

Promouvoir le développement durable à l'hôpital

Les comportements et attitudes responsables

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Partie I. Revue de la littérature

I-1. Les principes et fondements du développement durable

I-1-1. Le concept de développement durable

I-1-2. Les enjeux du développement durable

I-1-3. Cadre législatif

I-2. Le développement durable et environnement hospitalier

I-2-1. État des lieux

I-2-2. Les bonnes pratiques à favoriser en milieu hospitalier

I-2-3. Vers un processus de changement

I-3. Le cadre de santé

I-3-1. Rôles et missions du cadre de santé

I-3-2. Responsabilités et responsabilisation

I-3-3. Le management durable

Partie II. Méthodologie

II-1.Présentation du cadre méthodologique

II-2.Échantillon et collecte de données

II-3.Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Partie III. Problématisation

III-1. Analyse et synthèse globale de l'étude

III-2. Limites de la recherche

III-3. Les nouvelles perspectives

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

Depuis des années, les problèmes liés à l'environnement constituent une source d'inquiétude au niveau mondial. Inondation, pollution, disparition d'espèces, fontes glaciaires, et bien d'autres catastrophes naturelles liées au réchauffement planétaire ont fait les grands titres d'actualité. La source principale de la dégradation de l'environnement n'est autre que l'activité humaine. De ce fait, dans tous les pays, des initiatives ont été adoptées dans le but de mobiliser la population à être plus responsable et respectueuse de l'environnement afin de préserver notre planète. Préserver les ressources planétaires relève des responsabilités non seulement des grands acteurs étatiques, mais de l'ensemble de la société, que ce soit les grands dirigeants, les gouvernements, les grandes entreprises, les moyennes, les petites, même

les plus petites structures et les particuliers. En tant que professionnel de santé, mes différentes interrogations m'ont amené naturellement à une réflexion sur l'impact que pouvait avoir l'hôpital sur l'environnement, et plus particulièrement nos pratiques professionnelles au quotidien. Les établissements de santé, pour des besoins liés à leurs activités, figurent parmi les plus grands consommateurs d'énergie. Durant ma carrière, j'ai pu me rendre compte du fait que nous étions, à l'hôpital, de grands consommateurs de matériel et d'eau, mais également producteurs d'une énorme quantité de déchets qui sont parfois dangereux. Nous devons alors, dans un contexte comme celui-ci, nous demander comment l'hôpital se soucie-t-il dans la pratique, de l'aspect environnemental, économique et social.

Mon expérience et mon parcours professionnel m'ont permis d'observer certaines pratiques et comportements au quotidien dans les différentes unités de soins de mon établissement de santé. Ces pratiques sont différentes d'un soignant à l'autre face à la question de l'environnement. Ces différences de comportement laisseraient à montrer la différence de perception de l'importance de pratiques uniformes en faveur de l'environnement et du développement durable. Pourtant, la société d'aujourd'hui parle beaucoup d'environnement et de développement durable en tant qu'enjeux de société et une référence majeure des politiques nationales et internationales. La Haute Autorité de Santé a notamment intégré ces deux concepts dans les axes de priorité pour la certification V2014. En tant que professionnels et futurs cadres de santé, nous avons un devoir d'exemplarité. Cela m'amène à me poser les questions suivantes : l'hôpital a-t-il un rôle à ce jour dans la promotion du développement durable ? Quel rôle joue le cadre de santé face à cet enjeu ? Quel rôle joue le cadre de santé dans la sensibilisation des soignants sur l'environnement et le développement durable ? En quoi le cadre de santé peut-il influencer sur le comportement de son équipe face au développement durable ? Dans quelle mesure le cadre de santé peut-il intégrer les notions d'environnement et de développement durable dans son management au quotidien ? Comment le cadre de santé peut-il allier management et développement durable ?

Ce mémoire s'articule autour de trois grandes parties : la première partie est axée sur une revue de littérature et traitera des principes et fondements du développement durable. Nous apporterons une définition du concept de développement durable avec ses enjeux. Puis, nous présenterons une présentation de la législation associée au sujet. Nous ferons ensuite le lien entre développement durable et environnement hospitalier où nous partirons d'un état des lieux pour avancer vers un processus de changement pour la promotion du développement durable dans les établissements de santé. Dans la dernière segmentation de cette première

partie, nous analyserons les rôles, missions et responsabilités d'un cadre de santé ainsi que sa contribution pour adopter un management durable en milieu hospitalier. La deuxième partie est une cadre méthodologique dans laquelle nous présenterons et analyserons des données obtenues à l'aide d'une enquête du type qualitative, afin de vérifier les hypothèses que nous aurons proposées. Dans la troisième et dernière partie, nous avons pour ambition d'analyser l'étude et faire une synthèse globale avant d'énumérer les limites de la recherche. Nous allons également observer quelques perspectives qui pourront faire l'objet de futurs travaux de recherche.

Partie I. Revue de la littérature

I-1. Les principes et fondements du développement durable

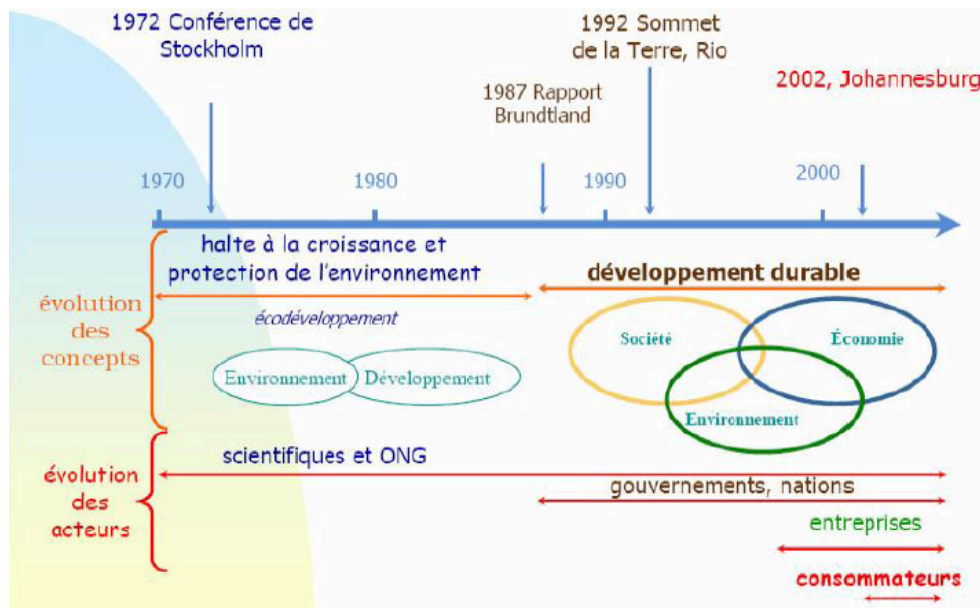
I-1-1. Le concept de développement durable

Même si les actions pour préserver les ressources et l'environnement existent depuis longtemps, le concept de développement durable est apparu officiellement pour la première fois en 1987 lors de la commission mondiale sur l'environnement et le développement, dans le rapport nommé « rapport Brundtland ». Ce rapport le définit tel : « un développement susceptible de satisfaire les besoins de la génération actuelle sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs ». Cependant, il faut souligner le fait que des années auparavant, un événement en particulier a participé à la genèse du concept de développement durable : la conférence de Stockholm (1972). Il s'agit d'une conférence internationale sur l'environnement, organisée par les Nations Unies. Cette conférence a abouti à la création d'un programme appelé PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement), mais aussi à la naissance d'un concept nommé « écodéveloppement ». Le concept « écodéveloppement » visait à relier développement et environnement. Les limites de ce concept ont vite été démontrées et il fut vite écarté du vocabulaire institutionnel international. En 1992, s'est tenue, la deuxième conférence sur l'environnement et le

développement : « Sommet de la terre ». Plusieurs initiatives internationales ont suivi avec des actions en faveur du développement durable.

Ci-après une chronologie avec les dates clés :

Figure 1.Évolutions vers le concept « développement durable »



Source :Marie-France JARRET¹

Actuellement, il existe une littérature abondante sur le développement durable. Ce dernier est composé de trois dimensions : une dimension économique, une dimension environnementale et enfin une dimension sociale. Ces trois dimensions, aussi appelées « piliers du développement durable », s'entrecroisent les uns aux autres.

Figure 2. Les piliers du développement durable

¹Marie-France JARRET, Économie et développement durable,
<http://www.ethique-economique.fr/uploaded/1-introduction.pdf>



Source : <http://rse-pro.com>²

- **Équitable** : agir en faveur d'une économie sociale et solidaire, lutter contre l'inégalité, l'exclusion et la pauvreté, respecter la dignité humaine.
- **Vivable** : respecter l'environnement et la biodiversité afin de garantir le bien-être des générations actuelles et futures.
- **Viable** : allier développement économique et respect de l'environnement par des modes de production et de consommation adaptées et durables.

Le développement durable ne se limite donc pas à la protection de l'environnement. Il considère bien sûr une dimension environnementale qui a pour ambition de préserver l'environnement et concerne la protection des ressources naturelles ainsi que le maintien d'un équilibre écologique sur le long terme. Cela passe par l'utilisation efficace et optimale des ressources naturelles, des actions pour limiter toutes formes de gaspillage que ce soit en énergie, eau, matériaux, ... le choix en faveur des ressources renouvelables et des matériaux recyclables. Cette première dimension implique également la gestion des déchets. En outre, elle considère la lutte contre la pollution qui impacte fortement sur les variations climatiques. Le pilier social du développement durable concerne les besoins humains (santé, habitat, sécurité, droit de l'homme, emploi, culture, éducation, etc....) et a pour objectif l'équité sociale, la lutte contre l'exclusion et le bien-être de la population. Une partie économique compose le développement durable, car il est indispensable de favoriser la croissance économique tout en considérant les deux autres piliers : l'environnement et le social. Il s'agit de promouvoir une économie responsable, c'est-à-dire modifier les modes de production et de consommation afin de concilier viabilité d'un projet avec des principes

² Les piliers du développement durable, <http://rse-pro.com/piliers-du-developpement-durable-1066>

éthiques comme la préservation de la cohésion sociale ou la protection de l'environnement (utilisation de ressources renouvelables, action de lutte contre le gaspillage,...). Le fondement de ce troisième pilier est de promouvoir le développement économique d'une firme, d'une région ou d'un pays en adoptant des méthodes de production et de consommation durables.

I-1-2. Les enjeux du développement durable

Lors du sommet de Rio de Janeiro (Brésil) de 1992, une conférence sur l'environnement et le développement, 173 chefs d'État étaient présents. Ces derniers se sont engagés sur des textes concernant des différents facteurs liés au changement climatique, à la préservation de la biodiversité, des initiatives pour réduire les émissions de gaz à effets de serre. De cette conférence est né un document nommé « Agenda pour le XXIème siècle » ou simplement « Agenda 21 ». Ce document de référence détermine des recommandations concrètes concernant le concept de développement durable et identifie ses finalités qui sont :

- o Lutter contre le changement climatique et protéger l'atmosphère.
- o Préserver la biodiversité, protéger les milieux et les ressources.
- o Garantir la cohésion sociale entre territoires et entre générations.
- o Veiller à l'épanouissement de tous les êtres humains.
- o Créer des dynamiques de développement suivant les modes de production et de consommation responsables.

Ces finalités sont issues d'une prise de conscience par rapport à l'épuisement des ressources naturelles et d'un constat global sur les effets de la dégradation de l'environnement dont réchauffement climatique, la déforestation, la désertification,... Elles considèrent également la croissance économique et les inégalités de niveau de vie dans le monde. Le sommet de Rio est une étape importante pour la promotion du développement durable. Depuis cet événement, le concept a été intégré progressivement aux discours politiques. Les conférences qui ont suivi, c'est-à-dire la conférence de Kyoto (Japon) en 1997, la conférence de Johannesburg (Afrique du Sud), ont abouti à la prise d'engagements tels que la lutte contre la raréfaction de l'eau, la diminution des ressources végétales et animales, l'orientation vers le développement d'autres sources d'énergie que le pétrole, une meilleure gestion des déchets surtout au niveau des industries, la lutte contre la pollution de l'air et le réchauffement climatique, l'application des engagements des « Agendas 21 ». Ces derniers sont des programmes d'action en faveur du

développement durable concernant un niveau local. La gestion des déchets figure parmi les points les plus stratégiques, car chaque jour dans le monde, des millions de tonnes de déchets dont des déchets toxiques sont produits. Un traitement correct de ceux-ci est indispensable pour éviter les menaces sur l'environnement. Un des objectifs du développement durable est d'inciter à produire moins de déchets et de les traiter afin qu'ils ne contribuent pas par la suite à polluer l'environnement. Cet objectif vise aussi à veiller au bien-être de la population en évitant ou en traitant correctement les déchets toxiques. Il existe des villes ou des régions sèches qui souffrent d'un manque d'eau. Ainsi, la gestion de l'eau est incluse parmi les problématiques du développement durable.

Compte tenu de l'importance des enjeux par rapport au développement durable, la responsabilité n'est pas seulement du ressort de l'État. Les entreprises privées et publiques, les institutions, les associations et ONG, les syndicats avec les citoyens ont des rôles à jouer pour le bien commun sur le long terme. Selon un rapport du CNED, pour les entreprises, le développement durable « consiste à pérenniser leur métier tout en produisant mieux. Il s'agit donc de mieux concilier la performance économique, avec le respect de l'environnement et les individus. »³ Nous avons vu les trois piliers du développement durable. À chacun de ces piliers sont liés des enjeux⁴.

❖ Les enjeux environnementaux :

- *Prévention et gestion des risques* (naturels, technologiques, sanitaires,...), préserver l'environnement en luttant contre les pollutions de l'air, de l'eau et des sols, adopter des actions concernant les nuisances en rapport à des bruits, odeurs, poussières et champs électromagnétiques.
- *Préservation des ressources en eau* : les actions associées sont basées sur l'économie de l'eau en évitant les gaspillages et l'incitation à sa réutilisation. Il s'agit aussi de maîtriser les risques de contamination des sols et de l'eau.
- *Changement climatique* : il s'agit de réduire les émissions de gaz à effet de serre (CO₂, méthane, protoxyde d'azote, etc.) dans toutes les activités : transports, déchets industriels, production ou approvisionnement de produits, ... Cela afin d'éviter le réchauffement climatique ou limiter ses impacts sur la planète et l'humanité.

³Les enjeux du développement, Séquence 2 – HG20, CNED – Académie en ligne, page. 26, <http://www.academie-en-ligne.fr/Ressources/7/HG20/AL7HG20TDPA0111-Sequence-02.pdf>

⁴Les enjeux, <http://www.rse-nantesmetropole.fr/comprendre/enjeux>

- *Économie d'énergie et développement des énergies renouvelables* : il devient indispensable de maîtriser la demande énergétique par soit deux solutions à adopter simultanément. La première solution est l'économie de l'énergie, la seconde est le recours aux énergies renouvelables.
- *Protection de la biodiversité et des écosystèmes* : accentuer la lutte contre les différents types de pollutions afin de préserver la biodiversité et les écosystèmes, dont les forêts et les océans, qui sont de plus en plus menacés à travers le monde.
- *Préservation des ressources non renouvelables, utilisation durable des ressources* : ce point concerne les matières premières dites non renouvelables, car la vitesse de création est beaucoup plus lente que la vitesse de destruction ou de consommation. Le principe est d'économiser ces ressources et de favoriser leur recyclage.
- *Réduction et valorisation des déchets* : réduire la production de tous types de déchets, favoriser le recyclage et l'usage des matières recyclables.

❖ **Les enjeux sociaux :**

- *Réduction des inégalités* : pour assurer un développement équilibré entre différents territoires, lutter contre les discriminations et favoriser la cohésion sociale.
- *Accès aux besoins essentiels de chaque individu* : cet axe vise à permettre à chaque citoyen de subvenir à ses besoins essentiels (eau, nourriture, santé, éducation, sécurité, habillement) conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme.
- *Accès à l'emploi et respect des droits fondamentaux au travail* : l'objectif est d'agir pour la non-discrimination au sujet de l'accès à l'emploi pour les jeunes, les seniors, sans oublier les personnes en situation de handicap. Il est aussi indispensable de favoriser la diversité, d'assurer l'objectivité et l'équité des rémunérations.
- *Droits de l'homme, droits culturels, économiques, religieux et politiques*

❖ **Les enjeux économiques et sociétaux:**

- *Démographie* : la population mondiale de cesse de s'accroître, ce qui peut aggraver les problématiques liées à l'alimentation et aux ressources. Il convient alors d'éduquer, d'inciter et responsabiliser la population à respecter des principes environnementaux et préserver les ressources pour les générations futures.

- *Mobilité urbaine* : il est devenu, avec le développement économique et l'urbanisation, indispensable de prendre des mesures pour maîtriser les émissions de gaz à effets de serre dans les villes, de veiller à la santé publique. Il est nécessaire d'adopter des actions pour limiter les bruits en milieux urbains et d'inciter à l'économie du carburant.
- *Rapprochement du système éducatif ou académique et des entreprises* : rapprocher éducation et monde économique permet d'améliorer l'adéquation entre les différents types de formations (initiales ou continues) et les besoins des acteurs économiques. Cela contribue à favoriser l'employabilité des jeunes diplômés.
- *Articulation des temps de vie* : cela concerne les habitudes de vie et les évolutions de la société. En vue de promouvoir la cohésion sociale, il est adéquat de mieux articuler ou équilibrer la vie professionnelle et la vie privée.

Dans le présent travail, nous allons surtout nous intéresser aux enjeux environnementaux du développement durable dans le milieu hospitalier. Cependant, avant d'entrer dans le contexte, il nous semble important d'aborder l'aspect réglementaire et législatif du développement durable.

I-1-3. Cadre législatif

Sur l'échelle mondiale, des textes législatifs encadrent le développement durable. En France, il existe une loi relative à la protection de la nature depuis 1976 : loi n°76-629 du 10 juillet 1976. Elle fut complétée par la loi n°95-101 du 2 février 1995 afin de renforcer la protection de l'environnement par des dispositions sur la participation du public et des associations en matière d'environnement, à la prévention des pollutions et des risques naturels. Elle tient compte également de la protection des espaces naturels ainsi que la gestion des déchets.

La réussite des politiques et démarches en faveur du développement durable passe par des principes de solidarité, de prévention, de participation, de responsabilité et de précaution. D'abord la solidarité entre les pays et l'ensemble des populations, entre les différentes couches sociales qui composent une communauté, aussi entre les différentes générations est indispensable pour assurer la continuité et l'efficacité des actions dans le temps. En effet, l'objectif du développement durable est le long terme. La prévention est un devoir commun afin de protéger l'environnement et lutter contre toute forme de pollution. Elle peut s'illustrer par des actions simples telles que l'incitation à ne pas rejeter des déchets dans la nature, une

sensibilisation à la collecte des déchets ou à l'utilisation des voitures écologiques. La législation française définie dans son article 3 : « Toute personne doit, dans les conditions définies par la loi, prévenir les atteintes qu'elle est susceptible de porter à l'environnement ou, à défaut, en limiter les conséquences. »⁵, puis dans son article 4 : « Toute personne doit contribuer à la réparation des dommages qu'elle cause à l'environnement, dans les conditions définies par la loi. »

La prise de conscience de tous est nécessaire, mais la participation de chacun, quels que soient sa profession et son statut social, est indispensable afin d'assurer la réussite des projets en faveur du développement durable. Pour favoriser la participation des citoyens aux démarches du développement durable, le dixième principe de la déclaration de Rio préconise le droit à l'information comme un outil incontournable : « La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris aux informations relatives aux substances et activités dangereuses dans leurs collectivités, et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les États doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci. » Selon la législation en vigueur en France : « Art. 7. - Toute personne a le droit, dans les conditions et les limites définies par la loi, d'accéder aux informations relatives à l'environnement détenues par les autorités publiques et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement. »

Préserver l'environnement et la biodiversité est une responsabilité commune. La responsabilité environnementale aussi appelée *écoresponsabilité* et souvent traduite par la formule "pollueur-payeur" désigne le fait que chaque personne soit responsable moralement ou juridiquement de ses actes et doit assumer les conséquences. Le principe du « pollueur-payeur » vise à identifier les pollueurs et les obliger à minimiser les pollutions produites en définissant un prix à payer. Il concerne les acteurs économiques et étatiques, les entreprises et institutions publiques et privées, les ménages et les particuliers. La déclaration de Rio de 1992 aborde de cette notion de responsabilité par rapport à l'environnement dans ses principes : principe no. 7 : « ... Étant donné la diversité des rôles joués dans la

⁵Charte de l'environnement de 2004, LOI constitutionnelle n° 2005-205 du 1er mars 2005 relative à la Charte de l'environnement (JORF n°0051 du 2 mars 2005 page 3697),
<http://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Constitution/Charte-de-l-environnement-de-2004>

dégradation de l'environnement mondial, les États ont des **responsabilités communes**, mais différenciées. Les pays développés **admettent la responsabilité** qui leur incombe dans l'effort international en faveur du développement durable, compte tenu des pressions que leurs sociétés exercent sur l'environnement mondial et des techniques et des ressources financières dont ils disposent. » Principe no. 13 : « Les États doivent élaborer une législation nationale concernant la **responsabilité de la pollution et d'autres dommages à l'environnement** et l'indemnisation de leurs victimes. Ils doivent aussi coopérer diligemment et plus résolument pour développer davantage le droit international concernant la responsabilité et l'indemnisation encas d'effets néfastes de dommages causés à l'environnement dans des zones situées au-delà des limites de leur juridiction par des activités menées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle. » Au niveau de l'article 4 de la charte de l'environnement (législation française), il est stipulé : « Toute personne doit contribuer à la réparation des dommages qu'elle cause à l'environnement, dans les conditions définies parla loi ». Plus tard, au 1^{er} août 2008, une loi sur la responsabilité environnementale (LRE) est publiée par le Commissariat général au développement durable (CGDD). Elle définit les dispositions relatives à la prévention et à la réparation de certains dommages causés à l'environnement, soit toute atteinte à l'eau, aux sols et habitats avec les espèces naturelles. Sur le territoire Français, la gestion des eaux est régie par la loi n° 92-3 du 3 janvier 1992, complétée par la loi n°2006-1772 du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques.

Afin de freiner la dégradation de l'environnement dont le changement climatique, la précaution est de mise dans les prises de décisions : limiter les émissions de CO₂ par exemple ou encore économiser les matières premières au niveau des industriels. Le principe de précaution relève en premier lieu des autorités publiques et concerne des situations à risques élevés. La précaution est fondée sur le quinzième principe de la déclaration de Rio : « Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les États selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement. »⁶L'article 5 de la charte de l'environnement de la législation française reprend le même principe : « Lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veillent, par application du principe de précaution et dans leurs

⁶ DÉCLARATION DE RIO SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, 12 août 1992, <http://www.un.org/french/events/rio92/aconf15126vol1f.htm>

domaines d'attribution, à la mise en œuvre de procédures d'évaluation des risques et à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin de parer à la réalisation du dommage.

»

I-2. Le développement durable et environnement hospitalier

I-2-1. État des lieux

Comme tous les acteurs économiques, les établissements de santé, dont les hôpitaux, sont concernés par le développement durable. Depuis les années où le concept a pris de plus en plus d'ampleur au niveau international, les établissements de santé se sont engagés progressivement dans une démarche de développement durable. En effet, ils sont aussi soumis aux différents textes législatifs qui ont été publiés afin de protéger l'environnement. Parmi les lois et initiatives, nous pouvons citer :

- La loi Barnier (loi du 2 février 1995) au sujet du renforcement de la protection de l'environnement. Plusieurs articles du titre IV : « Dispositions relatives à la gestion des déchets et à la prévention des pollutions » concernent particulièrement les établissements de santé, car ils sont classés parmi les plus grands producteurs de déchets.
- La loi n°2006-1772 du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques. Celle-ci traite notamment de la gestion des eaux usées et de l'élimination des produits et substances toxiques. Étant donné qu'au niveau des hôpitaux et cliniques, la consommation d'eau est très élevée, besoins liés à leurs activités, ces types d'établissements doivent être attentifs à ces textes législatifs.
- Lancement du référentiel Haute Qualité Environnementale (HQE) le 29 avril 2008. Ce référentiel HQE permet aux établissements de santé c'est-à-dire les hôpitaux et cliniques de « faire certifier, de manière volontaire, leurs efforts pour produire des bâtiments réduisant la facture d'eau et d'énergie (très supérieures à celles du tertiaire classique du fait de leurs particularités), leurs émissions de CO₂ (plus de 20 établissements entrent dans le système de quotas européens d'émissions de CO₂). »⁷
- Le Grenelle de l'environnement : signature d'une convention en 2009 par les fédérations hospitalières (Fédération Hospitalière de France FHF, Fédération des établissements

⁷ Lancement d'une certification "HQE" pour les établissements de santé en France, 05 mai 2008, http://www.notre-planete.info/actualites/actu_1653_lancement_certification_HQE_etablissements_sante_France.php

hospitaliers& aide à la personne), avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) et les ministères en charge du développement durable et de la santé.

La première édition du Grenelle de l'environnement a abouti à un texte législatif de 57 articles les engagements en matière de préservation de la biodiversité, des écosystèmes et des espaces naturels, de prévention des risques pour l'environnement et la santé. Des engagements concernant la réduction des déchets ainsi que la lutte contre le bouleversement climatique, ont été définis. Elle veut répondre à 6 principes directeurs⁸ à savoir :

- o une évaluation objective des performances en matière de développement durable au niveau des fédérations hospitalières,
- o intégration des enjeux du développement durable dans les pratiques professionnelles des acteurs dans le domaine de la santé,
- o prise en compte de manière systématique des enjeux du développement durable dans l'évaluation des projets et dans les processus de décisions,
- o favoriser et promouvoir les programmes de formation et les actions de sensibilisation aux enjeux et aux projets de développement durable,
- o intégration des critères de performance développement durable dans le management des établissements de santé,
- o mieux envisager le développement durable des établissements de santé au niveau de leur territoire d'installation et d'influence.

Lors de l'édition 2009 du Grenelle de l'environnement, les fédérations présents se sont engagées sur des axes de progrès concernant le management et le pilotage de la démarche de développement durable, l'éco construction et la rénovation des bâtiments, la gestion optimisée des flux « eau » et « énergie », la gestion des déchets, le transport et le déplacement du personnel, des patients et des visiteurs, la politique d'achat, la formation et la communication sur les enjeux du développement durable. La loi Grenelle 2 concerne un engagement de niveau national pour l'environnement. Le texte en question a été voté par le parlement le 29 juin 2010 et publié dans le Journal Officiel du 13 juillet de la même année. La loi dite Grenelle 2 a pour objectif de définir la mise en place et les modalités d'application du Grenelle 1.

Selon Marine TONDELIER (2011), « Les établissements hospitaliers sont notamment d'importants générateurs de déchets, dont certains sont particulièrement dangereux : les

⁸ Grenelle Environnement, 27 octobre 2009,
http://www.fehap.fr/upload/docs/application/pdf/2012-12/convention_federation_hospitaliere_27_10_09.pdf

DASRIA (déchets d'activité de soin à risque infectieux et assimilés), les déchets chimiques, ou encore les déchets nucléaires. »⁹ Le même auteur ajoute que « les hôpitaux utilisent en moyenne deux fois plus d'énergie par m² que les bureaux traditionnels. Cela est le fait à la fois des divers équipements médicaux et informatiques, mais aussi et surtout des énormes besoins en chauffage et en climatisation. » Ce constat justifie l'importance et les enjeux liés à l'intégration du développement durable en milieu hospitalier.

Mon expérience dans les unités de soins m'a permis de faire un constat sur les soignants et leurs pratiques. Chaque soignant possède une vision propre sur l'aspect environnemental, il a tendance à adapter sa pratique en fonction de sa sensibilité sur le sujet. Ensuite, mon parcours professionnel m'a amené à un poste de cadre de coordination. Ma mission principale sur ce poste consistait à assurer la coordination et l'orientation des patients sur l'ensemble de l'établissement, et en dehors de la présence de l'encadrement supérieur de santé, je veillais à la sécurité et au fonctionnement général des équipes soignantes notamment les nuits et les week-ends. Dès lors, j'ai pu constater d'une part, des différences importantes et des inégalités de comportements selon les services sur le tri des déchets. Certains services étaient soucieux du tri de leurs déchets et d'autres ne se souciaient guère ou peu du tri. D'autre part, j'ai observé des attitudes très différentes face à la consommation de matériels pour les soins, certains avaient notamment le souci d'économie alors que d'autres n'hésitaient pas à consommer de manière excessive. Avec le temps, on s'aperçoit que les soignants ne font plus guère attention à leurs comportements, à leurs mauvaises habitudes, qu'ils finissent par ne plus voir. Il est désormais indispensable d'inciter l'ensemble du personnel des établissements de santé à adopter les bonnes pratiques afin de préserver nos ressources et s'engager dans le développement durable.

I-2-2. Les bonnes pratiques à favoriser en milieu hospitalier

Vu les enjeux du développement durable, les établissements de santé doivent participer activement aux actions de préservation de notre planète. Pour cela, nous devons prendre nos responsabilités et montrer notre engagement dans les démarches attendues concernant le développement durable et le respect des législations sur le sujet. Nous aurons à la fois des intérêts environnementaux et des intérêts économiques, car non seulement, en favorisant les

⁹Marine TONDELIER, Manager le développement durable, un défi pour l'hôpital public au XXIème siècle, EHESP, 2011

bonnes pratiques, nous faisons des actes en faveur de la préservation des ressources naturelles, nous agissons en faveur d'une lutte contre le réchauffement climatique, mais également, nous pouvons réduire les coûts en diminuant les gaspillages et en réduisant les dépenses énergétiques. Les établissements de santé doivent aussi agir en faveur de la prévention des risques sanitaires. Les bonnes pratiques à favoriser concernent notamment : une optimisation dans le domaine de la gestion de l'énergie, une gestion plus performante des déchets dont l'incitation à la réduction des déchets par le principe de recyclage et de réutilisation afin de réduire « l'usage unique » tout en renforçant la sécurité sanitaire.

Selon Dorothee FRALEUX (2015), « Le secteur hospitalier produit plus de 700000 tonnes de déchets par an parmi lesquels 150000 tonnes de déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) - seringues, pansements, sondes, etc. - qui eux, sont obligatoirement éliminés dans des filières spécialisées. Le reste (papier, piles, verre...) n'est encore que très rarement trié. »¹⁰ Ce qui confirme la qualification des hôpitaux comme « grand producteur de déchets ». Cet important volume de déchets est issu de différentes catégories dont certains sont radioactifs, et présentent non seulement un danger pour l'environnement, mais aussi pour la santé. Ainsi, il est particulièrement primordial d'adopter des plans d'action par rapport à la gestion des déchets. Les intérêts d'une telle démarche touchent les 3 piliers du développement durable. Sur le domaine environnement, une meilleure gestion des déchets (réduction de la production et traitements efficaces : tri, valorisation, recyclage), limite les impacts environnementaux des différents types de déchets. D'un point de vue social, cela constitue un moyen de prévention des risques sanitaires pour le personnel et les patients. Sur le plan économique, réduire les déchets passe par une maîtrise des consommations ; ce qui peut constituer un potentiel considérable d'économie.

Des actions spécifiques et adéquates peuvent être adoptées :

Réduire les déchets d'emballage en appliquant une politique d'achats plus responsable favorisant la réduction des déchets d'emballages. Ce principe peut réduire les dépenses de l'établissement en optimisant l'utilisation du stock et en évitant les commandes excessives. Certains types d'emballages sont facilement recyclables et peuvent être valorisés.

- o Identifier les filières de valorisation des déchets

¹⁰FRALEUX Dorothee - Le développement durable en santé, soigner sans polluer dans la durée - SOINS CADRES - 1 Décembre 2007, n° 64 sup.

- o Mise en place de tri efficace des déchets afin d'avoir une meilleure visibilité sur la gestion des déchets dangereux présentant des risques sanitaires, chimiques et toxiques.
- o Sensibiliser et former les professionnels de santé sur l'importance et la pratique du tri des déchets
- o Évaluer de manière régulière le tri des déchets
- o Réduire les déchets liés aux bouteilles d'eau en utilisant un récipient réutilisable.
- o Réduction de l'usage unique de matériels : promouvoir l'utilisation de matériels stérilisables.
- o Limiter l'impression des mails ou documents numériques permet aussi de réduire les déchets papier.

L'énergie est un élément essentiel pour le fonctionnement des établissements de santé. La somme dédiée aux fournisseurs d'énergie représente une partie considérable dans le budget de ces types d'établissement. Il est nécessaire de trouver des solutions afin d'optimiser ou mieux gérer l'énergie dans les hôpitaux dans un souci de préservation des ressources environnementale. Pour ce faire, il est indispensable de faire un suivi des consommations et de limiter les dérives. Les hôpitaux peuvent investir pour des machines et technologies plus performantes et innovantes, mais moins consommatrices d'énergie. Des actions simples peuvent aussi garantir l'optimisation de la consommation énergétique dans les établissements de santé : utilisation de lampes à faible consommation, optimiser la lumière naturelle dans les pièces, installer des dispositifs d'éclairage à plus faible consommation,... Le recours à l'énergie renouvelable est également une alternative intéressante.

Tout comme l'électricité, l'eau est un élément indispensable en milieux hospitaliers. Afin de maîtriser la consommation d'eau, c'est-à-dire éviter toute forme de gaspillage afin de préserver cette ressource, il est nécessaire d'identifier les facteurs qui sont source de gaspillage. Nous pouvons classer en deux catégories les facteurs qui influent sur la consommation d'eau : le plan matériel et le plan humain. Le plan matériel concerne les installations et ses défauts soit liés à l'ancienneté, soit lié à la qualité. Les installations mal conçues provoquent des pertes en consommations (pressions trop importantes, fuites,...). Il est plus avantageux d'utiliser des installations plus modernes, car celles-ci sont plus économes. De nos jours, il existe également des systèmes économiseurs d'eau. Ils permettent de faire des économies de fonctionnement et d'optimiser la consommation d'eau. Par conséquent, ils diminuent les dépenses liées à la consommation et contribuent à préserver l'environnement. Le plan humain concerne le comportement des usagers. Il est donc fort utile

d'inciter le personnel des hôpitaux et cliniques à éviter le gaspillage dans l'utilisation de l'eau et d'alerter les responsables logistiques dès constat de fuites ou problème de robinetterie. Les dirigeants de ces établissements devraient être sensibilisés à promouvoir l'utilisation des économiseurs d'eau.

Actions à retenir :

- o entretiens réguliers des équipements d'accès à l'eau,
- o utiliser des équipements hydro-économes (économiseurs d'eau),
- o sensibiliser l'ensemble du personnel à être responsable dans la gestion de l'eau au niveau du bâtiment : ne pas laisser l'eau couler inutilement, ne pas ouvrir les robinets en grand, signaler les fuites de robinets,
- o développer un système de recyclage d'eau

I-2-3. Vers un processus de changement

Notre objectif est d'avancer vers une démarche exemplaire de développement durable à l'hôpital. Le but de cette démarche vise à inciter l'ensemble du personnel de l'hôpital à adopter des attitudes responsables en faveur du développement durable au quotidien. Dans ce contexte, nous attendons les résultats suivants : préservation des ressources naturelles, réduction des impacts des activités hospitalières sur le réchauffement climatique, prévention des risques sanitaires, réduction des coûts d'exploitation. Le système de management d'un établissement joue un rôle primordial dans la mise en application des principes du développement durable. La notion de management durable renvoie à intégrer ces principes dans la prise de décision et à garantir leur prise en compte dans la gestion et la gouvernance de l'établissement. Dans le paragraphe précédent, nous avons abordé sur des actions à favoriser en milieux hospitaliers. Impulser une dynamique de changements dans le sens du développement durable nécessite un engagement venant de la Direction et ensuite l'adhésion et une forte implication de la part de l'ensemble du personnel de l'établissement. Afin de parvenir à mieux sensibiliser l'ensemble des équipes à adhérer aux actions en faveur du développement durable, la conduite d'un processus de changement est incontournable.

Les travaux de Kurt Lewin (1947) montrent l'existence de 3 étapes lors du déroulement d'un processus de changement : le dégel ou dé cristallisation, la transition et enfin la stabilisation aussi appelée recristallisation. La première étape est marquée par une prise de conscience

réelle et la remise en cause de la situation existante, dont les habitudes, perceptions et comportements. Durant la deuxième étape, la mise en œuvre du changement est expérimentée et de nouveaux comportements sont adoptés. C'est durant la troisième étape du processus que les nouveaux comportements et attitudes deviennent des routines. Durant un processus de changement, le fait d'abandonner des pratiques ou méthodes habituelles peut s'avérer compliquer au niveau d'un individu ou d'un groupe. Des comportements non favorables à de nouvelles démarches peuvent être rencontrés c'est-à-dire de la résistance face au changement.

La réussite du pilotage d'un changement passe par le respect de différentes étapes. Le parcours commence par chercher à comprendre, ensuite à être compris.

Étape 1 : Élaboration et planification

- o Création d'un groupe de projet : le comité de pilotage.
- o Création d'un projet sur les démarches de développement durable.
- o Planification des actions et les responsabilités des différents acteurs concernés.

Étape 2 : Communication et conscientisation

- o Information, communication sur la définition et les enjeux du développement durable
- o Favoriser la prise de conscience collective sur les effets de la dégradation de l'environnement par la mise en place de conférences ou des campagnes de sensibilisation.
- o Faire une communication globale sur les bonnes pratiques à promouvoir avec les acteurs concernés et expliquer les bien-fondés de celles-ci. Une exemplarité est nécessaire au niveau de la direction et des cadres de l'établissement.
- o Montrer la nécessité du changement
- o Assurer la compréhension et l'adhésion du personnel au projet

Étape 3 : Passage à l'action

- o Communication et affichage des plans d'action
- o Accompagnement du changement

Étape 4 : Phase de suivi et consolidation

- o Évaluer l'implication de l'ensemble du personnel par rapport aux changements

- o__ Communiquer et valoriser les résultats positifs du changement, c'est-à-dire donner du sens et valoriser les actions du personnel.
- o__ Encourager à poursuivre les efforts en faveur du développement durable
- o__ Faire des nouvelles attitudes et comportements de nouvelles routines.

La perception des résultats est surtout attendue sur le long terme. Un suivi régulier des actions est nécessaire afin de garantir la continuité dans le temps et éviter un risque de régression vers les anciennes pratiques. Tout au long du processus, la communication et le partage d'expériences entre collaborateurs sont fortement sollicités. La compréhension de l'importance et des enjeux liés à la préservation de l'environnement et ses ressources, avec la prise de conscience des actions à mettre en place dans une démarche de développement durable, nous conduisent à nous tourner vers le cadre de santé, ses responsabilités ainsi que sa contribution dans la promotion du développement durable en milieu hospitalier.

I-3. Le cadre de santé

I-3-1. Rôles et missions du cadre de santé

Le cadre de santé occupe une place particulière dans l'unité de soins. En collaboration avec l'équipe soignante, les médecins et le personnel au niveau de l'administration, il est garant, de manière continue, de la sécurité et de la qualité des soins. Il contribue à répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les établissements de santé et peut également avoir des responsabilités au niveau des instituts de formation en santé. Le cadre de santé exerce son activité professionnelle dans un contexte de complexité croissante que ce soit au niveau économique, réglementaire ou institutionnel. Il doit faire face à des contraintes en lien avec l'exigence accrue de qualité et de sécurité des soins, doit être en phase avec l'évolution des demandes des patients, répondre favorablement à la recherche d'efficience par la direction de son établissement. En outre, il doit s'adapter à diverses situations évolutives telles que l'organisation en interne, la fonction managériale, la politique de qualité et de la gestion des risques, la technologie, dispositifs de formation,... Il est attendu qu'il réponde aux attentes de ses équipes en termes de management et de gestion des compétences.

Les domaines d'intervention du cadre de santé¹¹ :

¹¹ Christine Marty, La place et le rôle du cadre de santé dans l'unité de soins,
<http://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/la-place-et-le-role-du-cadre-de-sante-dans-lunite-de-soins.html>

Ressources humaines et techniques

- o Gestion globale du personnel paramédical du service, dont une partie administrative.
- o Formation : identification des besoins, suivi et évaluation des impacts
- o Gestion et développement de compétences
- o Accueil, organisation, encadrement des personnes nouvellement intégrées dans l'établissement et les étudiants
- o Assure la coordination et suivi des prestations de maintenance et de logistique
- o Assure la répartition et la gestion des ressources et des moyens à disposition de son service c'est-à-dire être garant du bon fonctionnement et de la bonne utilisation du matériel.

Organisation des soins

- o En liaison avec l'équipe médicale, prend en charge l'élaboration, la réalisation et la communication de projets paramédicaux du service.
- o Organise la prise en charge globale des personnes accueillies au sein de l'établissement en veillant à l'apport des réponses adaptées aux besoins des patients.
- o Chargé d'organiser, coordonner et planifier les activités du service (activités à fréquence hebdomadaire ou journalière)
- o chargé d'effectuer le suivi avec un bilan des activités du service.
- o Garant du contrôle de la qualité, de la sécurité des soins et des activités paramédicales conformément aux procédures et protocoles.
- o Réalisation d'audits et suivi d'indicateurs.
- o Garant du respect des droits du patient
- o Veille au respect de la réglementation, recommandations et bonnes pratiques par les membres de son équipe.

Management, communication et information

- o Management individuel et collectif, encadrement et animation du personnel placé sous sa responsabilité.
- o Garant de la gestion de toutes informations relatives aux soins et aux activités paramédicaux.
- o Conseil, information, éducation ou formation clinique ou technique, auprès des familles, des patients et du personnel.

- o Gestion économique et financière du service
- o Se soucie également du respect des règles d'hygiène et de sécurité.

Ainsi, nous allons retenir la définition du rôle de cadre de santé suivante, selon le ministère de la Santé « les cadres sont essentiels à la bonne organisation des soins. Garants de la cohérence des processus de prise en charge des malades, ce sont eux qui coordonnent et ajustent les ressources pour garantir une qualité des soins optimale. Plus largement, les cadres sont au cœur du bon fonctionnement de l'hôpital dans son ensemble. En effet, la plupart des changements que vit l'institution sont des changements d'organisation du travail. Dans ce domaine, les cadres sont les moteurs de toute transformation. »¹²

I-3-2. Responsabilités et responsabilisation

Selon Stéphane CHEVALIER (2013), « le cadre de santé, dans un contexte en perpétuelle mutation, doit pouvoir manager son équipe dans le temps tout en respectant des impératifs liés à la qualité des soins et aux coûts »¹³. Sur le cadre réglementaire, les établissements de santé sont soumis à de fortes obligations. Le cadre de santé est tenu de connaître les textes législatifs qui s'appliquent dans son domaine d'activité et qui peuvent impacter sur ses missions. Compte tenu de ses rôles et missions, les responsabilités d'un cadre de santé sont larges. Un cadre de santé est l'interface entre la hiérarchie supérieure et les équipes soignantes. Il est responsable du personnel travaillant dans son service, il doit alors remplir une fonction d'encadrement par rapport ces personnes. Encadrer consiste à clarifier les responsabilités de chacun, accompagner les collaborateurs en vue de les faire progresser. Il est considéré comme responsabilité opérationnelle du cadre de santé de veiller à l'efficacité, la qualité des soins et des prestations. Il doit considérer en même temps les exigences de l'établissement par rapport à ses missions et responsabilités, les attentes et objectifs des soignants, la prise en charge des besoins des patients.

Un cadre de santé a le devoir de favoriser l'implication des soignants aux différents projets du service et dans la vie institutionnelle. La manière d'y parvenir est d'inciter à l'esprit d'équipe, en aidant chaque individu du groupe à développer leurs compétences personnelles et à les

¹²Ministère de la santé, Dossier de presse: mission cadre,
http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Dossier_de_presse-mission_cadres-2.pdf.

¹³ Stéphane CHEVALIER, Le management durable, une conception inspirée de l'éducation thérapeutique, SOINS CADRES n°85 - février 2013

mettre au service du groupe. La création d'espace de discussion est souvent un outil utilisé pour instaurer une bonne communication dans une hiérarchie. Le cadre de santé doit favoriser les échanges avec son équipe, et doit ainsi pouvoir identifier les besoins et attentes individuels et collectifs, dont les besoins de formation en vue de développer les compétences. Un environnement propice aux échanges permet en effet d'instaurer la confiance au sein d'une équipe. Cette relation de confiance est favorable pour concrétiser un projet ou pour adopter un processus de changement.

Il est chargé de mettre en place une bonne organisation et une bonne gestion des activités paramédicales au sein de l'établissement, dont l'animation d'équipe et la coordination des moyens à disposition. Il est également garant du développement des compétences individuelles et collectives de l'équipe au niveau de son unité de soin ou au niveau des services qui lui sont affectés. La réussite de la mise en place d'une stratégie de développement durable en milieux hospitaliers passe donc obligatoirement par le cadre de santé qui est acteur des conduites de projets. Il devra non seulement être responsable de ses actes ou être un modèle par rapport aux comportements attendus, mais doit responsabiliser et inciter ses équipes à adopter les mêmes attitudes responsables avec les bonnes pratiques.

Le cadre de santé est le garant de l'atteinte des objectifs de son unité de soin. Afin d'assurer l'efficacité des actions à entreprendre pour avancer vers les résultats escomptés, dont la réussite d'une démarche en faveur de l'environnement, il doit adopter un système de management en adéquation avec les attentes : le management durable. Nous allons aborder sur ce point dans le paragraphe suivant.

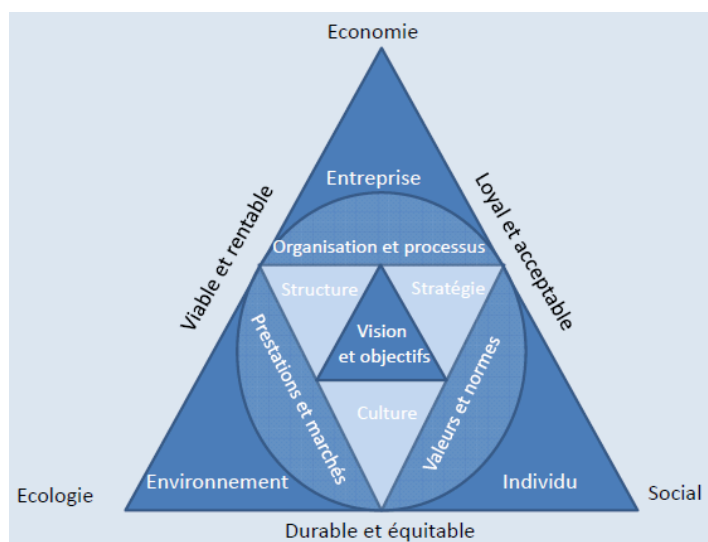
I-3-3. Le management durable

Manager c'est influencer les comportements individuels et collectifs en vue d'atteindre un objectif. Le management est indissociable au fonctionnement de toute organisation, peu importe le secteur d'activité. Le concept de management durable associe la notion de durabilité au management qui prend plus en considération le temps c'est-à-dire un type de management qui se focalise vers le long terme et non seulement sur le court et moyen terme.

Selon Luce Proulx, le management durable désigne l'amélioration continue des prestations et performances¹⁴ d'une organisation, dans toutes ses fonctions, dans le respect le plus strict de l'environnement et des intérêts de toutes les parties prenantes du système auquel elles appartiennent. Les générations futures sont également considérées parmi les parties prenantes. Il s'agit d'une démarche humaniste et responsable du développement des organisations. Confiance partagée et implication collective sont les fondements du management durable.

Souvent assimilé à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), le management durable permet de mobiliser le personnel dans un engagement en faveur d'une politique environnementale et sociale, volontaire et responsable. Soulignons d'abord le fait que : management durable c'est manager un groupe, une ou des équipes, des personnes en cohérence avec les principes du développement durable. Cela implique l'évaluation, la gestion, le développement de compétences et des ressources humaines. Il est orienté en fonction des trois dimensions du développement durable et assure une meilleure maîtrise des risques et des coûts dans le domaine environnemental et social. Afin d'avoir une vision sur les facettes du management durable, nous allons nous référer au modèle de Markus Zemp (2014) : le modèle de Lucerne du management durable.

Figure 3 : Modèle de Lucerne du management durable



Source : Markus Zemp¹⁵

¹⁴ Luce Proulx, Processus de développement durable et ses postulats de réussite, SADC de D'Autray-Joliette, p.13, http://www.sadc-autray.qc.ca/wp-content/uploads/2013/04/Demarche-DD_etape_Introduction.pdf

¹⁵ Markus Zemp, Le management durable: un modèle global de direction d'entreprise, Revue de l'acheteur 9/2014, http://www.procure.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/Artikel_BM_FR/Article_RA_09.pdf

Selon Markus Zemp (2014), la dimension économique du management durable considère un aspect de création de valeurs avec ses conséquences sur l'environnement, et les impacts des valeurs créées sur l'image de l'organisation ou l'entreprise aux yeux de la société. La dimension écologique concerne la gestion des ressources naturelles, dont la consommation de matériel, d'eau et d'énergie, en considérant les impacts sur la biodiversité. Il est question de préserver les ressources naturelles surtout celles qui sont non renouvelables ou le renouvellement exige un processus très long. La dimension sociale s'étend sur les responsabilités sociétales d'une entreprise ou d'une organisation, le respect des droits de l'homme, l'égalité des chances, la sécurité et la santé. « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »¹⁶ Veiller au respect de normes sociales au-delà des obligations juridiques dans les domaines comme la formation, les relations interpersonnelles et hiérarchiques, les conditions de travail, impacte sur la motivation et l'efficacité du personnel.

Nous voulons promouvoir le management durable dans le domaine de la santé afin de coordonner les efforts des différents établissements hospitaliers et cliniques en faveur d'un système économique plus durable et plus pérenne, conciliant économie et environnement. Le résultat attendu en adoptant le management durable est de réussir efficacement à intégrer le développement durable dans toutes les démarches et pratiques de notre établissement. Il est prévu de gagner en efficacité au niveau communication, amélioration des performances, de la qualité de vie de l'ensemble du personnel, du bien-être des patients et maîtrise des risques tout en réduisant de manière considérable les impacts de nos activités sur l'environnement. Dans ce contexte, selon Stéphane CHEVALIER (2013), le management durable propose de « modifier les comportements sur le long terme en stimulant la motivation au changement. Si l'équipe trouve du sens, si elle se sent concernée, la mise en place de nouvelles organisations ou projets sera facilitée »¹⁷.

Nous avons vu que l'environnement et le développement durable constituent des enjeux majeurs dans la société, une référence dans les politiques nationales et internationales. Les établissements de santé considérant leurs missions et leurs activités ont une grande responsabilité et un devoir par rapport au développement durable. Le cadre de santé a un

¹⁶ Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises,
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3An26039>

¹⁷Stéphane CHEVALIER, Le management durable, une conception inspirée de l'éducation thérapeutique, SOINS CADRES n°85 - février 2013

devoir d'exemplarité vis-à-vis de ses équipes qu'il doit mobiliser et fédérer pour atteindre des objectifs. Ainsi, nous trouvons pertinents de poser la question de recherche suivante : « Dans quelle mesure le cadre de santé peut-il impulser une culture de développement durable, auprès de son équipe soignante dans leurs pratiques au quotidien afin de développer l'éco-responsabilité ? »

Partie II. Méthodologie

Dans la première partie du présent travail de recherche, nous avons développé le concept de développement durable. Nous avons pu voir en quelques points le métier du cadre de santé ainsi qu'un état des lieux sur le développement durable en milieux hospitaliers. Dans cette deuxième partie, nous allons compléter le cadre théorique par un aspect pratique en procédant à une phase d'observation et une enquête qualitative. Procéder ainsi, nous permettra de vérifier quelques hypothèses qui seront déterminées à partir de notre partie théorique.

II-1. Présentation du cadre méthodologique

II-1-1. Le contexte

Nous avons vu que le développement durable vise à satisfaire les besoins des populations actuelles, sans compromettre la disponibilité des ressources pour les générations futures. En France, les réflexions sur l'implication de la dimension environnementale dans le processus de développement ont permis de faire ressortir les grands secteurs responsables de la dégradation environnementale. Les chiffres ont montré que parmi ces secteurs y figure celui des établissements de santé. En effet, ces derniers sont considérés comme gros consommateurs d'énergie, à hauteur de 7% des dépenses totales pour tous les établissements, et ce taux est en progression continue de 10% annuellement. D'autre part, les hôpitaux sont de gros producteurs de déchets divers, estimés à 700.000 tonnes par an. La part de production des déchets pour les hôpitaux représente près de 4% de la production de déchets au niveau national. La particularité de ces déchets concerne notamment leur nature, qui est soit biologique, chimique ou radioactive. Ce qui représente un réel danger pour la santé publique et le bien-être de la population. Les hôpitaux sont également d'importants consommateurs d'eau¹⁸. Considérés comme des unités industrielles, les établissements hospitaliers contribuent à un important système commercial concernant les consommables médicaux spécifiques ainsi que divers types de matériels dédiés au secteur de la santé.

¹⁸ LEBAS T., LAUNAY A., 2013, « Hôpitaux promoteurs de santé : Le développement durable, un levier de promotion de la santé », INPES, p.4

Les hôpitaux sont, enfin, des vecteurs de mobilité démographique majeurs¹⁹. On estime que les déplacements dans les hôpitaux concernent chaque année près de 1.200.000 de personnes, qui incluent les personnels de santé, les patients, les divers prestataires de service... Les effets sur l'environnement de ces déplacements sont à mettre sur le compte des services hospitaliers (pollution au carburant, empreintes écologiques...) Face à cette situation, les responsables politiques français ont adopté des mesures correctives et incitatives pour intégrer le concept de développement durable dans le secteur santé, notamment dans la gouvernance des établissements hospitaliers. Ces politiques d'orientation se basent sur la vision de l'OMS dans l'approche santé environnementale. Dans cette optique, l'OMS se pose comme objectif de réduire les risques liés sur la santé publique compte tenu de l'état de l'environnement (Launay, Lebas, 2013). Nous avons vu des exemples d'initiatives telles que les deux éditions du Grenelle de l'environnement. À part la loi Grenelle, le gouvernement, par le biais du MAINH²⁰, a également mis en place des mesures de certification aux normes environnementales des établissements hospitaliers. Il s'agit de la mise aux normes HQE. Cette dernière est une expression applicative du Grenelle de l'environnement. Ainsi, tout établissement hospitalier ne pourra être attribué d'une certification environnementale sans avoir présenté un plan HQE sur la consommation d'énergie, d'eau et sur la réduction du taux d'émission de CO₂. La norme HQE est un référentiel à la disposition des établissements hospitaliers.

L'adoption définitive de la loi sur la transition énergétique le 22 juillet 2015 a confirmé l'orientation vers une politique de mix énergétique et de réduction considérable du taux d'émission de carbone en France. Ainsi, selon le principe *Primum non nocere*²¹ du serment d'Hippocrate, l'adoption d'un plan de développement durable au sein d'un établissement hospitalier doit être en phase avec les engagements du Grenelle de l'Environnement. Parmi ces engagements, les axes qui concernent le plus les services hospitaliers sont ceux sur la réduction d'émission de CO₂, le développement des énergies renouvelables, la modernisation de la construction des bâtiments pour obtenir une efficacité en consommation d'énergie, l'amélioration de la gestion des déchets pour augmenter le recyclage et la diminution des déchets à enfouir et à incinérer, et enfin, la mise en place d'une démocratie écologique pour une meilleure prise de conscience de changement de comportement vis-à-vis de l'environnement.

¹⁹ Comité 21, Délégation des Pays de la Loire, « Développement durable et établissements de santé », p.1

²⁰ Mission Nationale d'Appui à l'Investissement Hospitalier

²¹ En premier lieu, ne pas nuire

II-1-2. Hypothèses de recherche

À partir des travaux étudiés dans la partie théorique, nous avons pu établir les hypothèses suivantes :

H1: Les bonnes pratiques contribuent à la bonne gouvernance environnementale hospitalière dans le cadre d'un processus de développement durable.

La gestion de l'énergie, la gestion des déchets et autres dérivés de l'activité hospitalière n'ont pas toujours été les sujets prioritaires pour le secteur de la santé en général. En effet, les responsables sanitaires ont toujours argué que ses questions environnementales ne pouvaient concerner les établissements de santé, tout au moins elles concernent plutôt les secteurs industriels et agricoles. Depuis la signature du Grenelle de l'Environnement par les responsables des fédérations des hôpitaux, les efforts doivent être entrepris pour la mise en compatibilité de la vie hospitalière avec l'environnement, et de la mise en œuvre de bonnes pratiques pour le respect de l'environnement. Il est ainsi primordial de connaître l'avancement des efforts des établissements hospitaliers dans le sens du Grenelle de l'environnement, mais également compte tenu de l'application des procédures normatives, dont la HQE, dans ces établissements. Parmi les points les plus concernés par l'intégration de la dimension environnementale dans la gouvernance hospitalière figure, la consommation d'énergie. En effet, les hôpitaux sont les services publics qui consomment le plus d'électricité. Par ailleurs, la gestion de l'utilisation de l'eau figure également parmi les domaines concernés par les mesures d'adaptation aux normes. Et enfin, les hôpitaux produisent des milliers de tonnes de déchets nocifs et dangereux pour la santé publique et l'environnement. Il est ainsi nécessaire de mettre en place des axes de solutions qui en soient liées.

H2 : Un comportement éco-responsable des acteurs de la vie hospitalière améliore la qualité de vie dans les hôpitaux.

Après avoir soulevé l'hypothèse de l'intégration de l'environnement dans le cadre hospitalier, nous jugeons utile d'évoquer le rôle de tous les acteurs dans la pratique. Pour rappel, les hôpitaux sont définis par la proposition des soins avec l'utilisation de diverses ressources qui leur sont à disposition. Dans leurs activités, les acteurs produisent des déchets polluants comme les eaux usées, les déchets médicaux qui peuvent présenter des risques pour la santé et le bien-être du personnel et des patients si non traités correctement. Une raison pour laquelle

les stratégies en vue d'un développement durable doivent viser l'attitude de ces acteurs. Les acteurs évoqués concernent essentiellement le personnel, le patient et l'hôpital dans son entière administration. De ce fait, l'amélioration de la qualité de vie dans l'enceinte de la médecine interne débute par un comportement jugé responsable du point de vue écologique de la part des acteurs.

H3 : Une politique de gestion fiable passe par la sensibilisation et l'implication des acteurs concernés.

Le cadre environnemental étant le centre de toute attention depuis ces dernières années. De ce fait découle la prise de dispositions relatives aux actions entreprises par une quelconque entité dans un avenir proche ou lointain. Et en ce sens, les lois et les principes qui œuvrent dans la bonne marche ainsi que la concrétisation qui leur est liée doivent faire l'objet de sollicitation particulière. Une démarche qui devra inclure la sensibilisation et l'implication des acteurs, non seulement pour le respect de l'environnement, mais surtout pour pouvoir mettre en place une politique qui aura une fiabilité accrue quant à la gestion de l'établissement hospitalière. De plus, ce genre de pratique ne se soustrait pas à l'intégration du Grenelle de l'environnement, des lois et principes pour la bonne gestion du milieu hospitalier et qui de la même façon feront l'objet d'une sollicitation afin de pouvoir inculquer à chaque individu une pensée consciente et un comportement responsable.

H4 : Les dimensions du développement durable sont incluses dans le management des hôpitaux.

Dans le cadre de la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement, il est du ressort des établissements hospitaliers de procéder à des ajustements opérationnels dans la gestion de la vie hospitalière. Il en ressort que le changement de comportement des agents de santé est une condition sine qua non pour la réussite d'une opération d'une telle envergure, compte tenu de la vision traditionnelle de non-implication des services hospitaliers dans la pollution et la dégradation environnementale qui touche la société. Pour effectuer un tel changement de comportement, les établissements hospitaliers doivent concevoir une vision à long terme du management, c'est-à-dire établir le management durable. Contrairement au RSE, le management durable vise une implication à long terme des acteurs, qui sont, dans le cadre de cette étude, le personnel de santé.

II-2. Échantillon et collecte de données

II-2-1.Choix du terrain d'enquête

Pour mener notre enquête qui s'est déroulée durant le mois de février 2016, nous avons fait le choix de cibler le secteur de la psychiatrie public et privée, afin de rester dans notre champ d'activité. C'est un choix qui se légitime au regard de notre expérience antérieure.

- Un Centre Hospitalier Public de Psychiatrie
- Un ESPIC de Psychiatrie (Etablissement de Santé Privé d'intérêt collectif)

En effet, ces différents sites nous permettront d'explorer un champ élargi de la prise en compte des notions de développement durable dans le domaine de la psychiatrie selon des modalités d'organisation, des contraintes et enjeux différents, et selon une culture et des politiques propres à chaque établissement.

II-2-2.Choix de la population

Nous avons fait le choix de réaliser notre enquête auprès de professionnels paramédicaux, cadres de santé de proximité dans les unités, pour avoir une vision globale des acteurs de soins autour de cette thématique.

Nous avons également pris contact avec un Eco-Infirmier (le seul en France), sensible sur notre thématique de développement durable à l'hôpital. C'est un infirmier spécialisé sur les liens entre "pollutions et santé". Un professionnel de santé qui travaille dans le champ de la prévention primaire en réalisant différents types de formations visant à sensibiliser le public ou des professionnels de santé aux risques sanitaires liés à la dégradation de l'environnement.

II-2-3.Choix des outils

Plusieurs outils sont à notre disposition pour permettre de recueillir des données du terrain dans le cadre d'un travail de recherche.

Afin de recueillir et analyser les informations qui serviront à vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. Les entretiens exploratoires vont nous permettre de collecter des éléments qualitatifs que nous analyserons ensuite. Parmi différents types de méthodes, nous avons choisi celui-ci, car il permet d'établir des échanges constructifs, de

centrer le discours sur des thèmes préalablement définis à l'aide de questions ouvertes dans une grille d'entretien.

Cette dernière nous servira de guide et permettra de structurer les échanges. Nous avons choisi d'effectuer 4 entretiens au total avec deux cadres de santé travaillant en unité, un cadre de santé membre d'un COPIL (comité de pilotage) développement durable et 1 entretien avec un Eco-Infirmier.

Pour toucher un plus grand nombre de professionnels qui sont au plus près du patient (Infirmiers, aides-soignants), nous avons opté pour un questionnaire anonyme avec presque exclusivement des questions fermées afin d'avoir une plus grande représentativité. Les données recueillies suite à ce questionnaire nous permettront de les croiser avec les données des entretiens semi-directifs.

II-2-4. Les modalités de l'enquête

Les entretiens ont été programmés après accord du directeur des soins de l'établissement.

Les personnes interviewées pourront s'exprimer librement sur leurs perceptions, leurs expériences et nous apporter des précisions sur la thématique qui nous intéresse.

Nous avons procédé à des demandes de rendez-vous avec les personnes ciblées selon leur disponibilité. Toutes les personnes visées ont bien voulu répondre favorablement à la demande et participer à l'enquête, cependant elles devaient tenir compte des contraintes de temps liées à leur fonction. Ainsi des rendez-vous déjà fixés ont dû être reportés

Avant les rencontres, nous nous sommes mis d'accord sur un certain nombre de préalables :

- Accord pour l'enregistrement de l'entretien.
- Rappel des règles de confidentialité et d'anonymat.
- Présentation et explication du but de la recherche.
- Définition de la durée de l'entretien entre 15 et 45 minutes.

Les rencontres se sont déroulées dans un climat de confiance réciproque propice à un déroulement serein des interviews.

Au sujet des questionnaires, nous avons enquêté auprès des équipes des deux cadres de santé interrogés. Nous avons rappelés aux équipes de l'anonymat du questionnaire et de l'aspect facultatif de celui-ci.

II-2-5 Phase de pré-test

Au préalable, nous avons effectués un pré-test auprès d'un cadre de santé de proximité et son équipe paramédical dans un établissement privée de Psychiatrie afin de vérifier la pertinence de notre grille d'entretien et de notre questionnaire.

A l'issue, de ce pré-test aucune modification n'a été apportée à la grille d'entretien et au questionnaire, car tous deux répondent bien à nos attentes.

II-3. Analyse des résultats et vérification des hypothèses

L'analyse proprement dite des résultats escomptés des travaux de terrain est une étape qui va nous permettre de vérifier les hypothèses préalablement définies. Comme mentionné plus haut, l'enquête a été faite auprès d'un personnel de santé d'établissement public et privé, en plus des entretiens. Les résultats suivants donneront alors un aperçu de la prise en compte du développement durable dans le secteur de la santé :

Analyse 1 : Connaissance du développement durable auprès des acteurs de la santé

En milieu hospitalier le développement durable n'a pas encore atteint une pleine efficience auprès du personnel. En considérant leur connaissance du concept et sa présence dans leur lieu de travail, les taux laissent à penser une certaine connaissance du sujet mais non un impact probant dans leur travail. Résultats en rapport avec le questionnaire «1. En ce qui concerne le développement durable »

Tableau 1 : Compréhension du développement durable par le personnel de la santé

	En avez-vous entendu parler ?	Savez-vous ce que c'est ?	Pensez-vous en faire dans votre établissement ?
OUI	92,9%	92,9%	39,3%
NON	7,1%	7,1%	46,4%
NSP	0%	0%	14,3%

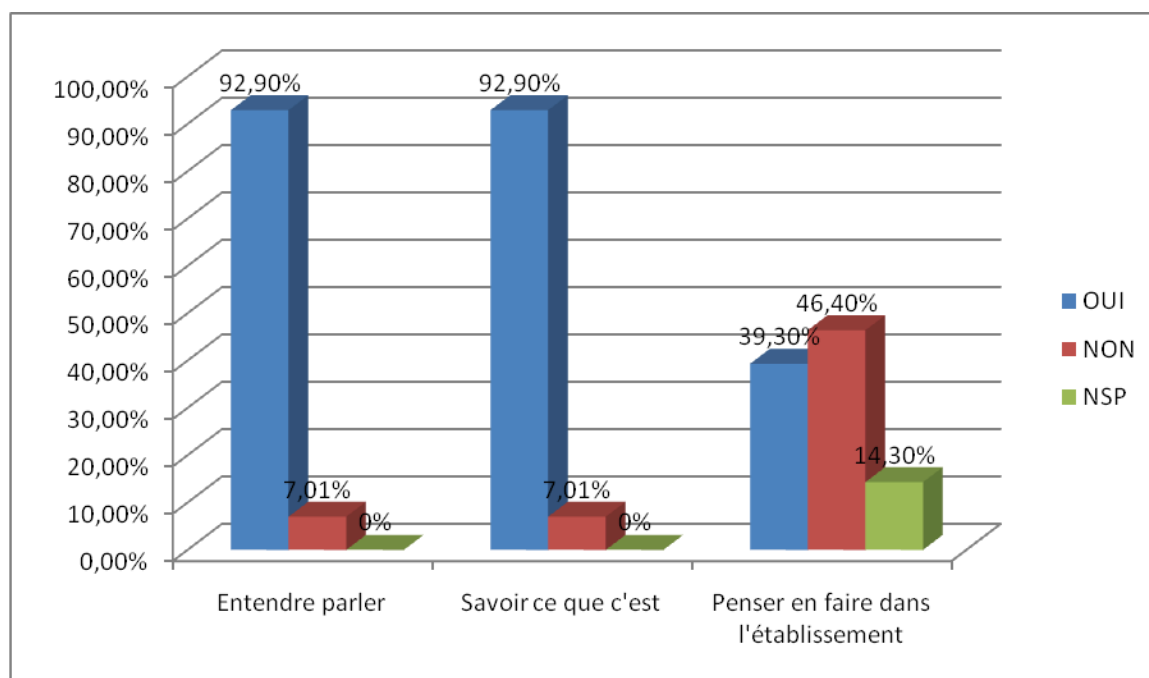


Figure 1 : Graphe de la compréhension du personnel de la santé du développement durable

Ce graphe démontre que le personnel de la santé possède une connaissance du concept de développement durable, ce qui justifie dans une certaine mesure l'objet même de ce travail. Mais que ces derniers ne l'appliquent pas leur travail à l'hôpital. Ce qui revient à remettre en cause l'efficacité des stratégies adoptées dans les établissements pour le souci du développement durable. Conformément aux résultats des entretiens auprès des cadres de santé, « Les difficultés rencontrées pour sensibiliser aux démarches de développement durable » cela relève de question **d'intérêts**, de **changements** mais aussi au **manque de connaissance** ou à la **peur du développement durable**.

Analyse 2 : S'informer et se former sur le développement durable et ces dérivatifs

Le manque d'informations peut s'avérer être une entrave à toute forme de stratégie. Les formations peuvent être des moyens nécessaires pour faciliter le partage d'informations et autres formes d'échanges visant à mettre tous les acteurs sur un même niveau d'information. Donc, l'absence ou le manque de formation ou autre système d'échange créera des handicaps

à toute démarche y compris celle pour le management durable dans le secteur de la santé. Les données recueillies lors de l'enquête auprès du personnel sur les questions : « 3°) Etes-vous informés des principales lois liées au développement durable ? (eau, air, déchets, formation et sécurité des salariés, sécurité sanitaire...) et 5°) Avez-vous eu des formations en lien avec le développement durable ? » seront alors traités comme suit :

Tableau 2 : S'informer et se former sur le développement durable

	3°) Etes-vous informés des principales lois liées au développement durable ? (eau, air, déchets, formation et sécurité des salariés, sécurité sanitaire...)	5°) Avez-vous eu des formations en lien avec le développement durable ?
OUI	28,6%	7,1%
NON	71,4%	92,9%

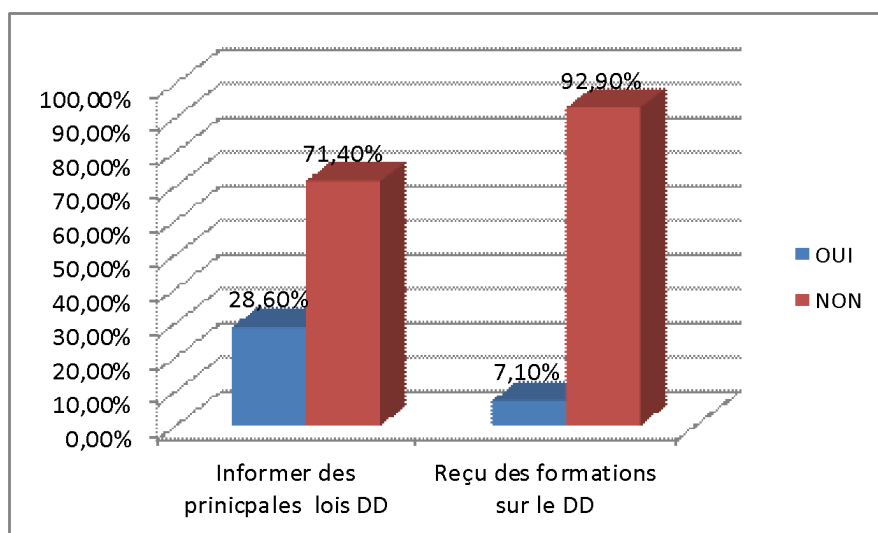


Figure 2 Graphe sur les informations et formations du personnel au DD

Le personnel de la santé se trouve face à de grandes difficultés étant donné leur manque d'informations concernant le développement durable (si l'on ne parle que des principales lois) mais aussi de l'absence de formation autour de la thématique. Ces acteurs ne possèdent donc pas un espace d'échange pour être sensibilisés à la problématique du développement durable et les mises en liens avec le secteur de la santé. Ce qui revient à valider l'**Hypothèse 3** : « une

politique de gestion fiable passe par la sensibilisation et l'implication des acteurs concernés ». Or, si le personnel n'est en connaissance d'aucune information (lois, principes) qui pourra leur persuader à se soucier du développement durable, leur participation ne peut être efficiente. Alors que le management durable vise une participation de chaque acteur sur un long terme à travers une prise de disposition, de démarche de sensibilisation pour le respect de l'environnement. Et les formations peuvent être un des moyens de mettre en place une politique de gestion fiable dans les établissements hospitaliers. Les entretiens avec les cadres de santé et l'éco-infirmier l'ont également affirmé dans les réponses aux questions « Comment avez-vous procédé pour sensibiliser le personnel aux démarches sur le développement durable ? Quelles ont été les difficultés, les résistances? (CDS+CDS COPIL) -- Comment procédé pour sensibiliser le personnel aux démarches sur le développement durable ? Quelles peuvent être les difficultés, les résistances? (Eco-infirmier) » mais aussi « Y a t'il des formations à ce jour? Quelle est l'implication du personnel dans cette démarche? ». Les propositions de formation et le souci du manque connaissance entrent en perpétuelle répétition.

Analyse 3 : Les comportements et attitudes des acteurs en milieu hospitalier

Les acteurs de la santé peuvent donc être considérés comme jouant un rôle dans l'avancement dans les démarches du développement durable au sein de leur travail. Les questions d'attitudes et de comportements pèsent alors dans cette réussite. Les résultats des enquêtes auprès du personnel sur leurs comportements : « 4°) Etes-vous sensibilisés aux gestes éco-responsable ? » et « 7°) Êtes vous engagé dans une démarche de développement durable au niveau de la gestion: déchet, énergie, eau, consommables, déplacements » donnent un aperçu nonobstant des attitudes du personnel de la santé et de leurs enjeux dans les questions de management durable.

L'analyse croisé des résultats de l'enquête offrira alors un point de réflexion plus riche et donnera des réponses quant aux réels enjeux des comportements éco-responsables du personnel de la santé.

Tableau 3 : Sensibilisation aux gestes éco-responsable

	Etes-vous sensibilisés aux gestes éco-responsable ?
OUI	71,4%
NON	28,6%

Tableau 4 : Engagement dans la démarche de DD en termes de gestion

Êtes-vous engagé dans une démarche de développement durable au niveau de la gestion :	OUI	NON
- Des déchets	85,7%	14,3%
- De l'énergie	50%	50%
- De l'eau	57,1%	42,9%
- Des consommables	50%	50%
- Des déplacements	60,7%	39,3%



Figure 3 : Responsabilisation aux gestes éco-responsables

Comme le graphe l'indique, le pourcentage du personnel de santé sensibilisé à l'éco-responsabilité démontre une certaine prise de conscience dans la pratique quotidienne autour du développement durable. Cette aptitude peut donc jouer en faveur d'un management durable dans le cadre hospitalier si les acteurs de santé les appliquent dans le fonctionnement de l'établissement. Ce qui ne pourrait qu'avoir des retombés bénéfiques dans le fonctionnement de l'établissement. Si l'on suppose le souci du tri des déchets, les hôpitaux pourront réduire leur production massive de déchets toxiques, nuisibles à l'environnement. Ou encore les questions de consommation énergétique et hydraulique qui se verront réduire si les bonnes pratiques figurent dans les priorités du personnel. Sans compter les questions de consommables et de déplacement.

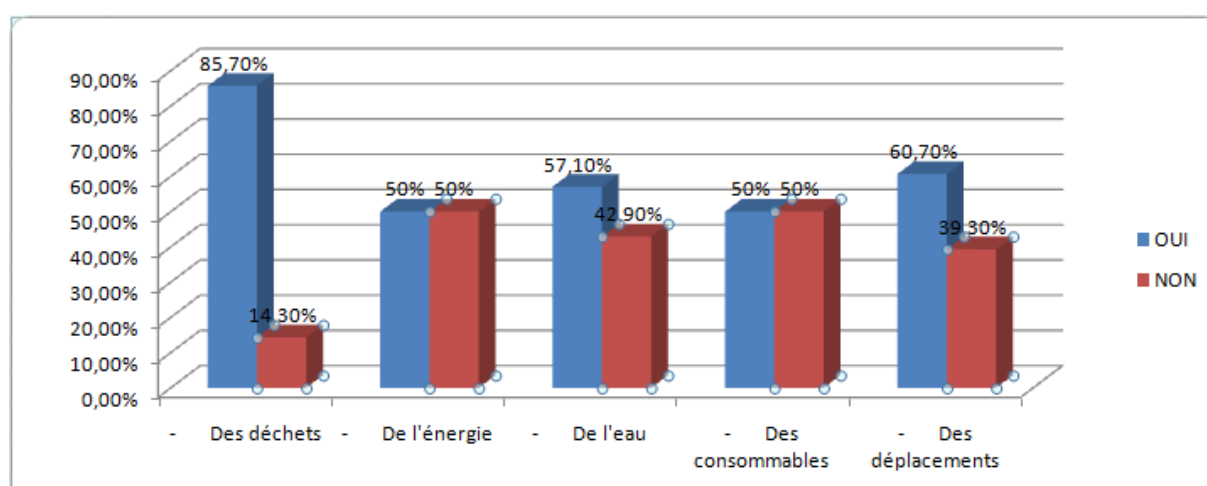


Figure 4 : Engagement dans démarche de DD dans la gestion de déchets, d'énergie, d'eau, de consommable et de déplacement

En plus de la conscientisation aux gestes éco-responsable, il y a également les formes de démarche de gestion pour assurer un développement durable. Comme le graphe ci-dessus l'indique, les acteurs de la santé sont plus ou moins sensibles aux actions défendues pour le management durable en outre : le tri de déchet, le souci de la consommation d'énergie, de l'eau et des consommables mais aussi des déplacements. Ces chiffres prouvent le souci, bien que, encore moyennement acceptable, de penser à l'équilibre écologique, économique et social de la planète. Ces résultats offrent alors un seuil de l'avancement probant du secteur de

santé dans le management durable. Car si le personnel est pleinement conscient de ses actes quotidiens et que chaque personne les met en pratique dans son travail, cela ne peut être que bénéfique pour le fonctionnement de l'établissement. Ce qui nous amène à confirmer les **hypothèses 1 et 2** qui se portent sur les questions de bonne pratique comme contribuant à une bonne gouvernance environnementale hospitalière dans le processus de développement durable. Mais aussi de l'importance des comportements éco-responsables des acteurs de la vie hospitalière qui pourrait améliorer la qualité de vie dans les hôpitaux.

En plus des résultats de l'enquête, les entretiens auprès des cadres de santé et de l'éco-infirmier ont alors mis en exergue l'importance de leur rôle pour mener leur équipe à adopter un comportement éco-responsable et les impacts de ces attitudes dans le suivi d'une politique de développement durable. Certes, des difficultés peuvent sévir avant de s'adapter pleinement aux comportements adéquats, mais le travail des cadres de santé réside dans cette performance à guider son équipe pour que les acteurs de santé puissent être des acteurs du management durable.

Analyse 4 : Management durable des hôpitaux

Le contexte de ce travail a clairement défini le rôle de chaque institution dans le développement durable donc le secteur les établissements de santé. Et venir à parler de management durable en milieu hospitalier revêt des enjeux écologiques, économiques et sociaux majeurs.

Les entretiens auprès des cadres de santé et de l'éco-infirmier stipulent donc la présence d'initiatives de développement durable dans leurs établissements. Les réponses aux questions « Dans votre établissement, avez-vous une stratégie ou des démarches en faveur du développement durable ? Quelles sont vos responsabilités dans cette démarche? (CDS+CDS COPIL) » et « Pensez-vous qu'il y ait dans les établissements de santé avez-vous une stratégie ou des démarches en faveur du développement durable? et les responsabilités du cadre de santé? (Eco-infirmier) » (Cf. ANNEXE Grille d'analyse entretiens), répondent à l'affirmative. Même si la présence n'est pas encore efficiente dans certains établissements, la volonté d'en établir est déjà à prendre en compte. Cela implique également le rôle des cadres de santé pour que les démarches en faveur du développement durable puissent être fructueuses. Car c'est dans cette mesure que les acteurs de santé peuvent avancer vers le management durable.

D'ailleurs, la conception du management durable par les cadres de santé est bien tangible. Les réponses à la question « Selon vous, à quoi fait référence le management durable ? » offrent des panels de réflexion sur l'état des lieux par rapport aux établissements hospitaliers et le développement durable. A cet effet le résultat des enquêtes ont démontrés que le développement n'est pas encore pleinement engagé dans le management de leur cadre.

Tableau 5 : Développement Durable dans le management du cadre de santé

	OUI	NON
Pensez-vous que la démarche de développement durable est incluse dans le management de votre cadre?	46,4%	53,6%

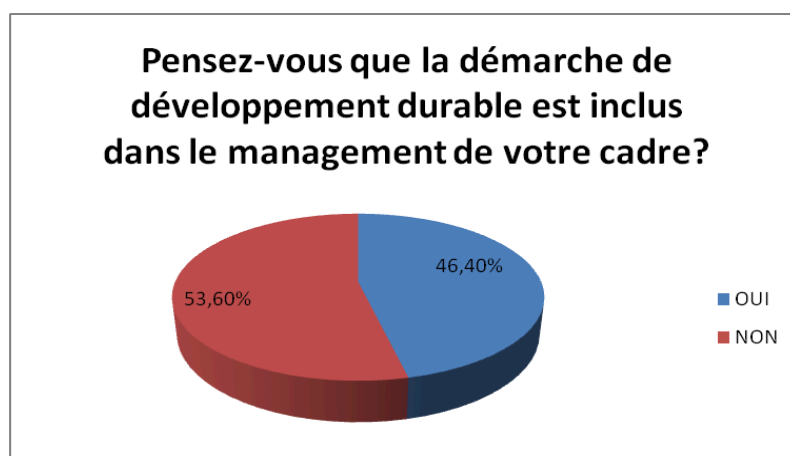


Figure 5 : Développement durable dans le management du cadre de santé

Les commentaires des répondants à cette question font d'ailleurs état de lacune dans le fonctionnement d'un cadre de santé. Il y a des points saillants mais également des entorses au mode de management de l'établissement de santé.

- ✓ La présence de tri des déchets et la mise à disposition d'outils les favorisant dans certains établissements.
- ✓ L'absence de sensibilisation ou toute autre activité liée à la connaissance et la compréhension des enjeux du développement durable dans le secteur de la santé.

Les questions de moyens restent également un point non négligeable pour pouvoir envisager un management durable. Les entretiens ont révélé dans les réponses aux questions « De quels moyens auriez-vous besoin pour rendre le management durable plus efficace ? (CDS+CDS COPIL) » et « A ce jour de quels moyens faudrait il pour rendre le management durable plus efficace ? (Eco-infirmier) » qu'il ne s'agissait de véritable moyen matériel (logistique ou autre). Il est plus question de se donner les moyens d'adopter les comportements dans les pratiques quotidiennes du travail, d'avoir un sens plus aiguisé du souci de management durable et de faire participer tout le personnel de santé dans les démarches de développement durable. Le rôle du cadre de santé n'est pas à lésiner, mais également la participation du personnel. A cet effet, la question lors des entretiens auprès de cadres de santé et de l'éco-infirmier sur la proposition de solution « Avez-vous des propositions de solutions pour mieux promouvoir le développement durable dans les hôpitaux ? » fournit des réponses à ne pas prendre à la légère.

- ✓ Importance de la communication au sein du cadre pour adopter les gestes éco-responsables (ex : covoiturage, usage de vélo, etc.) et plus de partage d'information sur le sujet
- ✓ Priorisation de certains aspects à mettre en valeur pour arriver à concrétiser des démarches de développement durable (semaine de DD, journée, etc.)
- ✓ Formation efficiente du personnel sur la thématique
- ✓ Promotion et compréhension du développement durable en milieu hospitalier

L'enquête a cependant révélé suite à l'analyse des réponses de la question « 8°) Pensez-vous avoir un comportement éco-responsable? » que 67, 9% des personnes interrogées pensent être éco responsable et 32, 1% non.

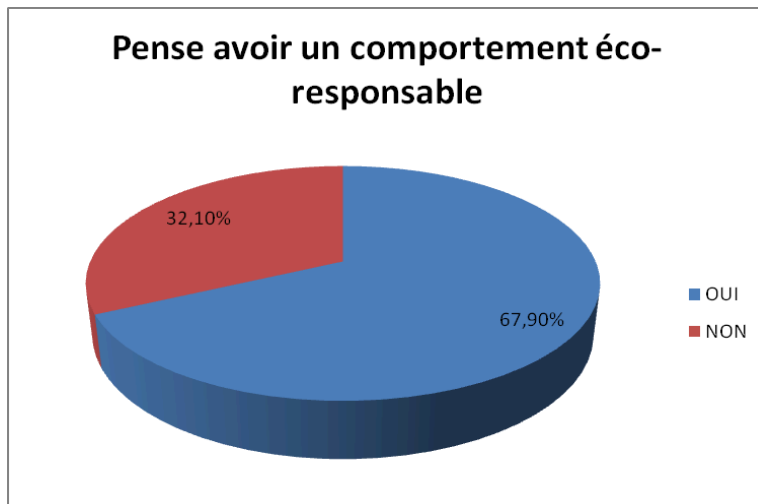


Figure 6 : Comportement éco-responsable

Nous pouvons dire alors que l'**hypothèse 4** sur l'inclusion des dimensions du développement durable dans le management des hôpitaux n'est pas pleinement validée. En effet, les résultats ont démontré les volontés du cadre de santé de les inclure et la prise de conscience du personnel sur le mode de comportement. Pourtant, le management des hôpitaux n'est pas encore arrivé à inclure dans le sens d'implication des acteurs de la santé et leur sensibilisation au management durable visant le long terme. La route reste encore à faire pour vraiment arriver à cette bonne gestion de la vie hospitalière.

Partie III. Problématisation

A l'aide de la deuxième partie de ce travail, il a été possible d'entrevoir les démarches entreprises pour mieux répondre aux questionnements et à l'objectif de ce mémoire. En outre, les résultats escomptés suite à une démarche méthodologique structurée et un travail d'analyse ont fait ressortir la validation de certaines hypothèses ainsi que la nécessité de remise en question d'autres. Ce qui va conditionner l'avancement vers un travail d'analyse et de synthèse plus générale du sujet pour en cerner les limites de cette présente recherche et l'ouverture à d'autres perspectives. Cette troisième partie concernera alors essentiellement la problématisation du présent travail autour de la promotion du développement durable en milieu hospitalier.

III-1. Analyse et synthèse globale de l'étude

Une analyse du travail repose avant tout sur l'esprit de critique constructive et d'un certain recul sur le sujet. Un travail de synthèse fait également état des points à prendre en considération lorsque nous voulons parler de développement durable dans le secteur de la santé, et tout ce que cette thématique pourrait impliquer.

III-1-1. Le développement durable, une préoccupation du secteur de la santé

Conformément aux lois de Grenelle de l'environnement, le secteur de la santé se doit également de respecter et de mettre en œuvre des politiques de développement durable efficaces pour mieux conscientiser les acteurs de la santé à cette problématique. Néanmoins, les résultats de cette étude ont démontré une certaine tare sur la prompte participation de chaque acteur pour avancer dans la promotion dudit développement durable.

Si la compréhension de ces enjeux se fait sentir à tous les niveaux de l'établissement, les cadres de la santé ont encore une longue route pour la conduite de leurs équipes à avancer vers les comportements éco-responsables. En ayant conscience du rôle pollueur des hôpitaux avec les taux considérables de productions de déchets et les modes de pratiques quotidiennes

non soucieux des équilibres entre écologie – économie et social, ce ne sont pas donc les envies qui manquent. En effet, les acteurs de la santé ont pleinement connaissance de la nécessité des démarches de management pour le développement durable dans les hôpitaux, mais le manque d'action allant dans ce sens se veut être un handicap majeur.

Malgré l'existence de stratégie ou de comité de pilotage dans les établissements, les entretiens effectués auprès des cadres de santé ont fait état des difficultés que cela représentait. Les résultats ont cependant donné un paysage propice à la considération du développement durable dans le milieu hospitalier, étant donné la pointe de connaissance du concept par le personnel, les comportements qu'ils adoptent et leur souci de l'éco-responsabilité. Le souci de la sauvegarde de l'écosystème national et mondial, la préoccupation des dépenses énergétiques, la valorisation du lien social et des enjeux économiques liés aux activités des hôpitaux figurent parmi les points à mettre en avant pour repenser le management durable dans le secteur de la santé.

III-1-2. Les comportements éco-responsables inhérents au quotidien hospitalier et les entraves à la participation des acteurs

Comme mentionné plus haut et toujours selon les réflexions de Kurt Lewin sur les questions de changement, acquérir un nouveau comportement n'est pas une étape facile à entreprendre. Or, l'étude a démontré que ce n'est pas tout le personnel qui a conscience de ce type de comportement. Les analyses antérieures ont cependant démontré la volonté d'une majeure partie du personnel à mettre en application ce type de comportement dans leur activité professionnelle : économie d'énergie et d'eau, tri des déchets et les questions de consommables.

Les entretiens effectués auprès des cadres de santé et d'un éco-infirmier ont affirmé des difficultés sur le changement qu'occasionnaient les processus dans les démarches pour le développement durable dans le cadre. Si les comportements éco-responsables sont un atout pour envisager le management durable dans un cadre hospitalier, les mettre en pratique dans le milieu professionnel de la santé reste un challenge pour les cadres. En effet, l'étude a décrété les difficultés à favoriser le changement dans le service. Il pourrait alors s'agir de s'accommoder à des gestes éco-responsables dans le travail au sein des établissements et faire de ces derniers des attitudes courantes. Car une des raisons de l'absence de réelle participation du personnel de la santé à la problématique du développement durable peut être l'absence de

dynamisme informationnelle et communicationnelle (diverses informations relatives à la thématique et les formations y afférentes) dans les établissements. C'est-à-dire que le manque de compréhension des enjeux du management durable dans le service de santé pourrait nuire à la participation des acteurs à œuvrer dans ce sens. Or, les comportements éco-responsables sont un des piliers des actions pour le management durable, et pour ce faire il faudrait basculer peu à peu vers les bonnes pratiques dans le cadre hospitalier et ainsi conditionner une meilleure participation des acteurs de la santé pour le développement durable. Mais le concept de participation nécessite encore un approfondissement sur ce sujet.

III-1-3. Le management durable d'un établissement hospitalier : un processus complexe mais pas impossible

En se référant à la définition de Luce Proulx du management durable qui désigne l'amélioration continue des prestations et performances d'une organisation, dans toutes ses fonctions, dans le respect le plus strict de l'environnement et des intérêts de toutes les parties prenantes du système auquel elles appartiennent. Les générations futures sont également considérées parmi les parties prenantes.²² Et en se basant également sur cette présente étude, il apparaît indispensable de confirmer cette prospective de management durable dans le secteur de la santé. En effet, cela ne pourrait être que probant pour l'environnement à l'échelle locale et même nationale et internationale si tout le cadre hospitalier visait à plus de rigueur dans le respect des politiques de développement durable dans leur cadre. Certes, la complexité que ce processus puisse engagé n'est pas à prendre de court, dans l'efficacité de la participation de tout le personnel, les bonnes pratiques et leurs comportements éco-responsables dans le quotidien du travail à l'hôpital, mais surtout la durabilité des actions dans le temps et dans l'espace. Le management durable relève d'autant plus d'une bonne gouvernance dans le cadre hospitalier, le rôle des cadres dans la motivation et la recherche de situation favorable au suivi des démarches de développement durable reste de mise. Les lacunes sur l'absence de communication et d'échange d'information sur le sujet figurent également parmi les problèmes constatés. Chose à remédier si l'on veut fournir toutes les conditions favorables à la mise en place d'un management durable dans un hôpital et pour que toute l'équipe soignante puisse s'investir dans la démarche et œuvrer pour le développement durable. L'adoption de gestes éco-responsables dans le quotidien de l'équipe soignante reste

²² Luce Proulx, Processus de développement durable et ses postulats de réussite, SADC de D'Autray-Joliette, p.13, http://www.sadc-autray.qc.ca/wp-content/uploads/2013/04/Demarche-DD_etape_Introduction.pdf

nécessaire, en plus de la nécessité de son implication sur le long terme et faire de ces comportements une attitude quotidienne pour mieux conditionner la gestion et le fonctionnement du cadre de la santé.

III-2. Limites de la recherche

Comme dans toute démarche de recherche, on ne peut pas tout cerner en un travail. Aussi, cette présente étude revêt certaines limites. Des points qui n'ont pas été abordés ou approfondis, mais qui méritent quand même de mûres réflexions. Des points qui pourront nous mener à des perspectives pour des recherches à venir.

III-2-1. Le partage d'information et de connaissance pour initier l'entourage hospitalier à repenser le développement durable

Les démarches théoriques et méthodologiques utilisées tout au long de cette étude ont fait émerger des points saillants quant aux axes à prendre ne compte lorsque nous voulions parler de la promotion du développement dans un cadre hospitalier. Si les enjeux liés au développement durable en plus de sa mise en lien avec le domaine de la santé ont été abordés sur tous les angles, il n'en est moins que le réel souci du : COMMENT arriver à faire d'un hôpital un espace défendant à la fois des principes de durabilité écologique, économique et social. Mais aussi de faire de ce dernier un espace clé pour que le personnel et aussi les patients puissent être des personnes sensibilisées au souci des principes du développement durable.

Le manque de connaissance et d'information ont été constatés auprès de certaines personnes enquêtées lors de l'étude, ce qui implique une nécessité d'assurer un système de communication visant à véhiculer les typologies d'informations nécessaires pour mieux sensibiliser ce public au développement durable. Or, ces sujets n'ont pas été abordés dans cette étude, l'utilité de cette pratique certes mais pas le type d'information où les diverses formes que cela pourrait avoir. Même si les cadres de santé interviewés ont proposé des conférences et des formations, la réflexion ne s'est pas portée sur le genre d'information qui pourrait intéresser les acteurs de la santé ou encore le genre de formation qui ira dans ce sens, mais seulement l'utilité des plateformes d'échanges et des formations au développement durable. Car selon Marc Bidan « le système d'information » est nécessaire à une organisation

pour mettre en place des données à utiliser pour divers objectifs.²³ Puisque, seuls les détenteurs d'informations pourront vraiment agir à leur guise dans le cadre du développement durable, étant donné qu'elle est une clé de sensibilisation de mobilisation et de pouvoir pour amener les acteurs internes et externes à un système (dans ce cas hospitalier) à agir pour le développement durable.

III-2-2. Facteur temps pour un réel changement de comportement

L'analyse autour du facteur temps constitue une autre limite à cette recherche. En effet, les discussions ont été menées dans les axes de sensibilisation, de nécessité de changement ou d'adoption de comportement. Pourtant, il paraît difficile de déterminer quand précisément cela pourra être efficient. Si le secteur de la santé souhaite agir dans la démarche de développement durable, les interrogations autour du sujet et des actions à entreprendre ont été étayés à travers ce travail mais la prospective de QUAND reste encore flou. Etant donné les difficultés déjà pressenties au cours de l'analyse, du suivi du processus de management durable, la durée que cela va entreprendre n'est pas encore évidente. Il a été mentionné plusieurs fois que le processus de changement nécessite plusieurs étapes, ce qui induit donc des probabilités temporelles non négligeables. Ce n'est pas du jour au lendemain que tout le personnel du cadre hospitalier va mettre en pratique de manière assidue leurs gestes éco-responsables sur le plan professionnel. Cela va exiger du temps et de la pratique pour que ce geste soit acquis et devienne courant. Les stratégies de développement durable dans les hôpitaux devraient alors intégrer ces diverses contraintes pour mieux suivre et évaluer l'avancement de l'équipe à la bonne tenue du processus. Dans la mesure où ce travail se propose alors d'offrir des réflexions autour du sujet sur la promotion du développement durable dans le cadre de l'hôpital, la route est encore longue pour que tout le système impliquant le secteur de la santé puisse vraiment s'y mettre.

III-2-3. Regard organisationnel du management durable dans le cadre de la santé

Puisqu'il s'agit du cadre institutionnel de la santé et que le sujet de management durable en est l'une des principales lignes directrices de ce travail. Nous constatons simplement que la réelle vision d'organisation n'a pas été abordée de manière détaillée et concise. Les stratégies

²³ Marc Bidan, « Systèmes d'information et développement durable : modèles théoriques et pratiques organisationnelles », *Management & Avenir* 2010/9 (n° 39), p. 304-306. DOI 10.3917/mav.039.0304

de développement durable existent bel et bien dans certains établissements ou sont en cours pour d'autres mais les questionnements sur leur fonctionnement n'ont été clairement étudiés. Aussi, cette limite peut s'avérer être à la fois un champ à élargir et à étudier dans de futures recherches, mais ce travail, lui ne s'est pas étalé sur ce point. Néanmoins, la recherche actuelle a constaté des problèmes sur le plan organisation si l'on se réfère aux manques de communication et d'information sur le sujet du développement durable dans les hôpitaux. C'est-à-dire que l'administration semblerait ne pas prendre des mesures plus formelles dans cette quête de bonnes pratiques dans leur cadre. Ce qui peut être à l'origine des certains manquements ou oublis de l'équipe soignante. Le premier acteur à prendre au sérieux les démarches de développement durable sont le bureau et l'administration dans la mise en place d'une politique plus formelle et plus rigoureuse. Ce mémoire n'a donc pas eu l'opportunité d'étudier comment l'administration de l'hôpital agissait dans son fonctionnement pour mieux cerner les origines des difficultés de son personnel à agir pour un management plus durable.

Ce qui n'est pourtant pas un souci, car voilà des points qu'il faudrait sans doute mettre en exergue pour aborder dans la pratique les soucis de l'environnement par le biais des activités des établissements hospitaliers. Nous pouvons constater que ce système pourrait être complexe et en perpétuel mouvement, étant donné la pluralité des acteurs, les angles de traitement des problèmes, les grands axes à défendre pour amener les cadres de santé à réussir dans le management durable et bien plus encore. Mais les perspectives que nous allons proposer à cette recherche seront alors riches et réfléchies.

III-3. Les nouvelles perspectives

Compte tenu de toutes ces étapes de réflexion menées le long de ce travail, il apparaît important d'avancer des perspectives qui pourraient ouvrir vers de nouvelles pistes de recherche. Cela afin de mieux repenser le management durable dans le secteur de la santé et les grandes lignes à prendre en compte pour que cette vision puisse aboutir à des résultats.

III-3-1. Mise en place de système d'information visant à mieux sensibiliser le milieu hospitalier au management durable

Comme constaté plus haut, l'absence de système d'information claire et dynamique autour de la thématique du développement durable représente une tare pour le prompt basculement au processus de management durable. Et puisque l'information peut être considérée comme un « Ensemble de connaissances réunies sur un sujet déterminé »²⁴, la mise en place d'un système dynamique, c'est-à-dire en perpétuelle évolution et adaptation à l'existant, ne serait que meilleur. Ce système consistera alors à aborder des informations susceptibles d'intéresser le personnel du domaine de la santé, car il faudrait en plus induire le concept de *pertinence*. Ce concept selon Sperber et Wilson est lié à la *pertinence de l'information*, qui consiste à définir ce qu'un individu ou groupe trouve de pertinent. En l'occurrence, la pertinence fait référence à ce qui nous concerne directement ou indirectement et dans lequel on trouve de l'intérêt²⁵. C'est ce qui devrait se trouver à la base de tout système d'information, cette compréhension des besoins en information des acteurs cibles. Cela conditionnera alors plus de dynamisme et plus d'implication des acteurs dans les actions de l'organisation, ce qui dans notre cas est un hôpital. Si l'on pose comme perspective le fait de mettre tous les acteurs de la santé au même stade d'information et de connaissance, il serait plus facile à l'équipe soignante d'un hôpital de peser le pour et le contre d'un management durable pour mieux s'investir. En effet, les informations mises à sa disposition pourront guider les acteurs à se positionner dans le processus de développement durable et à effectuer une mise en lien avec son travail. Le plus difficile est de concilier les besoins informationnels des acteurs en termes de management durable mais aussi la mise en lien avec le domaine de la santé. Si l'équipe ne trouve pas son intérêt à œuvrer pour le développement durable dans le cadre de son travail, le défi se verra encore plus flagrant. Donc, la recherche de la manière de pouvoir amener l'équipe soignante à mettre un pont entre ce que leurs activités professionnelles et les gestes éco-responsables pourront apporter à la communauté médicale et son entourage devra être garantie dans le dynamisme du système d'information.

²⁴ Définition d'information, <http://www.cnrtl.fr/definition/information>.

²⁵ Gwenole Fortin. Notes de lecture : Dan SPERBER & Deirdre WILSON, La pertinence. 2006. , <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00110424/document>

III-3-2. Favoriser les échanges et les interactions pour mieux comprendre les attentes des acteurs de la santé

En continuité avec la précédente perspective, pour vraiment avancer dans le souci du développement durable, la communication est un des maîtres mots de sa réussite. En effet, il faudrait mettre en place, en plus du système d'information dynamique une plateforme d'échange des cadres de santé et de l'équipe soignante. Cette présente étude a décelé des problèmes dans le manque de communication tant au niveau interne que sur le plan interpersonnel. La gouvernance ne prend donc pas en compte d'effectuer de bonnes communications sur les procédures à entreprendre, les comportements, les intérêts du cadre à agir pour le management durable, la mobilisation du personnel à œuvrer dans ce sens. Cette absence de mise en connaissance de tous les enjeux du développement durable en milieu hospitalier est un point à revoir.

En termes d'interaction, un concept qui vise à impliquer les acteurs à échanger et partager leur connaissance et expérience sur un sujet donné, le système de fonctionnement des établissements hospitalier ne la favorise guère. Cette dernière est également une perspective qui pourrait amener le personnel soignant à s'investir dans le souci écologique. Le partage de points de vue et d'idée aidera à faire comprendre aux impétrants pourquoi ils devraient défendre les principes fondateurs du développement durable en milieu hospitalier. Les partages d'expériences avec les pairs et les spécialistes (comme l'éco-infirmier) pourront favoriser des décisions sur le mode de mener à bien la démarche de responsabilisation aux gestes éco responsables dans un hôpital. Quant à la plateforme d'échange, elle est un moyen physique et concret d'orienter les débats et discussions autour de diverses thématiques. Les contraintes organisationnelles et temporelles sont cependant à prendre en compte dans la réalisation de toutes ces perspectives. Car étant donné le lourd emploi du temps dans le secteur de la santé, si le but est la réussite d'un management durable du cadre de la santé, l'organisation ne devrait pas être une entrave. Pour défendre les principes écologiques dans les hôpitaux, il faudrait que ces derniers priorisent également des actions qui vont faciliter le personnel à s'y investir. Ce n'est qu'en assemblant de bout à bout de multiples actions que la participation de l'équipe soignante à agir pour le développement durable pourra avancer.

CONCLUSION

Ce travail peut alors nous amener à conclure de riches réflexions concernant la promotion du développement durable dans le cadre de l'hôpital. C'est à l'aide d'une meilleure compréhension du sujet et d'une riche revue de littérature que l'étude a pu aboutir à des résultats favorables à une analyse approfondie. En effet, une démarche de contextualisation du sujet et une armature théorique nous a permis de mieux élucider certains points autour du développement durable et de la santé. Tant séparément que jonchés ensemble, ces deux sujets se trouvent être en étroite relation. Le travail s'étant axé sur le rôle probant que le cadre de santé pourrait avoir pour repenser le développement durable en milieu hospitalier. La question autour des impacts des initiatives de ces acteurs sur l'écosystème planétaire reste alors de mise, étant donné le taux prononcé de production de déchets toxiques et la grande consommation énergétique et hydraulique de ces établissements. Mais le rôle du cadre de santé s'est restreint à son équipe soignante et pourtant cette dernière constate encore des difficultés pour agir dans les démarches de développement durable.

Une méthodologie qualitative à travers des analyses des entretiens effectués auprès des cadres de santé du domaine public et privé, mais aussi des enquêtes auprès de leurs équipes a su conditionner des résultats pour avancer dans la démarche de recherche. En proposant des hypothèses relatives à la question de concilier le cadre de la santé dans la promotion du développement durable auprès de son équipe soignante, la vérification de ces dernières a aboutit à des constats intéressants. En effet, le taux de connaissance du concept de développement durable en milieu hospitalier donne de l'espoir sur la réelle participation des acteurs de la santé à œuvrer pour un management durable. Les efforts à entreprendre pourraient résider dans la manière dont le cadre de santé se doit d'agir pour amener son équipe à adopter les gestes éco-responsables au sein de leur lieu de travail. Compte tenu du rôle de pollueur considérable des hôpitaux vis-à-vis de notre environnement, ce travail de recherche offre une riche étude sur les points à considérer dans la promotion du développement durable dans le secteur de la santé.

Les questions de comportements éco-responsables ont également été traitées lors de cette étude et les résultats obtenus ont démontré la volonté du secteur de la santé à investir pour un management durable. Si les cadres de santé ont pleinement conscience de leur rôle et de son équipe à œuvrer dans ce sens, les efforts ne sont pas à lésiner pour faire de ces comportements

des attitudes courantes dans un hôpital. Les enquêtes prouvent que le personnel de la santé adopte des attitudes éco-responsables dans la majorité, mais la question qui se pose est les appliquent-ils lors de leur service ? Si certains affirment avoir la notion que le cadre dans lequel ils œuvrent adopte une stratégie pour le développement durable, cette perception n'est gère partagée à l'unanimité. Les résultats des entretiens ont d'ailleurs fait états des difficultés sur le changement en termes de comportements.

Il apparaît donc nécessaire de bien analyser cette étude dans l'optique d'un management durable dans le milieu hospitalier où le cadre de santé, certes, a un rôle, mais que des difficultés nuisent à la réussite de ses intentions. Le rôle du personnel soignant n'est pas aussi négligeable puisqu'il figure parmi les acteurs qui devraient agir pour assurer plus de souci d'éco-responsabilité. Il existe alors divers paramètres à prendre en compte pour promouvoir le développement durable dans ce secteur et les limites de cette recherche ne sont pas à minimiser. En effet, tout travail de recherche ne peut répondre à plusieurs questions et plusieurs objectifs. Et il n'est pas non plus en mesure de promulguer des réflexions approfondies dans chaque aspect complexe qu'un système de fait institutionnel. Pourtant, ce travail a permis de proposer des axes très pertinents pour mieux agir dans le cadre de la santé et du développement durable. Les questions du quand et du comment dans un processus de management durable sont des facteurs clés pour aboutir à des objectifs concluants. La réflexion autour de la mise à niveau des informations auprès de tous les acteurs de la santé reste également un défi pour la faisabilité d'une culture de développement durable dans ce secteur. Assurer une bonne communication autour de la thématique et favoriser les échanges dans cet ordre entre les acteurs cibles est donc une perspective à ne pas négliger si l'on veut que le milieu hospitalier puisse participer de manière optimiste et engagée dans le développement en vue de contribuer à l'amélioration de l'écosystème planétaire et d'assurer un équilibre entre l'écologie, l'économie et le social.

BIBLIOGRAPHIE

- Marie-France JARRET, Économie et développement durable,
<http://www.ethique-economique.fr/uploaded/1-introduction.pdf>
- Les piliers du développement durable,
<http://rse-pro.com/piliers-du-developpement-durable-1066>
- Les enjeux du développement, Séquence 2 – HG20, CNED – Académie en ligne,
page. 26,
<http://www.academie-en-ligne.fr/Ressources/7/HG20/AL7HG20TDPA0111-Sequence-02.pdf>
- Les enjeux, <http://www.rse-nantesmetropole.fr/comprendre/enjeux>
- Charte de l'environnement de 2004, LOI constitutionnelle n° 2005-205 du 1er mars 2005 relative à la Charte de l'environnement (JORF n°0051 du 2 mars 2005 page 3697),
<http://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Constitution/Charte-de-l-environnement-de-2004>
- DÉCLARATION DE RIO SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT,
12 août 1992, <http://www.un.org/french/events/rio92/aconf15126vol1f.htm>
- Lancement d'une certification "HQE" pour les établissements de santé en France, 05 mai 2008,
http://www.notre-planete.info/actualites/actu_1653_lancement_certification_HQE_etablissements_sante_France.php
- Grenelle Environnement, 27 octobre 2009,
http://www.fehap.fr/upload/docs/application/pdf/2012-12/convention_federation_hospitaliere_27_10_09.pdf

- Marine TONDELIER, Manager le développement durable, un défi pour l'hôpital public au XXIème siècle, EHESP, 2011
- FRALEUX Dorothée - Le développement durable en santé, soigner sans polluer dans la durée - SOINS CADRES - 1 Décembre 2007, n° 64 sup.
- Christine Marty, La place et le rôle du cadre de santé dans l'unité de soins, <http://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/la-place-et-le-role-du-cadre-de-sante-dans-lunite-de-soins.html>
- Ministère de la santé, Dossier de presse: mission cadre, http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Dossier_de_presse-mission_cadres-2.pdf.
- Stéphane CHEVALIER, Le management durable, une conception inspirée de l'éducation thérapeutique, SOINS CADRES n°85 - février 2013
- Luce Proulx, Processus de développement durable et ses postulats de réussite, SADC de D'Autray-Joliette, p.13, http://www.sadc-autray.qc.ca/wp-content/uploads/2013/04/Demarche-DD_etape_Introduction.pdf
- Markus Zemp, Le management durable: un modèle global de direction d'entreprise, Revue de l'acheteur 9/2014, http://www.procure.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/Artikel_BM_FR/Article_RA_09.pdf
- Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3An26039>
- Stéphane CHEVALIER, Le management durable, une conception inspirée de l'éducation thérapeutique, SOINS CADRES n°85 - février 2013

- LEBAS T., LAUNAY A., 2013, « Hôpitaux promoteurs de santé : Le développement durable, un levier de promotion de la santé », INPES, p.4
- Comité 21, Délégation des Pays de la Loire, « Développement durable et établissements de santé », p.1
- Marc Bidan, « Systèmes d'information et développement durable : modèles théoriques et pratiques organisationnelles », Management & Avenir 2010/9 (n° 39), p. 304-306.
DOI 10.3917/mav.039.0304
- Définition d'information, <http://www.cnrtl.fr/definition/information>
- Gwenole Fortin. Notes de lecture : Dan SPERBER & Deirdre WILSON, La pertinence. 2006. , <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00110424/document>

Guide d'entretien (CDS)

Introduction et présentation

Pouvez-vous vous présenter brièvement en précisant depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine de la santé et depuis combien de temps occupez-vous la fonction de cadre de santé ?

1°) Quelle est votre conception du développement durable ?

Relance: définitions, significations, représentations

2°) Selon vous, à quoi fait référence le management durable ?

Relance: - Objectifs du management durable

- Est-elle incluse dans le management des hôpitaux

3°) Dans votre établissement, avez-vous une stratégie ou des démarches en faveur du développement durable ?

Relance: - Vos responsabilités dans cette démarche

- Prise en compte du développement durable dans les décisions managériales

- Mis en place de formations

- Implication du personnel dans cette démarche

4°) Comment avez-vous procédé pour sensibiliser le personnel aux démarches sur le développement durable ? Quelles ont été les difficultés ?

Relance : - Y a-t-il eu des résistances ?

- Difficultés dans la mise en place de ce type de démarche ?
- Difficultés de l'application du management durable au quotidien ?

5°) De quels moyens auriez-vous besoin pour rendre le management durable plus efficace ?

Relance : - Outils, temps, finance, humain....

6°) Selon vous, y a-t-il un lien entre comportement éco-responsable et qualité de vie au travail ?

7°) Avez-vous des propositions de solutions pour mieux promouvoir le développement durable dans les hôpitaux ?

Guide d'entretien

(CDS membre du COPIL développement durable)

Introduction et présentation

Pouvez-vous vous présenter brièvement en précisant depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine de la santé, votre fonction et depuis combien de temps occupez-vous cette place?

1°) Quelle est votre conception du développement durable ?

Relance: définitions, significations, représentations

2°) Selon vous, à quoi fait référence le management durable ?

Relance: - Objectifs du management

- Est-elle incluse dans le management des hôpitaux

3°) Dans votre établissement de santé avez-vous une stratégie ou des démarches en faveur du développement durable ?

Relance: - Politique de l'établissement

- Les responsabilités du cadre de santé dans cette démarche
- Prise en compte du développement durable dans les décisions managériales
- Mis en place de formations
- Implication du personnel dans cette démarche

4°) Comment procédez-vous pour sensibiliser le personnel aux démarches sur le développement durable ? Quelles peuvent être les difficultés?

Relance :

- Y a-t-il des résistances ?
- Difficultés dans la mise en place de ce type de démarche ?
- Difficultés de l'application du management durable au quotidien ?

5°) A ce jour de quels moyens faudrait-il pour rendre le management durable plus efficace ?

Relance : - Outils, temps, finance, humain....

5°) Selon vous, y a-t-il un lien entre comportement éco-responsable et qualité de vie au travail ?

6°) Avez-vous des propositions de solutions pour mieux promouvoir le développement durable dans les hôpitaux ?

Guide d'entretien

(Eco-infirmier)

Introduction et présentation

Pouvez-vous vous présenter brièvement en précisant depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine de la santé, votre fonction et depuis combien de temps occupez-vous cette place?

1°) Quelle est votre conception du développement durable ?

Relance: définitions, significations, représentations

2°) Selon vous, à quoi fait référence le management durable ?

Relance: - Objectifs du management

- Est-elle incluse dans le management des hôpitaux

3°) Pensez-vous qu'il y ait dans les établissements de santé avez-vous une stratégie ou des démarches en faveur du développement durable ?

Relance: - Politique de l'établissement

- Les responsabilités du cadre de santé dans cette démarche

- Prise en compte du développement durable dans les décisions managériales

- Mis en place de formations

- Implication du personnel dans cette démarche

4°) Comment procédé pour sensibiliser le personnel aux démarches sur le développement durable ? Quelles peuvent être les difficultés?

Relance :

- Y a-t-il des résistances ?

- Difficultés dans la mise en place de ce type de démarche

- Difficultés de l'application du management durable au quotidien

5°) A ce jour de quels moyens faudrait-il pour rendre le management durable plus efficace ?

Relance : - Outils, temps, finance, humain....

5°) Selon vous, y a-t-il un lien entre comportement éco-responsable et qualité de vie au travail ?

6°) Avez-vous des propositions de solutions pour mieux promouvoir le développement durable dans les hôpitaux ?

Questionnaire (équipes paramédicales)

Bonjour, je suis actuellement étudiant à l'IFCS TL à Lyon, dans le cadre de mon travail de recherche sur le développement durable à l'hôpital, j'effectue un questionnaire auprès des équipes soignantes. Ce questionnaire est bien sûr anonyme et confidentiel, je vous remercie d'avance de votre participation.

1°) En ce qui concerne le développement durable :

En avez-vous entendu parler ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

Savez-vous ce que c'est ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

Pensez-vous en faire dans votre établissement ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

2°) Le développement durable est-il :

Un enjeu fondamental pour votre établissement ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

Un moyen stratégique pour votre établissement ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

Une contrainte, une obligation pour vous ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

3°) Etes-vous informés des principales lois liées au développement durable ?

(eau, air, déchets, formation et sécurité des salariés, sécurité sanitaire...)

☐ Oui ☐ Non

4°) Etes-vous sensibilisés aux gestes éco-responsable ? ☐ Oui ☐ Non

5°) Avez-vous eu des formations en lien avec le développement durable ? ☐ Oui ☐ Non

6°) Pensez-vous que la démarche de développement durable est inclus dans le management de votre cadre? ☐ Oui ☐ Non

Précisez :

.....
.....
.....

7°) Êtes-vous engagé dans une démarche de développement durable au niveau de la gestion:

Des déchets ? ☐ Oui ☐ Non

De l'énergie ? ☐ Oui ☐ Non

De l'eau ? ☐ Oui ☐ Non

Des consommables ? ☐ Oui ☐ Non

Des déplacements ? ☐ Oui ☐ Non

8°) Pensez-vous avoir un comportement éco-responsable? ☐ Oui ☐ Non

Table des matières

INTRODUCTION	3
Partie I. Revue de la littérature	5

<u>I-1. Les principes et fondements du développement durable</u>	5
<u>I-1-1. Le concept de développement durable</u>	5
<u>I-1-2. Les enjeux du développement durable</u>	7
<u>I-1-3. Cadre législatif</u>	9
<u>I-2. Le développement durable et environnement hospitalier</u>	11
<u>I-2-1. État des lieux</u>	11
<u>I-2-2. Les bonnes pratiques à favoriser en milieu hospitalier</u>	13
<u>I-2-3. Vers un processus de changement</u>	15
<u>I-3. Le cadre de santé</u>	16
<u>I-3-1. Rôles et missions du cadre de santé</u>	16
<u>I-3-2. Responsabilités et responsabilisation</u>	17
<u>I-3-3. Le management durable</u>	18
<u>Partie II. Méthodologie</u>	21
<u>II-1. Présentation du cadre méthodologique</u>	21
<u>II-1-1. Le contexte</u>	21
<u>II-1-2. Hypothèses de recherche</u>	22
<u>II-2. Échantillon et collecte de données</u>	24
<u>II-2-1. Choix du terrain d'enquête</u>	24
<u>II-2-2. Choix de la population</u>	24
<u>II-2-3. Choix des outils</u>	24
<u>II-2-4. Les modalités de l'enquête</u>	25
<u>II-2-5 Phase de pré-test</u>	25
<u>II-3. Analyse des résultats et vérification des hypothèses</u>	25

<u>Partie III. Problématisation</u>	33
<u>III-1. Analyse et synthèse globale de l'étude</u>	33
<u>III-1-1. Le développement durable, une préoccupation du secteur de la santé</u>	33
<u>III-1-2. Les comportements éco-responsables inhérents au quotidien hospitalier et les entraves à la participation des acteurs</u>	34
<u>III-1-3. Le management durable d'un établissement hospitalier : un processus complexe mais pas impossible</u>	34
<u>III-2. Limites de la recherche</u>	35
<u>III-2-1. Le partage d'information et de connaissance pour initier l'entourage hospitalier à repenser le développement durable</u>	35
<u>III-2-2. Facteur temps pour un réel changement de comportement</u>	36
<u>III-2-3. Regard organisationnel du management durable dans le cadre de la santé</u>	36
<u>III-3. Les nouvelles perspectives</u>	37
<u>III-3-1. Mise en place de système d'information visant à mieux sensibiliser le milieu hospitalier au management durable</u>	37
<u>III-3-2. Favoriser les échanges et les interactions pour mieux comprendre les attentes des acteurs de la santé</u>	37
<u>CONCLUSION</u>	39
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	41
<u>ANNEXES</u>	43