établissements peuvent également explorer des moyens de récompenser et de reconnaître les efforts de durabilité, contribuant ainsi à renforcer la motivation des acteurs clés. Il faut favoriser une culture d'entreprise qui valorise l'engagement de chacun dans la transition. Encourager les employés à proposer des idées novatrices et à participer activement aux initiatives environnementales. L'implication de la direction est très importante, cela peut s'illustrer en mettant en place un comité RSE dédié ou en intégrant les questions environnementales dans les objectifs stratégiques de l'établissement. Une direction engagée joue un rôle clé dans la réussite de la transition vers une gouvernance plus respectueuse de l'environnement.

Les établissements peuvent également établir des indicateurs de performance environnementale. En effet, en développant des indicateurs de suivi pour évaluer l'impact des actions entreprises, tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets médicaux et la consommation d'énergie peuvent aider à quantifier les résultats et à orienter les décisions futures.

Ces derniers peuvent mettre un système de suivi et de rapport. Pour cela, il faut établir un système robuste de suivi et de rapport régulier sur les progrès réalisés en matière de développement durable. La transparence et la communication efficace des résultats peuvent renforcer la responsabilisation et maintenir la dynamique du changement.

Enfin, ils peuvent encourager l'innovation technologique, en investissant dans des technologies médicales et opérationnelles plus respectueuses de l'environnement, telles que des équipements médicaux écoénergétiques, des systèmes de gestion de l'énergie intelligents et des solutions de gestion des déchets innovantes.

En adoptant ces recommandations, les établissements de santé peuvent franchir des étapes significatives vers une gouvernance plus respectueuse de l'environnement, en relevant avec succès les défis identifiés et en maximisant les avantages des actions entreprises.

En conclusion, cette étude offre un aperçu approfondi des défis et des actions en matière d'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé. Les résultats mettent en évidence l'urgence d'agir et de mettre en œuvre des mesures concrètes pour atténuer l'impact environnemental de ce secteur vital. Les perspectives d'amélioration et les recommandations fournies peuvent servir de base pour orienter les décisions futures des établissements de santé en matière de durabilité et de responsabilité environnementale.

Conclusion

Cette étude a permis une exploration approfondie des défis et des opportunités inhérents à l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé. À travers une méthodologie rigoureuse combinant questionnaires et entretiens semi-directifs, nous avons pu recueillir des informations précieuses auprès de professionnels du secteur de la santé. Dans cette conclusion, nous synthétiserons les principaux résultats de notre recherche tout en examinant nos contributions, nos limites, les implications pour les établissements et les perspectives de recherche.

L'étude menée visait à explorer en profondeur les défis et les opportunités liés à l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé. En analysant les réponses des participants au questionnaire et des entretiens menés, nous avons pu obtenir un aperçu significatif de la manière dont les établissements de santé abordent ces enjeux cruciaux. Les résultats révèlent un éventail complexe de situations, mettant en lumière la nécessité d'une prise de conscience continue et d'une action proactive.

L'une des découvertes marquantes de cette étude est la prise de conscience croissante parmi les professionnels de santé de l'impact environnemental du secteur. En effet, 94 % des répondants ont exprimé leur conviction que les établissements de santé ont un impact sur l'environnement, et 57,7 % d'entre eux étaient au courant du pourcentage des émissions de gaz à effet de serre attribuées à ce secteur. Cette prise de conscience témoigne d'une évolution positive des mentalités et d'une reconnaissance croissante de l'urgence de l'adoption de pratiques durables.

Cependant, cette sensibilisation est accompagnée d'une série de défis majeurs. Les résultats ont révélé que les établissements de santé sont confrontés à des contraintes financières importantes, avec 62,1 % des répondants citant cette préoccupation comme l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre de pratiques durables. De plus, la résistance au changement, identifiée par 39,6 % des participants, souligne la nécessité de stratégies efficaces pour impliquer tous les acteurs et surmonter les obstacles culturels et organisationnels.

Nos données ont également mis en évidence un besoin de renforcement des compétences et des connaissances des professionnels de la santé en matière de développement durable. Les répondants ont exprimé un besoin de formation supplémentaire pour comprendre et intégrer les pratiques durables dans leur travail quotidien. Cette lacune en matière de

compétences met en évidence l'importance de la formation continue et de la sensibilisation pour faciliter une transition réussie vers une gouvernance plus durable.

En résumé, cette étude fournit un bilan détaillé des défis et des opportunités auxquels les établissements de santé sont confrontés lorsqu'ils s'efforcent d'intégrer des considérations environnementales dans leur gouvernance. Alors que la sensibilisation à ces enjeux continue de croître, il est impératif que les acteurs du secteur travaillent ensemble pour développer des stratégies innovantes et des solutions pragmatiques. Ces résultats offrent des informations clés pour guider les établissements de santé dans leur transition vers une gouvernance plus durable, contribuant ainsi à un avenir plus vert et plus responsable pour le secteur de la santé.

Cette recherche a apporté plusieurs contributions significatives à la compréhension des défis et des opportunités liés à l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé.

Tout d'abord, cette étude a contribué à combler une lacune dans la littérature en se concentrant spécifiquement sur le secteur de la santé. Alors que de nombreuses recherches ont abordé la question de la durabilité dans d'autres industries, peu d'entre elles se sont penchées sur les défis spécifiques rencontrés par les établissements de santé. En explorant ces enjeux, nous avons pu fournir des informations clés qui aideront les praticiens et les décideurs à élaborer des stratégies efficaces pour une gouvernance plus durable.

De plus, cette recherche a permis de mettre en lumière l'importance croissante de la sensibilisation et de l'engagement des professionnels de la santé. Les résultats ont montré que de nombreux répondants reconnaissent l'impact environnemental de leur secteur et sont favorables à l'adoption de pratiques durables. Cette contribution est essentielle car elle suggère que le moment est propice pour encourager et soutenir davantage d'actions dans ce domaine.

Cependant, cette recherche présente également certaines limites qu'il convient de noter. Tout d'abord, les données ont été recueillies auprès d'un échantillon limité d'établissements de santé et de professionnels. Bien que les résultats fournissent des informations précieuses, ils pourraient ne pas être généralisables à l'ensemble du secteur de la santé. De plus, l'utilisation d'un questionnaire en ligne peut avoir entraîné un biais de sélection, excluant potentiellement certains groupes de répondants.

En outre, la recherche a principalement exploré les perceptions et les attitudes des professionnels de la santé, laissant peu de place à une analyse approfondie des pratiques réelles mises en œuvre dans les établissements. Cependant grâce à l'approche plus qualitative avec les entretiens semi-directifs, nous avons obtenu des informations plus détaillées sur les actions concrètes entreprises. Le faible nombre d'entretiens réalisés ne nous permet cependant pas d'avoir suffisamment de recul et de profondeur pour généraliser les informations recueillies.

Malgré ces limites, cette étude a ouvert la voie à de futures recherches dans ce domaine. En élargissant l'échantillon et en utilisant une combinaison de méthodes de collecte de données, il serait possible d'obtenir une image plus complète des défis et des opportunités liés à l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé.

Cette recherche a apporté des contributions significatives à la compréhension des enjeux environnementaux dans le secteur de la santé. Tout en soulignant les défis à relever, elle met en avant le potentiel d'une transition vers une gouvernance plus durable. Cependant, il est important de reconnaître les limites de cette étude et d'encourager des recherches futures pour approfondir notre compréhension de ces enjeux cruciaux.

Les résultats de cette étude ont des implications importantes pour les établissements de santé, tant en termes de pratiques opérationnelles que de prise de décision stratégique. En examinant les défis et les opportunités liés à l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance, cette recherche offre des pistes concrètes pour orienter les actions futures des établissements.

Tout d'abord, il est clair que les établissements de santé doivent reconnaître l'importance croissante de la durabilité environnementale et l'impact significatif qu'ils ont sur l'environnement. Les répondants de cette étude ont souligné l'urgence d'adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement pour réduire l'empreinte carbone du secteur. Les établissements doivent donc être prêts à investir dans des initiatives de développement durable et à élaborer des stratégies pour minimiser leur impact.

En outre, les résultats suggèrent que les établissements doivent favoriser une culture de sensibilisation et d'engagement environnemental parmi leurs employés. Les professionnels de la santé jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de pratiques durables, et il est essentiel de les impliquer activement dans ces efforts. Les établissements peuvent envisager d'offrir des

formations et des programmes de sensibilisation pour encourager une compréhension plus profonde des enjeux environnementaux.

La prise de décision stratégique doit également intégrer davantage les considérations environnementales. Les établissements doivent évaluer régulièrement leurs politiques et leurs pratiques à la lumière de leur impact environnemental, et s'efforcer de mettre en place des stratégies alignées sur les objectifs de durabilité. Les résultats ont montré que les établissements qui ont déjà engagé des actions en matière de développement durable ont constaté des améliorations significatives dans leurs pratiques et leurs performances, ce qui souligne l'importance d'une approche proactive.

Enfin, les établissements doivent reconnaître les défis potentiels liés à la mise en œuvre de changements environnementaux. Les réponses des participants ont révélé des préoccupations concernant la résistance au changement, le manque de ressources et les contraintes financières. Les établissements doivent anticiper ces obstacles et élaborer des stratégies pour les surmonter, tout en prenant en compte les besoins et les préoccupations de leurs employés.

En somme, les établissements de santé doivent saisir l'opportunité d'intégrer des pratiques durables dans leur gouvernance pour répondre aux préoccupations environnementales croissantes. Cela nécessite un engagement ferme de la part de la direction, une sensibilisation accrue des employés et une réflexion stratégique pour transformer les défis en opportunités. En prenant des mesures concrètes pour intégrer les questions environnementales dans leur gouvernance, les établissements peuvent jouer un rôle clé dans la transition vers un secteur de la santé plus durable et respectueux de l'environnement.

Cette étude ouvre la voie à de futures recherches explorant davantage les défis spécifiques rencontrés par différents types d'établissements de santé, tels que les hôpitaux publics, les cliniques privées et les établissements médico-sociaux. Des enquêtes longitudinales pourraient être menées pour évaluer l'évolution des pratiques environnementales au fil du temps et les facteurs qui influencent cette évolution. Par ailleurs, des recherches futures pourraient se concentrer sur l'efficacité des initiatives durables mises en œuvre par les établissements et leur impact sur les performances globales.

En conclusion, cette étude a mis en évidence l'importance cruciale de l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé. Alors que le

secteur de la santé se dirige vers une transformation durable, il est impératif que les établissements abordent ces défis avec engagement et innovation. Les résultats de cette recherche offrent des pistes pour guider cette transformation, en créant un impact positif sur la durabilité environnementale et sur la qualité des soins offerts.

Annexe 1 : Entretiens

Entretien direction AERS

I/ Informations sur le participant (dirigeant ou responsable qualité) :

- **Pouvez-vous vous présenter rapidement ? Votre fonction dans l'entreprise et l'expérience que vous avez en matière de RSE pour les ESSMS.**

Bonjour à vous, j'occupe un poste de direction au sein de l'A.E.R.S, je m'occupe du pilotage de plusieurs établissements ainsi que de l'application de la politique de l'association. Pour la RSE, j'essaie d'intégrer une certaine logique dans chaque action mise en place, surtout récemment depuis que nous avons introduit une charte qualité et développement durable.

- **Quel a été votre parcours professionnel pour arriver jusqu'à ce poste ?**

J'ai d'abord effectué un parcours classique en droit jusqu'en master 2, avant de réaliser un deuxième master spécialisé dans la gestion d'établissements de santé. Après ça, j'ai occupé des postes d'adjoint de direction, de directrice adjointe puis de direction dans un EHPAD.

- **Avez-vous des projets spécifiques en cours ou achevés en matière de RSE dont vous voudriez parler ?**

Alors à mon sens, toutes mes actions sont dans cette logique de RSE que ce soit pour les salariés au quotidien avec la QVT ou pour du développement durable. Mais pour citer deux actions importantes qui me viennent à l'esprit, je dirais la mise en place de mesures sur la consommation énergétique de nos bâtiments où on a par exemple plafonné les températures de clim et de chauffage ou réduit l'éclairage là où ce n'était pas nécessaire. Ensuite il y a la PLM, je n'ai pas les chiffres exacts en tête mais cette plateforme permet de faire économiser beaucoup d'argent à plusieurs asso chaque année en mutualisant les transports et les commandes donc sur notre impact carbone on est bons, puisqu'on réduit énormément nos émissions.

II/ Questions sur le sujet de recherche

- **Actuellement, quels sont selon-vous les enjeux majeurs dans les établissements - de santé ?**

Déjà, mais vous le savez déjà, je dirai les problèmes de recrutement et de fidélisation, là on fait tous face aux mêmes difficultés. Après il y a toujours le problème des salaires, et depuis peu le problème du développement durable. Il y a de plus en plus de gens

concernés, donc on fait en sorte d'augmenter le nombre d'actions sur le sujet chaque année surtout en faisant de la sensibilisation via de l'affichage ou des réunions.

- **En tant que [dirigeant] / [responsable qualité], pouvez-vous nous parler de la politique RSE de votre établissement ?**

Oui bien sûr. Ça fait longtemps qu'on travaillait sans mais avec plusieurs mesures mises en place. Et là depuis Avril 2023, on a une version officielle qui a permis de formaliser nos actions et les grandes lignes à tenir en matière de RSE, notamment sur la qualité de vie au travail, les engagements pour le développement durable, et la lignée humaniste dans laquelle on œuvre.

- **Comment feriez-vous pour intégrer votre établissement au sein d'une politique globale de décarbonation s'il y en avait une ?**

Nous on parlerait plutôt d'intégrer toute l'association c'est ça ?

(Nous) Oui c'est ça

Ok donc on ferait comme pour tout décret ou loi qui sort, on prévoirait un temps d'adaptation court, avec des groupes de travail et après avec les moyens qu'on a disposition on mettrait en place ce qu'il faut. Mais avec les actions déjà en place, si demain l'Etat souhaite qu'on réduise nos déchets plastiques de 10% par exemple, on y arriverait rapidement.

- **Comment percevez-vous la mise en place d'action pour décarboner la santé en termes de priorité face à d'autres enjeux (RH, économiques...)?**

Mhmmm (temps de réflexion)

Pour moi actuellement ce n'est pas la priorité dans le sens où notre priorité c'est la prise en charge de personne en difficulté et pour ça il faut du personnel donc je dirai qu'il faut surtout se pencher dessus. A mon sens toutes les mesures liées à la décarbonation c'est un travail de fond qu'on réalise au fur et à mesure pour avoir des actions qui durent dans le temps.

- **S'il y en a, quelles solutions concrètes vous ou vos équipes avez mis en place pour améliorer la politique RSE de votre établissement ?**

Je ne vais pas tout citer parce qu'on en a beaucoup (rires)

Mais principalement je dirai la gestion améliorée de la chaîne des déchets et de leur gestion, mutualiser au maximum nos ressources, favoriser les achats responsables qui utilisent moins de plastique, faire la promotion de la qualité de vie au travail en ayant un bon dialogue avec tous les salariés et évaluer chaque année les risques professionnels avec la mise en place de mesures correctrices.

Ca vous suffit ou il en faut d'autres ?

(Nous) Non non c'est très bien !

- **Quelle est votre perception des contraintes ou des limites quelles qu'elles soient dans les avancées que vous pourriez mettre en place ?**

Les limites elles vont surtout être liées au temps et aux finances, sinon on pourrait mettre beaucoup plus de choses en place. Mais ça prend du temps de faire accepter certains changements et ça coûte de l'argent même si c'est un investissement sur lequel on peut voir de la rentabilité au bout de plusieurs années.

III/ Questions sur les perspectives d'évolution

- **De quelle manière des avancées en matière de RSE pourraient venir impacter votre travail quotidien dans l'établissement ?**

Personnellement ca n'a pas trop d'impact parce que je ne suis pas directement sur le terrain, après dans mes réflexions ca m'oblige quand même à une certaine gymnastique parce que je dois faire en sorte que chaque nouveau projet ait des indicateurs liés à la RSE. Par exemple là si je veux ouvrir un nouveau service, je vais passer des heures avec certains de nos prestataires à réfléchir à des mesures pour diminuer l'impact carbone.

- **Aujourd'hui, quel plan pourriez-vous mettre en place dans votre établissement pour réduire au maximum l'impact environnemental de celui-ci ?**

Avec la crise sur l'énergie, ce qu'on est entrain de mettre en place c'est des plans pour réduire nos consommations électriques et de gaz. Après comme ca je n'ai pas trop d'autres idées.

- **Comment voyez-vous ce domaine évoluer en prenant en compte les contraintes que vous pouvez rencontrer au quotidien ?**

Pour moi, ça va évoluer de manière positive et plus on avance plus on aura des politiques strictes en matière de RSE. Après il ne faut pas le voir comme une contrainte mais comme un outil, au final ça nous donne aussi des idées pour mettre en place des projets modernes et innovants.

- **Auriez-vous des recommandations à fournir en matière de RSE ?**

Pour d'autres établissements de santé ?

(Nous) Oui par exemple

La priorité je dirai que c'est quand même la gestion des déchets et la réduction des consommations d'énergie. Après c'est mon avis mais c'est facile de travailler dessus, y'a plein de mesures qui se font déjà ailleurs même dans d'autres secteurs donc chacun

peut faire en fonction de son temps et de ses moyens. Dans tous les cas je pense que ca sera obligatoire dans quelques années donc autant s'y mettre rapidement.

- **Avez-vous des choses à rajouter ou des questions ?**

Non pas vraiment mais super sujet, très intéressant, c'est bien que les nouvelles personnes de ce secteur se penchent sur ses questions-là !

Entretien assistante qualité AERS

I/ Informations sur le participant (dirigeant ou responsable qualité) :

- **Pouvez-vous vous présenter rapidement ? Votre fonction dans l'entreprise et l'expérience que vous avez en matière de RSE pour les ESSMS.**

Bonjour à vous, je suis très contente de vous recevoir ! Je suis rattachée à la qualité au sein de l'A.E.R.S depuis un peu plus d'un an donc je m'occupe des évaluations, des risques professionnels, et de plusieurs autres missions.

(Nous) Et quelle est votre expérience en matière de RSE ?

C'est assez nouveau pour moi ! (rires) Avant j'étais exclusivement sur des fonctions administratives et RH mais effectivement depuis un an j'ai pu participer à l'élaboration de la politique qualité et développement durable, organiser des réunions de suivi avec des prestataires pour nos contrats d'énergie, des réunions pour les risques professionnels etc.

- **Quel a été votre parcours professionnel pour arriver jusqu'à ce poste ?**

J'ai fait un BTS en ressources humaines et je suis monté en compétences au fur et à mesure de mes différents postes. Comme je disais, je suis à ce poste depuis un peu plus d'un an et j'ai surtout suivi des formations internes.

- **Avez-vous des projets spécifiques en cours ou achevés en matière de RSE dont vous voudriez parler ?**

Oh vous m'y faite penser ! J'ai complètement oublié de parler de la PLM, notre plateforme logistique mutualisée. Là oui c'est un projet en cours depuis deux ans qui nous permet de réduire le bilan carbone de beaucoup d'associations dont la notre en mutualisant des commandes de produits de première nécessité. Après en projet achevé, on a récemment fini de mettre en place des poubelles spéciales sur un de nos pôles, présentes à chaque étage avec 6 bacs différents.

II/ Questions sur le sujet de recherche

- **Actuellement, quels sont selon-vous les enjeux majeurs dans les établissements - de santé ?**

Bonne question ! (rires) Vu que je suis surtout au siège je pense que je ne me rend pas compte de tout mais je dirai le recrutement parce qu'on en entend beaucoup parler. Après il y a aussi la transition écologique dont je n'avais pas forcément la mesure il y a un an mais là avec tout ce qu'on met en place je dirai que c'est un enjeu important.

- **En tant que [dirigeant] / [responsable qualité], pouvez-vous nous parler de la politique RSE de votre établissement ?**

Oui alors on a terminé sa rédaction fin mars ou début avril. C'est une politique qualité, gestion des risques et développement durable, qui donne des indications à tout le monde sur les engagements de l'association en matière de RSE. Ces engagements on doit les inclure le plus possible dans nos projets notamment avec des indicateurs de suivi comme les émissions de CO2 lorsqu'on peut le mesurer, le taux de satisfaction sur l'organisation etc.

- **Comment feriez-vous pour intégrer votre établissement au sein d'une politique globale de décarbonation s'il y en avait une ?**

C'est-à-dire ?

(Nous) Si par exemple il y avait des lois qui obligeait les établissements à des objectifs précis pour décarboner

Alors ce n'est pas moi qui gérerais ça, mais en faisant partie du projet j'imagine que je ferai une liste des ressources qu'on a disposition, des prestataires à contacter puis des idées d'actions en fonction de chaque établissement.

- **Comment percevez-vous la mise en place d'action pour décarboner la santé en termes de priorité face à d'autres enjeux (RH, économiques...) ?**

C'est super important ! Récemment j'ai lu un article qui disait que c'était un des secteurs les plus polluants donc ça devient d'autant plus important à mon sens. Evidemment qu'on a d'autres tâches prioritaires dans notre quotidien mais ça doit rester dans un coin de notre tête à chaque fois pour créer de nouvelles façons de travail plus écologiques.

- **S'il y en a, quelles solutions concrètes vous ou vos équipes avez mis en place pour améliorer la politique RSE de votre établissement ?**

Pour reparler de la PLM déjà ça nous permet de mutualiser nos moyens en récupérant et stockant des meubles et de l'équipement de rechange pour les appartements où les personnes sont hébergées. Donc forcément pas besoin de faire des commandes et des trajets à chaque fois. En suite comme je disais on a beaucoup travaillé sur les déchets et l'introduction de nouveaux modes de tri. On a fait tout un tableau d'actions conjointement avec EDF pour nos établissements, on a aussi aménagé une terrasse pour prendre le repas du midi suite à la demande des salariés et encore plein d'autres actions (rires) !

- **Quelle est votre perception des contraintes ou des limites quelles qu'elles soient dans les avancées que vous pourriez mettre en place ?**

Je n'en vois pas trop à part l'argent. (Réfléchis) C'est vraiment un des seuls facteurs qui peut nous freiner sur ce qu'on veut mettre en place parce que forcément ça coûte cher au début c'est un gros investissement. Il faudrait sûrement une personne en plus pour gérer toutes ces questions.

III/ Questions sur les perspectives d'évolution

- **De quelle manière des avancées en matière de RSE pourraient venir impacter votre travail quotidien dans l'établissement ?**

Je pense que ça pourrait faciliter mon travail à terme puisqu'on sera sur des modes sûrement simplifiés et plus adaptés à chacun. En fait ça sera davantage personnalisé à mon avis ! Par exemple des horaires aménagés, du meilleur matériel, avoir plein de plantes dans le bureau (rires).

- **Aujourd'hui, quel plan pourriez-vous mettre en place dans votre établissement pour réduire au maximum l'impact environnemental de celui-ci ?**

Le point sur lequel j'appuierai le plus je pense que ça serait les déchets, que ce soit pour les salariés ou les résidents parce qu'on voit encore trop de dérives. Par exemple on pourrait mettre une annexe dans le contrat de séjour sur le respect de l'environnement et des sanctions dans le cas où ce n'est pas respecté. Après je ne sais pas si ça serait légal.

- **Comment voyez-vous ce domaine évoluer en prenant en compte les contraintes que vous pouvez rencontrer au quotidien ?**

Ca va prendre de plus en plus de place dans nos quotidiens je pense et je trouve ça chouette parce que ça nous pousse à réfléchir autrement. Tant que ça ne vient pas paralyser tous nos modes de fonctionnement je ne vois pas de raisons de m'inquiéter.

- **Auriez-vous des recommandations à fournir en matière de RSE ?**

Faites attention à la santé de vos salariés, à leur bien-être, veillez à développer des bons modes de tris et à mettre en place des actions simples pour diminuer votre impact carbone !

- **Avez-vous des choses à rajouter ou des questions ?**

Non, merci à vous c'était très intéressant de parler de tout ça !

Entretien directeur d'EHPAD

I/ Informations sur le participant (dirigeant ou responsable qualité) :

- **Pouvez-vous vous présenter rapidement ? Votre fonction dans l'entreprise et l'expérience que vous avez en matière de RSE pour les ESSMS.**

Bonjour à tous les deux ! Alors je suis directeur d'un EHPAD d'une soixantaine de lit, au quotidien ça me permet de piloter une grande partie des missions de l'établissement. Au niveau RSE c'est relativement nouveau, j'en faisais déjà un petit peu dans mon établissement précédent mais là j'essaye d'impulser de nouvelles choses et les équipes sont plutôt réceptives.

- **Quel a été votre parcours professionnel pour arriver jusqu'à ce poste ?**

J'ai d'abord été éducateur spécialisé pendant un peu plus de 10 ans, avant de passer chef de service dans un foyer d'accueil médicalisé. Après j'ai passé mon CAFDES pour vraiment asseoir mes compétences et passer directeur. Donc je suis passé par trois établissements depuis, une MECS et un EHPAD avant de prendre le poste ici.

- **Avez-vous des projets spécifiques en cours ou achevés en matière de RSE dont vous voudriez parler ?**

(Réfléchis) Déjà pour les projets achevés, dans mon ancien établissement j'avais mis en place une prime de mobilité verte qui valorisait le fait de venir en vélo. Ça avait bien marché mais ça serait un peu compliqué à répliquer ici parce qu'on est dans un village et la majorité de mes salariés ont de la route pour venir. Donc actuellement j'essaye surtout de sensibiliser sur le tri des déchets et les écogestes à respecter dans la maison.

II/ Questions sur le sujet de recherche

- **Actuellement, quels sont selon-vous les enjeux majeurs dans les établissements - de santé ?**

Hum... Je vais faire une nuance parce que pour les EHPAD je dirais surtout que c'est l'image depuis les différents scandales, on fait très attention à ce qu'on revoit auprès des résidents et de leurs familles. Après il y a évidemment l'énergie qui est devenue très chère donc c'est pour ça aussi qu'on favorise les écogestes et le développement de la RSE.

- **En tant que [dirigeant] / [responsable qualité], pouvez-vous nous parler de la politique RSE de votre établissement ?**

On n'en a pas vraiment. Vu qu'on ne fait pas parti d'un groupe, toutes nos procédures et documents sont relatifs à l'établissement uniquement et on n'a pas encore eu le temps

de rédiger une politique RSE. Mais on a quand même des documents comme des affiches où on met des recommandations pour être dans une démarche plus responsable comme penser à éteindre les lumières, à couper l'eau quand on se savonne les mains etc. On fait aussi un travail intergénérationnel avec l'école d'à côté pour s'inscrire dans une démarche de participation locale.

- **Comment feriez-vous pour intégrer votre établissement au sein d'une politique globale de décarbonation s'il y en avait une ?**

Avec les moyens du bord ! C'est ce qu'on fait déjà un peu avec les recommandations pour ne pas prendre trop de retard. Après on ne peut pas faire de miracle avec les moyens dont on dispose mais avec ce qu'on a déjà engagé on est sur la bonne voie.

- **Comment percevez-vous la mise en place d'action pour décarboner la santé en termes de priorité face à d'autres enjeux (RH, économiques...) ?**

C'est bien ! Comme je l'ai dit avant c'est en fonction des moyens mais ca reste important de travailler dessus, surtout ces derniers temps où on a essayé de réduire drastiquement nos consommations énergétiques.

- **S'il y en a, quelles solutions concrètes vous ou vos équipes avez mis en place pour améliorer la politique RSE de votre établissement ?**

Il y a deux mois on a changé l'éclairage de toutes les parties communes avec des détecteurs de présence, et depuis un an on a mis des pommeaux de douche qui permettent d'économiser 20% d'eau. On a aussi un document qui est affiché dans l'établissement avec des recommandations comme je l'ai dit au début.

- **Quelle est votre perception des contraintes ou des limites quelles qu'elles soient dans les avancées que vous pourriez mettre en place ?**

Ça serait surtout financier parce que j'ai plusieurs idées en tête comme des panneaux solaire, un puit canadien ça permettrait de faire des belles économies en énergie mais l'installation coûte très cher. Il y a aussi la qualification du personnel, à part la cadre de santé il n'y a pas grand monde de formé à cela mais je ferai en sorte que ça change sur l'année à venir.

III/ Questions sur les perspectives d'évolution

- **De quelle manière des avancées en matière de RSE pourraient venir impacter votre travail quotidien dans l'établissement ?**

Peut-être dans l'organisation de mon travail, j'aurai de nouvelles priorités notamment sur de la surveillance quotidienne, et cela pourrait me faciliter la vie si je réalise des économies et que les résidents, les salariés se sentent mieux dans l'établissement.

- **Aujourd'hui, quel plan pourriez-vous mettre en place dans votre établissement pour réduire au maximum l'impact environnemental de celui-ci ?**

Continuer ce que l'on fait déjà et peut être faire des achats de produits locaux pour l'alimentation et qui comportent moins de plastique pour les produits médicaux.

- **Comment voyez-vous ce domaine évoluer en prenant en compte les contraintes que vous pouvez rencontrer au quotidien ?**

Cela va tendre vers du positif à mon sens puisque ça nous force à nous adapter et à changer nos pratiques vers quelque chose de plus vertueux. C'est la mise en place qui est difficile mais avec le temps je vois ça comme quelque chose de facilitant.

- **Auriez-vous des recommandations à fournir en matière de RSE ?**

Dans un EHPAD je dirai que le plus important c'est le tri des déchets, la réduction des consommations énergétiques et la qualité de vie au travail. C'est à chacun de trouver les mesures les plus adaptées mais en général il y a toujours des axes sur lesquels beaucoup de gens peuvent facilement travailler.

- **Avez-vous des choses à rajouter ou des questions ?**

Non, merci à vous pour l'entretien, c'était très enrichissant !

Entretien directeur et adjointe de direction en clinique :

I/ Informations sur le participant (dirigeant ou responsable qualité) :

- **Pouvez-vous vous présenter rapidement ? Votre fonction dans l'entreprise et l'expérience que vous avez en matière de RSE pour les ESSMS.**

Directeur : Je me présente en premier, je te laisserais la parole ensuite (s'adresse à son adjointe). Bon pour commencer je suis directeur d'une clinique mutualiste depuis maintenant 9 ans, ça ne me rajeunis pas (rires), j'ai pris mes fonctions en tant que directeur en novembre 2014. J'ai démarré ma carrière il y a une quinzaine d'années du côté du Lot-et-Garonne, , mais j'ai voulu me rapprocher de « chez moi » en acceptant ce poste. Et le temps est bien plus agréable ici, on vient travailler avec le soleil, la plage à quelques minutes que demander de mieux ! Alors à vrai dire à mes débuts, on ne parlait pas vraiment de RSE, ou du moins certains en parlaient mais personne n'était réellement formé. Aujourd'hui c'est différent, la RSE prend une part importante dans ce secteur, notamment en sanitaire, beaucoup de choses sont devenues opposables, nous avons dû nous adapter en conséquence. Nous n'y avons pas échappé ici, nous avons mis en place de nombreux projets pour réduire notre consommation d'énergie.

AD : Bonjour, je suis adjointe de direction depuis un peu plus d'un an maintenant. Pour ma part au niveau de la RSE, j'ai eu des enseignements sur la matière grâce à mon master et ma précédente expérience professionnelle, cela m'a aidé à mettre en place et accompagner les nouveaux projets à la clinique.

- **Avez-vous des projets spécifiques en cours ou achevés en matière de RSE dont vous voudriez parler ?**

Directeur : Alors par où commencer ? Ces deux dernières années ont été plutôt chargées en termes de changements, sortie de Covid ça n'a pas été évident, on nous a demandé de revoir nos habitudes de fonctionnement de la clinique pour être en accord avec une démarche RSE, autant vous dire qu'avec des lits en moins, le manque de personnel, on était sous l'eau au début ! Il faut que je me souvienne de tout ce qui a été mis en place (réfléchis) : pour faire simple on va résumer les grandes thématiques, il y a eu la réduction de notre consommation d'énergie notamment avec notre système de chauffage et de climatisation, l'éclairage aussi. On a aussi travaillé sur notre consommation d'eau, d'être plus attentif à l'empreinte écologique de nos activités numériques.

AD : Oui, on a aussi privilégié la mobilité durable notamment au niveau des déplacements, on essaie également de valoriser les acteurs de proximité pour la restauration par exemple. Je crois que c'est tout, ce qui est déjà bien !

II/ Questions sur le sujet de recherche

- **Actuellement, quels sont selon-vous les enjeux majeurs dans les établissements - de santé ?**

Directeur : Je pense que vous le savez déjà tous les deux, mais nous avons connu une situation post-covid très compliquée. L'une des préoccupations les plus urgentes est les difficultés persistantes de recrutement. La pandémie a exacerbé les pénuries de personnel qualifié, ce qui rend complexe de pourvoir les postes essentiels. Parallèlement, l'accompagnement des patients est devenu une priorité cruciale, même si cela a toujours été le cas, évidemment, mais le covid nous l'a rappelé. En tant qu'établissement de santé, nous devons mettre en place des services d'accompagnement plus complets pour répondre aux besoins de santé mentale et émotionnelle de nos patients. Je suis également conscient des préoccupations liées aux salaires et à la motivation de notre personnel. Cette problématique elle impacte leur motivation et leur engagement, ce qui nécessite une attention immédiate. Cela va de paire avec les difficultés de recrutement, les salaires ne sont plus suffisamment attractifs pour un métier qui demande beaucoup d'investissement.

- **En tant que [dirigeant] / [responsable qualité], pouvez-vous nous parler de la politique RSE de votre établissement ?**

AD : Oui ! C'est moi qui me suis occupé de gérer cette partie-là. Pour répondre à votre question, c'est principalement le siège qui porte le projet RSE et nous aide à le déployer dans les établissements. La chargée RSE du siège est venue faire un bilan avec nous sur nos démarches, nos ressentis, nos idées sur comment améliorer notre consommation d'énergie. Elle a rédigé un document intitulé « Economies des ressources » qui regroupe l'ensemble des 65 mesures à engager pour soutenir la transition écologique et sociétale.

- **Comment feriez-vous pour intégrer votre établissement au sein d'une politique globale de décarbonation s'il y en avait une ?**

Directeur : Alors c'est une question que nous nous sommes posés, comme je vous l'ai dit, il y a eu un climat social plutôt tendu pendant quelques temps, le manque de salarié, la surcharge de travail, le manque de motivation ont été des facteurs à prendre en compte. Nous allions leur demander en plus de leur travail de devoir modifier leurs pratiques, leurs habitudes, on était conscients que ça allait être compliqué. Nous avons

décidé de faire ça en douceur, de d'abord les sensibiliser par ci par là dans des réunions, de mettre de l'affichage assez ludique pour informer. Les choses se sont finalement faites de façon plutôt naturelle

AD : C'est vrai que nous avons des appréhensions à leur demander d'assimiler de nouvelles pratiques, comme la gestion des déchets ou de trier leurs mails, de changer de moteur de recherche, de chercher à faire du covoiturage. Je me suis mise à leur place, j'ai suivi leur quotidien, pour voir ce qui pouvait être amélioré. Au lieu de leur demander de changer leur façon par exemple de trier les déchets, ou de gérer leurs mails, j'ai commencé par le faire moi-même. Nous avons installé de nouvelles poubelles avec une signalétique, on a commencé à utiliser un nouveau moteur de recherches, à utiliser des gobelets réutilisables etc. Petit à petit, ils ont commencé à faire comme nous, et même à nous faire des propositions.

- **Comment percevez-vous la mise en place d'action pour décarboner la santé en termes de priorité face à d'autres enjeux (RH, économiques...)?**

Directeur : Je ne vous cache pas que lorsqu'on a appris qu'il fallait qu'on intègre toutes ces nouvelles pratiques, on s'est dit, ils veulent finir de nous achever ! Le climat social n'était pas au beau fixe, et nous nous sommes demandés avec quels moyens nous allions faire tout ça. Finalement, les changements ne nécessitent pas toujours un gros budget, il s'agit surtout d'habitudes à prendre (au lieu d'acheter des bouteilles d'eau en plastique ou de commander des cartons entiers de gobelets) on a fait faire des gobelets réutilisables. On a aussi progressivement changé le parc d'ampoules par des ampoules LED plus économiques. Evidemment cela à un coût, mais nous sommes conscients qu'in fine nous ferons des économies.

- **Vous nous avez déjà cité quelques-unes mais quelles solutions concrètes vous ou vos équipes avez mis en place pour améliorer la politique RSE de votre établissement ?**

AD : Je peux vous en citer d'autres à titre d'exemples mais je n'ai pas la liste exhaustive en tête. Nous avons installé des détecteurs de présence là où c'est nécessaire, par exemple dans les grandes salles avec peu de passage, les couloirs ou certaines zones techniques. On a également réalisé des audits énergétiques, on a commencé à installer des films thermo-isolants pour conserver la chaleur en hiver et limiter l'impact du soleil en été lorsque les locaux le permettent.

- **Quelle est votre perception des contraintes ou des limites quelles qu'elles soient dans les avancées que vous pourriez mettre en place ?**

Directeur : Je dirais principalement des limites liées au temps et au budget. Avec plus de temps et de budget, c'est évident qu'on pourrait faire beaucoup plus. Je dirais aussi que la résistance au changement peut être un frein, il faut savoir la gérer et composer avec.

(L'adjointe de direction reçoit un appel pour un patient, cette dernière a dû partir, nous la remercions pour le temps accordé.)

III/ Questions sur les perspectives d'évolution

- **De quelle manière des avancées en matière de RSE pourraient venir impacter votre travail quotidien dans l'établissement ?**

Directeur : Au même titre que les employés de la clinique je dois modifier mes habitudes, ce n'est pas toujours facile, parfois on fait les choses en pilote automatique, on achète une bouteille d'eau en plastique au distributeur, ou se fait couler un café dans un gobelet en plastique. (Rires) J'essaie d'insuffler les bonnes pratiques ! Concernant plus mon travail à proprement parler, cela me demande du temps, je dois trouver des prestataires pour réaliser des devis, des audits, je dois négocier les prix, réfléchir à de nouveaux contrats, sensibiliser les équipes.

- **Comment voyez-vous ce domaine évoluer en prenant en compte les contraintes que vous pouvez rencontrer au quotidien ?**

Directeur : Je pense que tout va rapidement s'accélérer, c'est contraignant évidemment mais c'est une bonne chose, nous allons devoir redoubler d'efforts face aux impératifs qui nous seront opposables, mais ce sera l'occasion de faire preuve de créativité pour développer de nouveaux projets.

- **Auriez-vous des recommandations à fournir en matière de RSE ?**

Directeur : A vous ? En tant que futurs directeurs ? Je pense que vous êtes bien renseignés sur le sujet, peut-être plus que moi ! Mais blague à part, je vous conseillerais de ne pas foncer tête baissée et de vouloir à tout prix tout changer tout de suite, trop rapidement. Prenez le temps d'analyser la situation, de voir ce qui peut être changé, de quelle manière accompagner le changement auprès de votre futur personnel.

- **Avez-vous des choses à rajouter ou des questions ?**

Directeur : Mhmmm (réfléchit), pourquoi avoir choisi ce sujet-là en particulier ?

Nous : On a choisi ce sujet de mémoire en raison de son importance cruciale dans le contexte actuel de la santé. Les questions environnementales et leur intégration **dans la**

gouvernance des établissements de santé représentent un enjeu majeur pour l'avenir. On est conscients que les défis liés à l'environnement et au développement durable sont de plus en plus pressants et que le secteur de la santé ne peut pas rester à l'écart de ces préoccupations mondiales.

En optant pour ce sujet, on aspire à mieux comprendre comment les établissements de santé abordent ces défis et quelles actions concrètes sont mises en place pour intégrer les questions environnementales dans leur fonctionnement quotidien. On souhaite également analyser les perceptions et les réactions des professionnels de la santé face à ces changements, afin de déterminer les freins et les leviers qui influencent cette transition.

De plus, la pandémie de Covid-19 a accentué la nécessité de repenser nos systèmes de santé et de renforcer leur résilience. Nous croyons que l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance des établissements de santé peut contribuer à créer des environnements de soins plus durables et plus résistants, tout en ayant un impact positif sur la santé des patients, du personnel et de la communauté.

Directeur : Eh bien, vous avez bien bossé sur le sujet, vous avez l'air impliqué et c'est une bonne chose ! C'est votre génération qui fera bouger les choses, vous avez des esprits novateurs, vous êtes force de propositions ! Je serais rassuré quand je prendrai ma retraite, le relève est assurée ! Je vous souhaite bon courage pour votre mémoire, pour votre fin d'étude et votre future carrière !

Nous : c'est très gentil à vous merci ! On vous remercie pour votre temps et votre implication, vous donnez l'exemple avec ce que vous avez entrepris ici, ça fait plaisir à voir !

Entretien chargée RSE en alternance

I/ Informations sur le participant (dirigeant ou responsable qualité) :

- **Alors, présente-toi rapidement, ta fonction dans l'entreprise et l'expérience que tu as en matière de RSE pour les ESSMS.**

Oui, je suis chargée RSE en alternance à Mutualité Française Grand Sud depuis 1 ans. Je fais actuellement un master à MOMA intitulé Master management de la transition écologique et de l'économie circulaire. Au niveau de mon expérience, ça fait 1 an que j'accompagne le siège et les établissements sur leur transition écologique en les aidants à adopter une démarche plus responsable et des actions vertueuses.

- **Quel a été ton parcours professionnel pour arriver jusqu'à ce poste ?**

Alors je ne sais pas si on peut parler de parcours professionnel (rires) j'ai commencé il y a à peine 1 an, avant ça j'étais étudiante.

- **Est-ce que tu as des projets spécifiques en cours ou achevés en matière de RSE dont tu veux parler ?**

Alors oui, cette année j'ai beaucoup travaillé avec les crèches mutualistes, je les ai accompagnées dans un processus de labellisation. En parallèle j'ai rédigé un document « Economies des ressources », qui regroupe en gros les 65 mesures/engagements à déployer pour tendre vers une transition écologique. Ça m'a pris pas mal de temps, j'ai dû rencontrer les différents établissements, faire des audits et des propositions d'améliorations selon les contraintes de chacun. C'est un beau projet qui je l'espère leur permettra de changer leurs pratiques, pour certains ils partent de loin !

II/ Questions sur le sujet de recherche

- **Actuellement, quels sont selon toi les enjeux majeurs dans les établissements de santé ?**

Je ne suis pas spécialisée dans le secteur de la santé, mais pour en avoir accompagné certains, il y a beaucoup d'enjeux ! Ce sont des établissements qui polluent énormément, vous le savez déjà j'imagine, leur gestion des déchets n'est pas toujours parfaite, il y a pas mal de gaspillage alimentaire, leur conso énergétique est énorme à cause de leur activité ! Il y a vraiment beaucoup de travail à faire avec ce type d'établissements, mais il faut faire avec des contraintes budgétaires.

- **En tant que chargée RSE, pouvez-vous nous parler de la politique RSE de votre établissement ?**

Evidemment c'est mon travail (rires), alors autant vous dire qu'en arrivant il n'y avait rien enfin presque ! quelques affiches sur le tri sélectif, des consignes sur les mails etc dans la charte de bienvenue des nouveaux employés. Mais concrètement pas grand-chose. J'ai dû un peu batailler pour faire bouger les choses, pour insuffler une dynamique du changement dans les habitudes de tous les employés ! Les entreprises se disent déployer des démarches RSE à tout va, « on fait le tri », « on trie les mails », « on achète du papier recyclé », mais ils ne font qu'effleurer les choses. Je suis un peu rentrée dans le tas, les actions n'étaient pas suffisantes, pas toujours cohérentes, j'ai accéléré les choses. Il n'y avait personne à ce poste avant moi, j'ai donc ouvert un chantier.

- **Comment ferais-tu pour intégrer les établissements au sein d'une politique globale de décarbonation s'il y en avait une ?**

Je sensibiliserais dans un premier temps les salariés, c'est le plus important (y compris les directeurs), la plupart ne sont pas assez informés, et ne mesure pas forcément l'impact qu'ils ont sur l'environnement. Je suis allée dans un établissement y a quelques semaines et en parlant avec une infirmière, je me suis rendue compte qu'ils sont parfois déconnectés ! Leur travail est très prenant, ils sont axés sur l'humain et les soins mais quand même, l'environnement ça nous concerne tous ! Elle m'expliquait qu'elle utilisait des gants jetables tout le temps, pour le moindre soin. Dans les recommandations de bonnes pratiques professionnels, il est clairement dit que ce n'est nécessaire que dans certains cas. L'infirmière ne souhaite pas être en contact direct avec les patients et se sent plus « protégée ». Elle utilise une quantité astronomique de gants.

- **Comment perçois-tu la mise en place d'action pour décarboner la santé en termes de priorité face à d'autres enjeux (RH, économiques...) ?**

Je ne suis pas la mieux placée pour répondre à la question, mais à mon avis bien que ça soit contraignant je l'accorde, c'est une urgence absolue. Toutes les actions ne demandent pas de sortir un gros chèque, parfois il suffit simplement de peu, d'agir sur les comportements. Après il faut savoir faire passer le message, s'adapter aux profils, je dois travailler là-dessus, ne pas être culpabilisant c'est important, il faut éduquer mais pas incriminer.

- **S'il y en a, quelles solutions concrètes toi ou les équipes avez mis en place pour améliorer la politique RSE des établissements ?**

Tout est dans le document « Economies des ressources », je vais vous l'envoyer si tu ne l'as pas déjà Marie-Lou. Mais globalement, on a 65 mesures pour réduire la consommation d'énergie, on baisse le chauffage, la clim, on change les ampoules pour des LED, on pose des films thermo-isolants, on place des réducteurs de débit d'eau, on configure les adresses mails pour limiter l'envoi de pièces jointes trop volumineuses, on recycle nos appareils informatiques etc.

- **Quelle est ta perception des contraintes ou des limites quelles qu'elles soient dans les avancées que les établissements pourrez mettre en place ?**

L'argent, (rires) le nerf de la guerre, on me répète tout le temps cette phrase « Oui ça serait bien ça, mais on n'a pas le budget ». Cette phrase me hérise, je l'entends à longueur de journée, donc j'imagine que c'est une contrainte. Après je dirais l'engagement des directeurs. Certains ne croient pas du tout aux projets menés j'en ai déjà entendu dire à leurs employés « Je sais c'est contraignant, mais on n'a pas le choix, c'est obligatoire, si on ne le fait pas on va se faire retoquer ».

III/ Questions sur les perspectives d'évolution

- **De quelle manière des avancées en matière de RSE pourraient venir impacter ton travail quotidien dans l'établissement ?**

Je dirais plus de travail ! Forcément lorsqu'un établissement est prêt à s'engager sur de nouveaux projets, je dois les accompagner, c'est souvent long et demande beaucoup d'investissement pour porter le projet !

- **Aujourd'hui, quel plan pourrais-tu mettre en place dans les établissements pour réduire au maximum l'impact environnemental de celui-ci ?**

Eh ben j'espère que mon plan d'économies des ressources va le permettre ! Il y a beaucoup de recommandations sur comment chacun à son échelle peut changer les choses. A voir dans le temps si cela va marcher.

- **Comment vois-tu le secteur de la santé évoluer en prenant en compte les contraintes qu'ils peuvent rencontrer au quotidien ?**

C'est une bonne question, je pense qu'ils vont devoir vite prendre le tournant RSE, et sérieusement aussi. Si ce secteur se voit sanctionné à l'avenir par exemple sur la quantité de déchets produits, cela va les motiver à accélérer le processus. Malheureusement c'est avec ce genre de « menaces » qu'ils finissent par agir. Souvent ce sont les petits établissements avec le moins de moyen qui essaient d'en faire le plus et y parviennent. Les gros groupes attendent que cela soit obligatoire pour changer.

- **As-tu des recommandations à fournir en matière de RSE ?**

Oui pleins ! Je ne saurais même pas par où commencer, mais si vous devez diriger des établissements de santé, appelez-moi ! Les dirigeants doivent aussi être formés, c'est super important.

- **Tu as des choses à rajouter ou des questions ?**

Euh... non pas vraiment à vrai dire ! J'espère que vous aurez une bonne note pour votre mémoire, le sujet est super intéressant, c'est bien que vous vous intéressiez à ça !

(Nous) Merci c'est gentil ! on te remercie pour ton temps, on te tiendra au courant des résultats ! Si ça t'intéresse on te transmettra notre rapport d'étude !

Avec plaisir !

Annexe 2 : Questionnaire



Dans quelle mesure l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise représente un défi pour les établissements de santé ?

Dans le cadre de notre *Master 2 Management Stratégique des Organisations de Santé* à l'université *MOMA*, nous réalisons une enquête pour notre **mémoire de fin d'études** répondant à la problématique suivante : **Dans quelles mesures, l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise représente un défi pour les établissements de santé ?** Il vous faudra compter environ **5-10 minutes** pour répondre à ce questionnaire, l'ensemble de **vos réponses sont confidentielles** et permettront d'alimenter le contenu de notre étude.

Nous vous remercions d'avance pour votre temps et aide accordé.

Pour rappel :

- **Gaz à effet de serre** : Gaz d'origine naturelle liés aux activités humaines qui participent au réchauffement climatique.
- **RSE** : Responsabilité sociétale des entreprises, contribution volontaire des entreprises aux enjeux du développement durable dans leurs activités et interactions avec leurs parties prenantes

Victor MASY et Marie-Lou ROBERT

Données anonymisées pour mise en ligne

[Changer de compte](#)



Non partagé

* Indique une question obligatoire

Travaillez-vous au sein d'un établissement de santé ? *

Oui

Non

Autre : _____

Identification

Vous êtes *

- Un homme
- Une femme
- Autre : _____

Votre âge *

- 18 - 24 ans
- 25 - 30 ans
- 31 - 40 ans
- 41 - 50 ans
- Plus de 50 ans

Vous êtes *

- Professionnel de santé
- Professionnel non médical
- Autre : _____

Votre fonction *

Votre réponse _____

Dans quelle catégorie d'établissement de santé travaillez-vous *

- Sanitaire (Clinique, SSR, PSY)
- Médico-social
- Autre : _____

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cet établissement ? *

- Moins d'un an
- Entre 1 et 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus de 10 ans

Dans quelle région travaillez-vous ? *

Votre réponse _____

Le secteur de la santé, un acteur du réchauffement climatique

Pensez-vous que les établissements de santé polluent ? *

- Oui
- Non

Selon vous, le secteur de la santé représente à lui seul quel pourcentage d'émissions de gaz à effets de serre ? *

- 3 %
- 8%
- 15%

Pensez-vous que les établissements de santé doivent s'engager dans une démarche RSE ? *

- Oui
- Non

Selon-vous est-ce une urgence ? *

- Oui
- Non

Pouvez-vous citer une de sources de pollution qu'émet un établissement de santé ?

Votre réponse _____

Parmi les propositions suivantes, quelle est la plus grosse source de pollution au sein d'un établissement de santé ? *

- Déchets
- Transport des usagers
- Alimentation
- Achats de dispositifs médicaux
- Achats de médicaments
- Trajets domicile-travail
- Electricité, froid, chaleur

Avez-vous l'impression que vos pratiques professionnelles, votre activité au travail participe au phénomène de réchauffement climatique ? *

- Oui
- Non
- Autre : _____

Des pratiques qui changent

Au sein des établissements de santé, des changements/améliorations ont eu lieu au niveau des pratiques des professionnels, (gestion des déchets, utilisation de produits moins toxiques, cantine en circuit court, moins de gaspillage alimentaire, diminution de la climatisation, nouveaux prestataires etc.).

Les questions environnementales telles que la réduction des déchets vous semblent-elles abordées au sein de votre établissement ? *

- Oui
- Non

Etes-vous sensibilisés aux questions environnementales dans le cadre de votre travail ? *

- Oui
- Non

Des pratiques visant à réduire l'impact environnemental de votre établissement sont-elles mises en place ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Pouvez-vous citer une pratique mise en place ?

Votre réponse

Modifier vos pratiques vous semble-t-il nécessaire ? *

- Oui
- Non

Si non, pourquoi ?

- Par manque de temps
- Par manque de moyens
- D'autres priorités
- Autre : _____

Avez-vous déjà fait des propositions pour modifier des pratiques et les rendre plus vertueuses, plus respectueuses de l'environnement ? *

- Oui
- Non

Perceptions face aux changements

De quelle manière avez-vous perçu ces changements ?

Sur une échelle de 1 à 5, comment jugez-vous l'engagement de la direction de votre établissement dans la mise en place de nouvelles démarches ? *

| | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Peu satisfaisants | <input type="radio"/> | Très satisfaisants |

Comment avez-vous perçu ces changements ? *

- Utiles
- Inutiles
- Trop rapides
- Manque de moyens
- Mauvaise organisation
- Autre : _____

Quels effets ont ces changements sur votre quotidien ? (temps de travail, surcharge, organisation etc.)

Votre réponse _____

Constatez-vous une amélioration significative en matière d'intégration du développement durable dans votre entreprise ?

Votre réponse _____

Ces changements ont-ils été contraignants pour vous ? *

- Oui
- Non
- Autre : _____

Par rapport à ces changements, ils permettent *

| | Pas du tout d'accord | Peu d'accord | D'accord | Tout à fait d'accord | Ne se prononce pas |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| D'avoir un regard critique sur nos pratiques | <input type="radio"/> |
| D'améliorer nos pratiques | <input type="radio"/> |
| D'avoir un meilleur impact sur l'environnement | <input type="radio"/> |
| D'adopter une démarche responsabilisante | <input type="radio"/> |
| D'avoir des connaissances sur l'impact environnemental du secteur dans lequel je travaille | <input type="radio"/> |
| De me sentir acteur d'une cause importante | <input type="radio"/> |

Si vous pouviez changer des pratiques, quelles seraient-elles (1 ou plusieurs réponses)

Votre réponse

Selon vous, quels sont les principaux freins à cette décarbonisation ?

Votre réponse

Pensez-vous qu'il est possible d'inverser la tendance dans ce secteur et de tendre vers une décarbonisation ?

Oui

Non

Autre :

Bibliographie

- (s.d.). Récupéré sur Pour l'éco: <https://www.pourleco.com/entreprise/developpement-durable-les-entreprises-sont-elles-sinceres>
- (s.d.). Récupéré sur Alcimed: <https://www.alcimed.com/fr/les-articles-d-alcim/enjeux-rse-secteur-sante/>
- (s.d.). Récupéré sur DS avocats: https://www.dsavocats.com/wp-content/uploads/2020/09/RSE-TECHNIQUES_HOSPITALIERES.pdf
- (s.d.). Récupéré sur EHESP: <https://documentation.ehesp.fr/memoires/2020/mip/groupe15.pdf>
- (s.d.). Récupéré sur Gouv: <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-avis-rse-environnement-14-09-2018.pdf>
- (s.d.). Récupéré sur OCDE: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/151/151.fr.pdf>
- (s.d.). Récupéré sur Université d'Antananarivo: http://biblio.univ-antananarivo.mg/pdfs/randrianarivonyFaniryE_GES_MAST_15.pdf
- (s.d.). Récupéré sur The Shift Project : <https://theshiftproject.org/article/decarboner-sante-rapport-2023/>
- (s.d.). Récupéré sur Gouv: <https://www.ecologie.gouv.fr/strategie-nationale-bas-carbone-snb>
- (s.d.). Récupéré sur CERDD: <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Changement-climatique/Initiatives-changement-climatique/Du-solaire-pour-la-sante-de-la-clinique-Saint-Roch-a-Cambrai>
- (s.d.). Récupéré sur Track déchets: <https://trackdechets.beta.gouv.fr>
- (s.d.). Récupéré sur ARS: <https://www.hauts-de-france.ars.sante.fr/system/files/2018-07/MeP%20SRS-PRS%202018-2023%20%28DYNAMIQUE%29-BAT.pdf>
- (s.d.). Récupéré sur Novethic: <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/le-secteur-de-la-sante-represente-8-des-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-en-france-150353.html>
- (s.d.). Récupéré sur Ecologie.gouv: <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-climat-resilience>
- (s.d.). Récupéré sur The Shift Project : https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2023/04/180423-TSP-PTEF-Rapport-final-Sante_v2.pdf
- (s.d.). Récupéré sur INSEE: [https://www.insee.fr/fr/statistiques/4318263#:~:text=Luxembourg%202005%202021-,Lecture%20%3A%20en%202021%2C%20la%20part%20des%20%20%20%20renouvelables%20dans%20la,extraction%20du%209%20f%C3%A9vrier%202023\).](https://www.insee.fr/fr/statistiques/4318263#:~:text=Luxembourg%202005%202021-,Lecture%20%3A%20en%202021%2C%20la%20part%20des%20%20%20%20%20renouvelables%20dans%20la,extraction%20du%209%20f%C3%A9vrier%202023).)
- (s.d.). Récupéré sur ADEME: <https://agirpourlatransition.ademe.fr/particuliers/maison/economies-denergie/20-solutions-reduire-consommation-delectricite>
- (s.d.). Récupéré sur Infometha: <https://www.infometha.org/pour-aller-plus-loin/methanisation/digestion-anaerobie>

Résumé

Titre :

L'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise, un défi pour les établissements de santé

Résumé :

Après deux ans de Master Management Stratégique des Organisations de Santé et d'alternance dans des établissements de santé, nous nous sommes demandé dans quelle mesure l'intégration des questions environnementales dans la gouvernance d'entreprise représente un défi pour les établissements de santé. Actuellement le secteur de la santé est responsable de plus de 8% des émissions de gaz à effet de serre en France. Après un travail de recherche poussé sur le sujet, nous nous sommes intéressés aux représentations que pouvaient avoir les questions environnementales auprès des professionnels du secteur de la santé. A travers leurs réponses, ils dressent eux aussi un constat sur l'état actuel des politiques RSE dans leurs établissements. Ils témoignent aussi des difficultés qu'ils peuvent rencontrer pour mettre en place des actions visant à limiter l'impact environnemental de leurs établissements. Nous avons réalisé que toutes ces découvertes permettent de dresser un bilan sur l'application actuelle de démarches RSE dans le secteur de la santé, tout en mettant en avant des mesures phares, applicables pour majorité d'établissements, qui permettent aux managers et aux professionnels d'améliorer leur impact environnemental.

Mots-clés :

Gaz à effet de serre, RSE, impact environnemental, établissements de santé, mesures phares