



EHESP

**Directeur d'établissement sanitaire
et social public**

Promotion : **2007 - 2008**

Date du Jury : **Décembre 2008**

**L'intégration de préoccupations
environnementales dans le quotidien
d'un EHPAD**

Une opportunité managériale pour le directeur

Perry MOTTIER

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en priorité à l'EHPAD de Biscarrosse, ses acteurs du quotidien et en particulier à son directeur qui m'a permis de développer la problématique de mon choix, à la lumière de son établissement.

Ensuite je souhaite remercier les personnes que j'ai contactées et interviewées. Leurs expériences et conseils m'ont été précieux pour la réalisation de ce mémoire.

Enfin je suis reconnaissante envers toutes les personnes qui m'ont apportée leur regard, leur aide au cours de la maturation et rédaction de ce document.

Primum non nocere, deinde curare
D'abord ne pas nuire, ensuite soigner

Serment d'Hippocrate

Sommaire

Introduction	1
1 L'entrée dans l'ère de l'éco-responsabilité.....	5
1.1 L'émergence d'un concept à la lumière des sphères internationales et nationales	5
1.1.1 La sphère internationale	5
1.1.2 La sphère nationale	7
1.2 La sphère locale : des collectivités locales engagées dans une dynamique environnementale	10
1.2.1 Le département des Landes	11
1.2.2 La ville de Biscarrosse	12
1.3 Le développement durable à l'échelle des établissements sanitaires et sociaux.....	12
1.3.1 Les établissements de santé	13
1.3.2 Les établissements sociaux et médico-sociaux	15
1.4 Le développement durable à l'échelle d'un EHPAD : étude de la situation de l'EHPAD de Biscarrosse	16
1.4.1 La phase d'observation et de recueil des données.....	16
1.4.2 Les premiers enseignements issus de cet état des lieux.....	18
2 La dimension managériale au cœur de l'introduction de préoccupations environnementales	21
2.1 L'introduction de la dimension environnementale dans une organisation, portée à la lumière de la théorie du changement	21
2.1.1 La théorie du changement au sein des organisations	21
2.1.2 La théorie des comportements	23
2.2 La concrétisation d'une stratégie écologique impose de facto un management singulier : le management environnemental.....	27
2.2.1 La définition du management durable.....	27
2.2.2 Le management participatif au cœur du management environnemental.....	31

2.3	L'introduction du développement durable dans une organisation nécessite l'engagement de la direction et un accompagnement adapté.....	34
2.3.1	Le nécessaire engagement de la direction dans la politique environnementale passe par les mots et par les actes.....	35
2.3.2	L'indispensable accompagnement, en interne, de la direction dans la politique environnementale.....	38
3	Les préconisations pour la structuration d'une démarche environnementale au sein de l'EHPAD de Biscarrosse.....	41
3.1	Concrétiser la prise de conscience de la direction.....	41
3.1.1	Formaliser un engagement en direction du développement durable	41
3.1.2	Instaurer une démarche managériale appropriée	43
3.2	Etablir un diagnostic initial complet et fiable	47
3.3	Choisir des priorités d'actions pour initier la démarche environnementale à l'EHPAD de Biscarrosse	48
3.3.1	Les actions réalisables à court terme	49
3.3.2	Les actions réalisables à moyen terme	51
	Conclusion.....	55
	Sommaire détaillé.....	58
	Bibliographie.....	61
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

ACV : Analyse du cycle de vie

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

CA : Conseil d'administration

C2DS : Comité de développement durable en santé

CO2 : Dioxyde de carbone

CHU : Centre hospitalier universitaire

DASRI : Déchets d'activités de soins à risque infectieux

DOM : Déchets d'ordures ménagères

EHPAD : Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

EHESP : Ecole des hautes études en santé publique

EMAS : Environmental management and auditing scheme

GES : Gaz à effet de serre

GPEM-DDEN : Groupe d'études des marchés « développement durable, environnement »

HQE : Haute qualité environnementale

IFEN : Institut français de l'environnement

NRE : Nouvelles Régulations Economiques

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ONU : Organisation des Nations Unies

PNAAPD : Plan National d'Action pour des Achats Publics Durables

PRSE : Plan régional santé environnement

QEB : Qualité environnementale des bâtiments

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

SME : Système de management environnemental

SEDD : Stratégie européenne du développement durable

SNDD : Stratégie nationale de développement durable

UGAP : Union des regroupements d'achats publics

Introduction

Aujourd'hui se développe en France, une véritable volonté de prendre en compte la notion de développement durable. Préserver la terre ne relève plus d'une utopie environnementaliste, mais se révèle comme une nécessité absolue pour la survie de notre espèce.

En 2002 à Avranches, lors de la campagne électorale pour l'élection présidentielle, le président Chirac déclare aux Français qu'il a décidé de faire de la lutte pour la protection de l'environnement une priorité nationale : « *En un mot, il y a péril en la demeure* ». A l'occasion du Sommet mondial du développement durable de Johannesburg, en 2002, il manifeste, une nouvelle fois, sur la scène internationale sa volonté de modifier le modèle actuel de développement économique : « *Notre maison brûle et nous regardons ailleurs* ». Cinq chantiers prioritaires sont alors définis. Malgré le changement de présidence à la tête de l'Etat Français, la priorité accordée au développement durable est maintenue puisque Nicolas Sarkozy a débuté son mandat avec l'instauration du Grenelle de l'environnement. Il y incite notamment sur la notion d'exemplarité de l'Etat.

Nous sommes par conséquent sommés d'entrer dans l'ère de l'éco-responsabilité. Ce terme représente l'ensemble des actions engagées par les services de l'Etat, des collectivités et des organisations pour limiter -voire supprimer- les impacts négatifs de leur propre fonctionnement sur l'environnement et le climat. Ces actions passent notamment par de nouveaux choix de gestion, des changements de comportements, de pratiques.

Les établissements sanitaires et médico-sociaux ont toute légitimité à concourir à cet objectif d'exemplarité. D'une part, ce sont généralement les plus gros acheteurs, les plus grands consommateurs d'énergie et producteurs de déchets. D'autre part, au vu de leur position fréquente de premier employeur du territoire local, les établissements sanitaires et médico-sociaux ne sont pas sans influence sur les comportements des « *parties prenantes* » : résidents, familles, agents, fournisseurs, politiques. A ce jour, les réalisations environnementales restent encore confidentielles, ponctuelles et les informations vagues et dispersées. La majorité des établissements engagés dans ce champ s'est appropriée le concept de développement durable au cours d'une opération architecturale, en respectant les principes de la haute qualité environnementale (HQE). Rares sont les établissements publics qui ont appliqué les préceptes du développement durable au cœur de leur activité quotidienne.

Et s'il faut ajouter une raison supplémentaire pour justifier qu'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes s'engage dans cette « *révolution écologique* »¹, abordons le versant sanitaire de la question. Un établissement médico-social a pour vocation le bien-être de ses résidents. Il a une mission de promotion de la santé. Or la santé est justement une préoccupation majeure du développement durable. Les liens d'interdépendance entre santé et environnement ne sont plus à démontrer. Allergies, asthme et 7 à 20 % des cancers seraient imputables à des facteurs environnementaux.² Un EHPAD a donc tout intérêt à jouer sa partition dans cet enjeu de santé publique. Enfin, le fait de montrer qu'un EHPAD prend sa part de responsabilité et sait s'adapter, se mobiliser dans la réduction de ses impacts néfastes sur l'environnement, permet un nouvel éclairage sur le rôle d'un EHPAD. Ceci concourt à placer -voire replacer- l'EHPAD au cœur d'un projet de société. Et c'est dans cet axe de développement qu'il m'a semblé pertinent de conduire ma réflexion ; en espérant pouvoir la poursuivre au gré de ma carrière de direction.

Au cours de mon stage de professionnalisation à l'EHPAD de Biscarrosse, dans les Landes, j'ai pu observer divers signes qui m'ont permis de penser que la mise en place d'une véritable politique en faveur du développement durable était réalisable. Ceci s'inscrit d'autant mieux dans l'actualité que l'établissement va rentrer dans deux phases importantes : la réécriture de son projet d'établissement et la rénovation et l'extension de la structure. En outre, pour répondre à des soucis économiques, certains choix de matériaux ou de dispositifs écologiques ont été retenus dans le projet de construction telle que la production solaire d'eau chaude. Aussi, dans la perspective d'une activité future, sensibiliser à l'éco-responsabilité, dès maintenant, les agents devraient permettre de pérenniser les investissements envisagés.

Placer un EHPAD sous l'égide du développement durable exige une modification profonde de la culture, des savoirs, savoir-faire et savoir être des professionnels. Il interroge de facto le management du directeur, sa capacité à gérer le changement, à fédérer et accompagner ses équipes dans un nouveau mouvement. Par conséquent, cette nouvelle orientation stratégique représente une opportunité managériale, sans commune mesure, pour un directeur, comme nous allons tenter de le démontrer.

1 Discours du Président Sarkozy, Grenelle de l'Environnement, 2007

2 Plan Régional Santé Environnement Aquitaine, 2005-2008, Préfecture de la région Aquitaine

A ce jour, aucun EHPAD n'est encore référencé par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), pour avoir mis en place une démarche globale d'intégration des préoccupations environnementales dans ses services. C'est pourquoi j'ai choisi de positionner ce mémoire dans un axe recherche-action, toute proportion gardée, au sens de « *recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* »³. La problématique qui a guidé mon cheminement fut de comprendre dans quelle mesure un EHPAD public pouvait adopter, dans son quotidien, des comportements éco-responsables. Le but final étant de pouvoir proposer, à l'EHPAD de Biscarrosse, des pistes sur lesquelles faire reposer une véritable politique environnementale.

Afin de mener cette recherche, je me suis principalement appuyée sur une étude documentaire que j'ai, par la suite, complétée par la conduite de quelques entretiens. Mon souhait initial était de disposer d'une revue de la littérature aussi large que possible pour circonscrire au mieux les enjeux et outils d'une démarche éco-responsable. Quant à la conduite des entretiens, j'ai tenté d'interroger les acteurs qui avaient d'ores et déjà conduit de tels projets (clinique Champeaux à Béziers, clinique Delay à Bayonne, centre hospitalier universitaire de Brest) mais pas uniquement. C'est ainsi que j'ai également rencontré des acteurs de l'ADEME, du Comité de développement durable en santé (C2DS) et de l'Ecole des hautes études en santé publique (EHESP) qui initie actuellement une stratégie de développement durable. C'est à la lumière de ces lectures et rencontres que ce mémoire tente de construire son développement.

Dans une première partie sera dressé un portrait du développement durable, ses évolutions grâce auxquelles la notion s'invite aujourd'hui aux portes des EHPAD. Nous parcourrons notamment les expériences déjà réalisées, ou en cours, dans le milieu hospitalier avant de dresser un état des lieux des mesures environnementales déjà mises en place à l'EHPAD de Biscarrosse. Une fois ce contexte présenté, nous tâcherons d'appréhender le management environnemental et la place stratégique du Directeur dans l'accompagnement de cette transition culturelle. Enfin ce mémoire consacrera son troisième chapitre à la proposition d'actions concrètes qui pourraient être adoptées au sein de l'EHPAD.

3 HUGON M.A., SEIBEL C., 1988, Recherches impliquées, Recherches action : le cas de l'éducation, Bruxelles : De Boeck Université, p.13

1 L'entrée dans l'ère de l'éco-responsabilité

Le développement durable est devenu, en quelques années, un concept incontournable, pourtant la notion n'est pas récente. En effet, la réflexion sur la relation entre activités humaines et écosystèmes était déjà présente dans les philosophies grecques et romaines. Mais ce n'est que dans la deuxième partie du XX^e siècle qu'elle trouve un début de réponse systématique.

Un grand nombre d'acteurs, de tout horizon, se sent aujourd'hui responsable vis-à-vis de son environnement. La sensibilité écologique des français n'a de cesse de s'accroître. Ils étaient 54% à déclarer avoir entendu parler de « développement durable » en 2004, 67 % en 2005 et 77% en 2006, d'après l'enquête d'Ethicity et de l'ADEME, menée en 2006 sur les français et le développement durable⁴. Nul doute qu'aujourd'hui, ce pourcentage dépasse les 80%. Mais comment en sommes-nous arrivés là ? C'est ce que le présent chapitre va tenter de présenter au travers d'une description des divers enjeux liés au développement durable et comment ces derniers peuvent aujourd'hui concernés l'EHPAD de Biscarrosse.

1.1 L'émergence d'un concept à la lumière des sphères internationales et nationales

L'idée que les ressources de notre planète n'étaient pas inépuisables et que les grands équilibres qui régissent le fonctionnement des écosystèmes étaient menacés par l'activité humaine s'est imposée progressivement à l'échelle mondiale.

1.1.1 La sphère internationale

Le philosophe allemand Hans Jonas (1903 -1993) fut l'un des premiers à mettre en avant l'impératif de « *responsabilité sociétale dans le développement des activités techniques et humaines* »⁵. Cette préoccupation « *conduit alors à prendre en compte l'intérêt non seulement immédiat de la société mais aussi celui des générations futures* »⁶. Toutefois pour voir émerger le concept de développement durable, il faudra attendre 1972 et la conférence de Stockholm. Cette dernière a lieu dans un contexte chaotique où certains

⁴ Enquête d'Ethicity et de l'ADEME, Les français et le développement durable. Consultable sur http://cdurable.info/IMG/pdf/presentation_ethicity_ademe.pdf

⁵ LANOY L., Concept de développement durable : vers un nouveau paradigme ?

⁶ Ibid

prônent la croissance zéro et présentent le développement économique comme incompatible avec la protection de la planète à long terme. Ce concept vise alors à utiliser les ressources naturelles et humaines pour atteindre des objectifs sociaux et économiques sans nuire à l'environnement.

Il faut cependant patienter encore quinze ans pour qu'une définition politique et consensuelle du développement durable soit publiée. Premier ministre en Norvège et présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Gro Harlem Brundland s'attache, dans un rapport « *Notre Avenir à tous* », à définir le concept de *Sustainable Development* par " *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* " ⁷. Depuis cette date, le concept de développement durable a été adopté dans le monde entier.

Par la suite, l'Organisation des nations unies lance de grandes conférences internationales sur l'environnement et le développement. C'est à l'occasion de l'une d'elles, le Sommet pour la Terre, à Rio, en 1992 que les 177 pays présents adoptèrent l'Agenda 21, un outil constitué comme un véritable plan d'action mondial de développement durable pour le XXI^{ème} siècle. Il fixe des objectifs autour de quarante chapitres, définit des moyens, propose des politiques volontaristes à mettre en place dans tous les domaines de la société et à différents niveaux. Les pays s'engagent notamment à élaborer des stratégies nationales de développement durable. Pourtant en 2002, à Johannesburg, force est de constater que les objectifs fixés, 10 ans plus tôt, ne sont pas atteints et que des efforts supplémentaires seront nécessaires.

L'ONU n'est pas le seul organisme international à se préoccuper du développement durable. Par exemple, l'Organisation mondiale du commerce, dans le préambule de l'accord de Marrakech de 1994, et bien que cette déclaration d'intention n'ait pas de valeur contraignante, prend en compte cet objectif de développement durable. De son côté, l'Organisation de coopération et de développement économiques a défini le développement durable comme une priorité stratégique. Les membres de l'OCDE se sont ainsi engagés à prendre des mesures pour faire face aux problèmes les plus graves notamment le changement climatique. L'organisation internationale a ainsi préconisé expressément la mise en place de stratégies de développement durable dans tous les pays pour 2005. Ce que l'Union Européenne a naturellement repris dans ses propres recommandations.

⁷ Brundtland G.H., 1988, *Votre avenir à tous*, éditions Le Fleuve, Montréal

En effet l'Union Européenne joue un rôle très important dans l'évolution du développement durable. Cette notion est ainsi inscrite dans le traité de Maastricht (1992). Quant au Traité d'Amsterdam (1997), il place le développement durable parmi les objectifs fondamentaux de l'Union. Depuis les fonds structurels attribués par l'Union Européenne sont conditionnés au développement durable des territoires. C'est en juin 2001 que le Conseil européen de Göteborg a adopté une stratégie européenne du développement durable (SEDD). De fait les stratégies nationales doivent être en cohérence avec cette politique et intégrer la dimension européenne comme un moyen d'atteindre l'objectif commun.

Au fil des années, le concept de développement durable s'est affiné et certains consensus ont émergés. Ainsi il est désormais accepté que le développement durable dépasse les considérations strictement environnementales et concerne la société dans son entier. Toutefois la mise en œuvre de ses principes n'est pas une entreprise aisée, notamment pour concilier les intérêts des différents pays comme l'a démontré la difficile ratification du protocole de Kyoto. Mais en France, quelle prise en compte du développement durable existe-t-il dans les politiques publiques ?

1.1.2 La sphère nationale

En France, depuis une dizaine d'années de nombreux textes se réfèrent au concept de développement durable. Il est inscrit dans le Code rural depuis 1999 comme une priorité essentielle de l'aménagement du territoire. Depuis 2001, la loi Nouvelles Régulations Economiques, dite loi NRE, impose aux entreprises françaises cotées de produire un rapport annuel, faisant état des conséquences environnementales de leur activité. La France a ainsi développé un certain nombre d'outils pour favoriser l'introduction du développement durable dans la vie française, aussi concentrons-nous sur trois grandes années clés : 2003, 2004 et 2007.

A) 2003 : La Stratégie nationale de développement durable

La définition d'une stratégie nationale de développement durable en France répond d'abord à un engagement international pris dans le cadre du Sommet pour la Terre. Elle vise aussi à intégrer la SEDD. *« Elle procède enfin d'une volonté gouvernementale de dépasser le simple « exercice de réflexion sans lendemain opérationnel », en adoptant une approche « résolument tournée vers l'action. »*

« Compte tenu de l'ampleur de la tâche et de la globalité des problèmes à traiter, ... [la SNDD a pour mission] d'organiser la démarche afin de donner à chacun une vision

*commune des enjeux et des évolutions nécessaires à court et moyen termes, pour préciser les modalités d'intégration du développement durable aux politiques publiques, en fin pour permettre de suivre les progrès réalisés dans ce domaine ».*⁸

La France a déjà rédigé deux SNDD : en 1997 et 2003. La dernière en date s'articule autour de six axes stratégiques, recouvrant dix programmes d'action. Le cinquième axe vise à un Etat exemplaire en intégrant le développement durable dans les politiques publiques et dans le fonctionnement des administrations (Annexe 1). La SNDD assigne donc des objectifs chiffrés à l'Etat d'ici à 2008 :

- Economies de fluides : réduction des consommations pour l'eau à 20 % et à 10 % pour l'énergie ;
- Emissions de gaz carbonique : réduction de 10 %
- Papier : taux de recyclage des papiers blanc fixé à 60 %;
- Véhicules : 20 % du renouvellement des flottes sous forme de véhicules propres dont 5% à l'électrique et un plan de déplacement par an et par département ;
- Bâtiment : 50% des constructions publiques devront répondre aux normes de la haute qualité environnementale ou de la haute performance énergétique.

Pour favoriser la mise en œuvre de la SNDD, d'autres outils ont été élaborés ou réformés. C'est le cas du code des marchés publics qui permet depuis 2006, grâce à ses articles 5, 6, 14, 45 et 53, d'encourager un achat éco-responsable (Annexe 2). Parallèlement un Plan National d'Action pour des Achats Publics Durables 2007-2009 a été instauré pour déployer une véritable commande publique éco-responsable

Mais c'est certainement la charte de l'environnement qui est la traduction la plus spectaculaire de l'intégration du développement durable dans la vie politique française.

B) 2004 : La charte de l'environnement

La loi constitutionnelle n° 2005-205 du 01/03/05 relative à la Charte de l'environnement consacre, en effet, le droit de l'environnement dans l'ordre juridique français en intégrant ses principes dans la Constitution. L'article 6 prévoit ainsi que « *Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. A cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social* ». (Annexe 3)

La définition du développement durable proposée dans la Charte a l'avantage, contrairement à celle de Brundtland, de mettre en lumière le triptyque fondamental sur

⁸ TREFFEL F., CAICEDO E., RIEDINGER N., et al., La France et le développement durable

lequel le développement durable repose. En effet l'adoption d'une démarche de développement durable s'appuie bien sur trois piliers interdépendants que sont :

- le pilier économique : le développement de la croissance et de l'efficacité économique
- le pilier social : la satisfaction des besoins humains et la réponse à des objectifs d'équité et de cohésion sociale
- le pilier environnemental : la valorisation voire la restauration des ressources naturelles

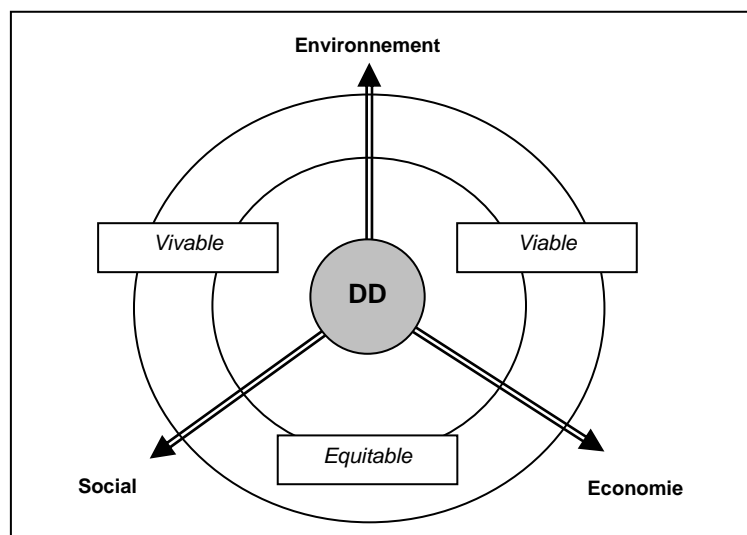


Figure 1 : Schéma du développement durable : à la confluence de trois préoccupations

Néanmoins, pour Laurence Lanoy, dans la Charte, la notion de développement durable « se détermine davantage comme un objectif de l'ensemble des politiques publiques plutôt qu'un véritable principe ou qu'une norme juridique »⁹ ; ce qui interroge naturellement la portée juridique de ce texte. Pour autant, les efforts se poursuivent pour faire reconnaître le développement durable dans les politiques publiques françaises.

C) 2007 : Le Grenelle de l'environnement

En 2007, le nouveau président de la République Française institue un nouveau rendez-vous : le Grenelle de l'environnement. Les associations, syndicats, professionnels et institutions se sont ainsi réunis pour définir les grands axes de la politique développement durable de la France, en ce début de XXI^e siècle. Cet événement apparaît pour Sarkozy comme un « *moment important de la prise de conscience par notre société qu'elle ne peut plus vivre dans le gaspillage* »¹⁰.

⁹ Op.Cit. Discours du Grenelle de l'environnement

¹⁰ Discours du Président Sarkozy, à l'occasion de la restitution des conclusions du Grenelle de l'Environnement, 2007

Plusieurs tables rondes sont organisées : gouvernance et démocratie écologique, efficacité énergie et carbone, modernisation du bâtiment et de la ville, ... Dans ce dernier groupe, c'est un chantier sans précédent qui a été lancé avec la rénovation thermique des bâtiments publics existants. Rappelons que « *le bâtiment est le secteur le plus consommateur d'énergie en France, 42,5 % de l'énergie finale totale* »¹¹. De fait, d'ici 5 ans, tous les bâtiments publics devront réaliser leur bilan carbone.

Le discours du Président Sarkozy invite donc tous les partenaires, et en particulier le secteur public, à entamer cette « *révolution culturelle* »¹², à raisonner en coût global, à réduire ses besoins énergétiques, à réaliser des choix d'appareils les moins consommateurs d'énergie, à promouvoir l'agriculture biologique. A ce sujet, notons la parution d'une circulaire, le 2 mai 2008 relative à l'exemplarité de l'Etat en matière d'utilisation de produits issus de l'agriculture biologique dans la restauration collective.

Ce « *new deal écologique* »¹³ représente un grand et long chantier qui ne peut être mené sans que tous les acteurs de la sphère publique ne soient convaincus et impliqués. Les premières à s'être engagées sur le chemin de l'éco-responsabilité ont été les collectivités locales : départements, communauté de communes ou municipalités.

1.2 La sphère locale : des collectivités locales engagées dans une dynamique environnementale

Les collectivités locales furent les premières institutions à s'engager dans l'appropriation du concept de développement durable. Un nombre significatif d'entre elles a rédigé et mis en œuvre des agendas 21 locaux. A ce jour, 298 collectivités territoriales¹⁴ ont adopté cet outil. D'autres ont développé un système de management environnemental (SME), qui peut être certifié selon deux référentiels : ISO 14 001 ou environmental management and auditing scheme (EMAS ou SMEA en français) .

L'Aquitaine est en tête des régions françaises pour l'engagement de ses habitants en faveur du développement durable. Le Conseil Régional figure parmi les premières collectivités locales à avoir obtenu la norme internationale ISO 14 001. En 2005, la région décline le Plan National Santé Environnement autour de 11 actions prioritaires : information du grand public, recueil de données, légionellose, transports, ... En 2007,

¹¹ Relevé de la première partie de la table ronde « Moderniser le bâtiment et la ville », Site du Grenelle de l'environnement

¹² Ibid

¹³ Ibid

c'est le lancement du Plan Climat en Aquitaine. Ce nouveau cadre entend mettre en place des actions concrètes pour lutter efficacement contre le changement climatique. Toutes ces planifications visent également la mobilisation des acteurs de terrain en les encourageant à la réalisation d'initiatives innovantes en matière de développement durable. Parmi les cinq départements qui composent l'Aquitaine, les Landes ont entendu cet appel et ont développé une politique unique en matière de déchets.

1.2.1 Le département des Landes

Le département des Landes se caractérise par un patrimoine naturel exceptionnel : autrefois marais, il jouit de 106 kilomètres de littoral et de 950 000 ha de forêt de pins maritimes. Mais dans ce département hautement touristique, la quantité de déchets produite avoisine les 293 000 tonnes, ce qui représente en moyenne, 400 kg par habitant¹⁵.

Aussi le Conseil Général des Landes a-t-il, depuis 1990, engagé une politique volontariste en matière de protection de l'environnement. Cet engagement place les Landes parmi les 10 départements français qui consacrent le plus fort budget à l'environnement. Le Conseil Général a initié le premier plan départemental de prévention des déchets, en France. Son objectif est de stabiliser la production croissante de déchets, puis de les réduire. Le plan affiche aussi comme objectif spécifique de développer l'exemplarité dans les collectivités et les administrations landaises, par les bonnes pratiques contribuant à la prévention des déchets, en particulier à travers le développement de l'achat éco-responsable et l'économie de papier.

Ainsi de nombreuses actions sont engagées, telles que la mise à disposition de composteurs sur l'ensemble du département, le soutien aux entreprises engagées dans une démarche d'éco-conception, ... Pour accompagner cette démarche, le Conseil Général édite divers guides pour favoriser un comportement plus éco-responsable des citoyens et des entreprises. Il assure aussi l'accompagnement financier de certaines actions, en partenariat avec l'ADEME et les collectivités compétentes.

A ce jour, à l'exception du Conseil Général et de quelques collectivités municipales, l'ADEME n'a recensé que peu d'organismes publics landais engagés officiellement, dans une démarche environnementale. Pourtant cela n'empêche pas la mise en place d'actions éco-responsables, comme c'est le cas à Biscarrosse.

¹⁴ Source : site de promotion et de référencement des agendas 21 : www.agenda21.france.org

1.2.2 La ville de Biscarrosse

Biscarrosse, est la 3^{ème} ville des Landes avec près de 17 000 habitants. Située sur le littoral nord des Landes et en proximité de la Gironde et du Bassin d'Arcachon, elle bénéficie d'un fort pouvoir attractif.

Le principal acteur public du développement durable sur la ville reste la municipalité. Bien qu'elle n'ait pourtant pas développé d'Agenda 21, dans ses récents projets de construction ou de restauration (collège et école maternelle), Biscarrosse a intégré des critères environnementaux. Mais il en fut autrement pour l'EHPAD. En effet, jusqu'en 2007, la municipalité a été propriétaire des bâtiments et terrains de l'EHPAD de Biscarrosse. Quand vint le temps de réhabiliter et d'agrandir l'établissement, la commune et le directeur en place n'ont pas choisi d'intégrer de critères environnementaux dans le projet. A priori, la certification HQE ne leur a pas semblé pertinente.

Du côté du secteur privé, là aussi de très rares initiatives sont référencées. Notons toutefois la présence d'un commerce de produits biologiques en centre ville, près de l'EHPAD.

De cette brève présentation, on peut donc déduire que si la municipalité est sensible à la prise en compte du développement durable, ceci est encore récent et réduit aux seuls projets de construction. Elle n'est d'ailleurs pas la seule à ne percevoir, pour l'instant, le développement durable que sous un angle architectural. La plupart des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics ont initié ainsi leur démarche environnementale.

1.3 Le développement durable à l'échelle des établissements sanitaires et sociaux

Lorsque Nicolas Sarkozy requière de tous les ministères et administrations publiques un engagement fort dans une démarche environnementale, les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics ne sont pas expressément cités. Pourtant eux-aussi ont une partition à jouer dans cette « *exemplarité de l'Etat* ». Jusqu'à présent, ce sont surtout les établissements de santé qui ont initié des projets intégrant le développement durable.

¹⁵ Source : fascicule du Conseil Général des Landes, Le Nettoyage du Littoral, 2006

1.3.1 Les établissements de santé

Les 3171 établissements de santé présents en France sont des employeurs majeurs (plus d'un million de personnes), des acheteurs colossaux (65 millions d'euros de budget annuel) mais aussi des pollueurs de premier ordre¹⁶. D'ailleurs 22 CHU sont soumis aux quotas européens d'émissions de gaz à effet de serre. « *Les établissements de santé, comme toute organisation productrice d'activité, génèrent des externalités négatives en termes environnementaux. Ils présentent pourtant la particularité, par leur mission même, de se retrouver protecteurs et guérisseurs de ce qu'ils ont contribué à créer. [...] Le positionnement des établissements de santé à l'égard du développement durable n'en est pas moins ambigu.* »¹⁷

Tel est le paradoxe auquel les établissements de santé doivent faire face. Certains se sont émus de ce constat et du retard pris par la France dans ce domaine. Ils ont alors tenté d'y répondre en initiant les premières démarches éco-responsables dans le secteur hospitalier. D'ailleurs pour fédérer les énergies, formaliser un échange de pratiques et développer un véritable plaidoyer en faveur du développement durable en santé, un comité pour le développement durable en santé s'est créé en mai 2006. Il regroupe plus de 200 professionnels de santé, issus du secteur privé et public. Il tente notamment d'établir un état des lieux des expériences conduites. Olivier Toma, président de C2DS, regrette qu' « *aujourd'hui, on n'ait aucune idée du nombre de centres hospitaliers qui trient leurs déchets* ». Or quand on sait que les établissements de santé sont généralement les plus gros producteurs de déchets, avec 700 000 tonnes de déchets non triés, non recyclés. Sans compter les 150 000 tonnes par an de déchets d'activités de soins à risque infectieux (DASRI).¹⁸

Pour tenter de combler cette absence d'observatoire national, une récente étude a été conduite par des élèves directeurs d'hôpital d'EHESPlus, pour produire un baromètre du développement durable en santé. Ce qui ressort de cette enquête est la nette proportion de centres hospitaliers universitaires engagés dans des actions de développement durable (55% des répondants). « *Le degré de prise en compte du développement durable est fonction de la taille ou du statut de l'établissement* »¹⁹. A titre d'exemple, seuls 8% des établissements sont impliqués dans la réalisation des objectifs du PNAAPD. En matière d'éco-construction, 37% des établissements interrogés déclarent une réalisation en HQE. Quant à la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie, « *les plus gros établissements*

¹⁶ MACSF, Soigner sans polluer

¹⁷ LEROUX V., Développement durable, p.321

¹⁸ Op.Cit. p.324

ne paraissent pas plus sensibles à cette question » que les centres hospitaliers ou hôpitaux locaux. Enfin concernant les déchets hospitaliers, l'étude nous confirme le manque de connaissance des établissements vis-à-vis du traitement de leurs déchets. Par contre le recyclage des déchets banals est pratiqué dans tous les établissements de santé, quelque soit leur statut ou budget. Cette étude, basée sur le volontariat des établissements de santé, montre combien le secteur sanitaire est en retard dans l'intégration de démarches environnementales puisque celles-ci restent ponctuelles et peu visibles.

En France, seul l'institut Paoli-Calmette, à Marseille a obtenu le label européen de management environnement et d'audit (EMAS) contre 85 établissements allemands²⁰. Cet établissement, la clinique Champeau à Béziers et la clinique Delay à Bayonne sont les seuls certifiés ISO 14 001. Mais la certification n'est pas une finalité pour tous, certains développent en parallèle des initiatives innovantes. C'est le cas du réseau Energie en Picardie. Cette instance vise à sensibiliser 16 établissements de soins adhérents (centres hospitaliers, hôpitaux locaux et une maison d'accueil spécialisée) à mener des actions en faveur de la réduction et valorisation des déchets, de l'optimisation des ressources via la maîtrise des flux. Le CHU de Limoges lui a installé une chaufferie biomasse et mis en place la stérilisation des DASRI. Enfin, dernier signe de la prise en compte des enjeux environnementaux dans le milieu hospitalier, l'apparition de chargé de mission ou de responsable environnement dans les équipes administratives, comme c'est le cas au CHU de Tours. Souvent leur travail se focalise sur la gestion des déchets et la maîtrise des énergies et fluides.

Par contre, les établissements de santé ayant intégré les critères de la HQE dans leur projet architectural sont plus nombreux. C'est le cas des centres hospitaliers d'Alès, Douai, Angers et Orléans. La construction en HQE vise « à *maîtriser les impacts sur l'environnement extérieur et à créer un environnement intérieur sain et confortable* », selon Guy Chantard, directeur de l'association HQE. Une telle construction comprend d'une part, un SME et d'autre part, un objectif de qualité environnementale des bâtiments (QEB) définie en 4 familles (éco-construction, confort, santé et éco-gestion) soit 14 cibles. Pour obtenir la certification HQE, le maître d'ouvrage doit retenir 3 cibles avec un niveau très performant et 4 cibles avec un niveau performant. Afin de concourir à la réalisation de la SNDD, il est donc fortement recommandé aux établissements d'intégrer la HQE dans leur projet. D'ailleurs Xavier Bertrand a déclaré, lors de la conférence nationale sur l'investissement hospitalier, en février 2007, qu'il ne souhaitait voir financé « *aucun*

¹⁹ CHANNET A., DREXLER A, DUMAS C., Baromètre du développement durable en santé

nouveau projet s'il omettait la dimension environnementale. C'est pourquoi, pour appuyer ce discours, la Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier, a édité récemment un Référentiel pour la qualité environnementale des bâtiments, adapté aux établissements de santé.

Si la prise de conscience du monde hospitalier est récente en matière de développement durable, elle est devenue une réalité palpable. Le Ministère de la Santé donne même l'exemple avec son guide de l'agent éco-responsable tout comme l'EHESP qui s'est dotée d'une stratégie de développement durable. Malgré l'émergence de ces actions, à ce jour, les réalisations en matière de développement durable restent encore discrètes et sectorielles et ceci est notamment vrai dans le secteur des EHPAD.

1.3.2 Les établissements sociaux et médico-sociaux

Les établissements sociaux et médico-sociaux regroupent une large catégorie de structures que nous pouvons regrouper en fonction du public accueilli : les enfants en danger, les enfants handicapés, les adultes handicapés, les adultes en situation d'exclusion sociale et les personnes âgées. Ce sont près de 33 000 structures dont il s'agit.²¹ Le secteur de la personne âgée en rassemble le plus grand nombre

Longtemps les EHPAD ont été relégués à leurs seules missions de soins et d'hébergement des personnes âgées. Pourtant il ne faut pas négliger leur rôle dans le développement d'une véritable politique en faveur du développement durable. De part sa proximité avec les populations, un EHPAD a tout intérêt à valoriser sa place d'acteur du développement durable, de promoteur de la santé publique. En outre, le fait de montrer qu'un EHPAD prend sa part de responsabilité et sait s'adapter, se mobiliser dans la réduction de ses impacts néfastes sur l'environnement, permet un nouvel éclairage sur le rôle et l'image d'un EHPAD. Ceci concourt à placer -voire replacer- l'EHPAD au cœur d'un projet de société.

Certaines entreprises l'ont bien compris, c'est sans doute pourquoi, comme dans le milieu hospitalier, ce sont souvent les groupes privés qui initient les premiers des démarches éco-responsables et qui les valorisent auprès du public. C'est le cas du groupe Medica France qui a focalisé son programme d'actions autour de la gestion de l'eau, le traitement des déchets et les émissions de CO2 de la flotte automobile.

²⁰ SEUNIER M., Allier propreté et développement durable

²¹ Source : Répertoire FINESS

A l'heure actuelle, les fichiers de l'ADEME ne référencent en Aquitaine, aucun EHPAD engagé dans une démarche globale de prise en compte du développement durable. Dans le département des Landes comme ailleurs, ce sont principalement les projets de construction en HQE qui retiennent l'attention. Proche de Biscarrosse, l'EHPAD de Mimizan a d'ailleurs déposé un projet d'extension et de restructuration visant cette certification.

Quel que soient les acteurs ou les statuts, les actions majeures accomplies par les établissements sanitaires et sociaux en matière de développement durable restent sectorielles et concernent l'éco-construction, la maîtrise d'énergie ou la gestion des déchets. Fréquemment les établissements se lancent dans le développement durable à l'occasion d'un projet architectural en HQE. Mais peu transforment l'essai par une prise en compte des enjeux du développement durable au sein de leur activité quotidienne. L'EHPAD de Biscarrosse a, lui, inversé cette tendance comme nous allons le voir maintenant.

1.4 Le développement durable à l'échelle d'un EHPAD : étude de la situation de l'EHPAD de Biscarrosse

L'EHPAD de Biscarrosse est un établissement public autonome de petite taille (65 lits) au nord des Landes. Ses caractéristiques principales sont résumées en annexe 4.

1.4.1 La phase d'observation et de recueil des données

En 2008, l'EHPAD de Biscarrosse concentre ses efforts sur l'actualisation de son projet d'établissement, la signature de la convention tripartite de seconde génération et le lancement d'un projet de restructuration et d'extension. L'actuel directeur est en poste depuis fin 2006 et a finalisé le montage du dossier pour un passage en Comité régional d'organisation sociale et médico-sociale. Le projet architectural initial ne prévoyait aucune mesure spécifique en lien avec le développement durable. Au cours de l'avant-projet détaillé, l'EHPAD a sollicité l'expertise de l'ingénieur chargé des opérations de travaux sur la commune. Ce dernier a encouragé l'EHPAD à choisir des orientations environnementales telles que l'isolation thermique extérieure, la production d'eau chaude solaire. Toutefois ces propositions ont été partiellement retenues et placées en option dans le cahier des charges.

A mon arrivée à l'EHPAD de Biscarrosse, en fin d'année 2007, j'ai observé les comportements des agents, des familles, du directeur. J'ai été sensible à des affiches

explicitant le tri sélectif, dans la salle de restauration du personnel. J'ai également noté que l'établissement disposait de son propre container pour le tri sélectif, que certains éclairages étaient basse consommation et qu'un chargeur de piles était à disposition. Ceci m'a semblé dénoter une première tentative de prise en compte des impératifs écologiques. En revanche dans les bureaux, le papier n'était pas recyclé ; la fonction recto-verso de la photocopieuse était inconnue ; les éclairages restaient majoritairement traditionnels ; aucun critère environnemental n'était pris en considération lors des marchés publics et malgré le parc et le petit jardin, l'eau de pluie n'était pas collectée. En début de stage, j'ai également assisté à une réunion de l'équipe entretien et hygiène des locaux concernant leur choix de produits. Les critères retenus étaient l'efficacité, le parfum dégagé et la polyvalence du produit (type trois en un). Aucune allusion à l'impact des produits sur l'environnement ou la santé des résidents. Néanmoins, dans un souci principal d'efficacité, le projet d'acquérir un appareil vapeur de nettoyage est à l'étude. Après la présentation des multiples avantages de ce type de machine, dont la diminution voire l'extinction de l'usage des produits d'entretien, le nettoyeur vapeur a conquis l'ensemble de l'équipe.

Dans les archives de l'établissement, j'ai retrouvé des notes de service, datant de 2006, encourageant et rappelant les règles du tri sélectif. Il semble que ce soit les seules traces écrites d'un engagement en direction du développement durable.

A l'issue de cette phase d'observation, j'ai échangé avec le directeur et ai rencontré la personne à l'origine des actions en faveur du tri sélectif, à savoir le maître ouvrier chargé de l'entretien et des achats. L'objectif de la rencontre était de percevoir ce qui avait été déclencheur de la démarche, l'évaluation qu'il tirait aujourd'hui des actions entreprises et les perspectives. Il s'est avéré que l'action autour des déchets trouve son origine dans des factures d'ordures ménagères jugées excessives par l'ancienne direction. Le maître ouvrier a donc proposé la mise en place du tri sélectif et de containers spécifiques au sein même des services. Cette dernière suggestion n'a finalement pas été retenue au vu de son coût financier ; seule la constitution de filières de tri a été adoptée (petits cartons, verre, piles, plastiques, emballages recyclables, papier, déchets verts et bois).

A priori, au départ, les agents étaient motivés et impliqués, mais très vite il y a eu des erreurs de tri d'où les notes de service. Puis un « *laisser-aller* » s'est installé. Les services techniques, notamment le service de cuisine, semblent toujours assidus dans l'application des consignes de tri. Néanmoins, l'agent responsable du tri reconnaît aujourd'hui ne plus avoir le temps de suivre cette action mais il compte bien profiter de la fin des travaux de restructuration de l'établissement pour effectuer une « *piqûre de rappel* » auprès des équipes.

Afin de compléter mes observations et entretiens, j'ai procédé à une compilation des données (factures, relevés de consommation) pour estimer, sur l'année 2007, la production de déchets (DASRI et déchets d'ordures ménagères, DOM), les consommations d'énergie (gaz, carburant et électricité), d'eau et de papier au sein de l'EHPAD. La synthèse de ces éléments est consultable en annexe 5 et 6, du présent document. Faute de référentiel disponible, il n'a pas été possible de déterminer si l'EHPAD était un producteur / consommateur raisonnable ou excessif. En revanche, d'autres conclusions ont pu être tirées de cette phase d'observation.

1.4.2 Les premiers enseignements issus de cet état des lieux

Ce qui ressort de ce premier état des lieux est d'une part, l'absence d'engagement formel et officiel de la direction en faveur du développement durable et d'autre part, la mise en place parcellaire, d'actions portées essentiellement par le maître ouvrier. Ceci fut d'ailleurs confirmé à l'occasion de la réécriture du projet d'établissement. En effet le questionnaire d'auto-évaluation contenait cinq questions visant à apprécier la prise de conscience des agents en matière de développement durable et à évaluer les actions en cours. Globalement, les agents ont estimé que l'EHPAD était peu sensible à ses impacts négatifs sur l'environnement, ce qui justifie une moyenne de 4 / 20 à l'auto-évaluation.

En outre, il semble que les choix récents en matière d'achat montrent l'absence de stratégie globale. Les acquisitions éco-responsables sont réalisées de manière ponctuelle, sans réflexion et cohésion d'ensemble, voire même de manière involontaire. A titre d'illustration, prenons le cas de l'achat d'une imprimante multifonction. Suite à la panne de l'imprimante, les agents ont souhaité que le remplacement de l'appareil soit effectué rapidement par une nouvelle imprimante multifonction. L'étude des besoins a été partielle, faute de temps ; elle n'a pas interrogée l'organisation du travail. Pourtant est-il nécessaire que chaque agent dispose d'une copie intégrale des transmissions ? Pourquoi doter un service d'une multifonction alors que l'établissement prévoit, en parallèle, l'achat d'un photocopieur couleur multifonction ? Quelle place des consommables dans la décision finale ? Cet exemple montre un comportement d'achat encore peu structuré autour de la dimension durable.

A partir de la classification des acheteurs citoyens de Lanvie et Laplante (1997) en quatre catégories²², nous pourrions qualifier la direction « *d'éco-responsable occasionnel* », de pragmatique²³. C'est-à-dire que la direction est consciente des enjeux du développement durable et lorsque l'occasion se présente, elle peut adopter un comportement éco-responsable. Toutefois son attitude est tributaire des opportunités qui se présentent ; et elle est contrainte par l'aspect financier. Ces éléments sont importants à repérer car la sensibilité du directeur est un élément déterminant dans la mise en place d'une politique en faveur du développement durable, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

Les expériences rapportées ont montré que l'inscription du développement durable n'était possible qu'à la condition de réunir certains facteurs facilitant. Tout d'abord l'émergence d'une prise de conscience collective, tant nationale que locale, concrétisée par un certain nombre d'outils (SNDD, PRSE, PNAAPD, plan départemental de prévention des déchets) ; un environnement immédiat très favorable que ce soit en terme politique ou de partenaires potentiels ; la pré-existence d'actions environnementales et de personnes ressources au sein de l'EHPAD. Ces ingrédients, associés à une direction impliquée et accompagnante, sont indispensables pour réussir l'introduction d'une démarche de développement durable au sein d'un établissement. Le moment semble donc propice au changement à Biscarrosse.

²² WOLFF D., MAULEON F., Le management durable, l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises

²³ Op. cit. Les huit profils issus de l'enquête d'Ethicity et de l'Ademe

2 La dimension managériale au cœur de l'introduction de préoccupations environnementales

L'objectif pour le directeur de l'EHPAD de Biscarrosse est d'imprégner l'établissement d'une sensibilité forte au développement durable, dans son ensemble, tout en étant conscient qu'à l'impossible, nul n'est tenu. Les contraintes, notamment techniques et financières, sont nombreuses. Il s'agit à la fois de conduire un nouveau mouvement, de mutualiser les initiatives dans le secteur sanitaire et social et d'en construire de nouvelles. L'intégration de la dimension environnementale au sein d'une organisation exige donc un choix adapté de management et une posture singulière de la part de la direction.

2.1 L'introduction de la dimension environnementale dans une organisation, portée à la lumière de la théorie du changement

L'intégration du développement durable au cœur d'une activité, d'une organisation représente une mutation considérable. Il en découle une modification de paradigme, une nouvelle façon de penser l'organisation, l'adoption d'autres pratiques professionnelles. Il est alors primordial de ne pas négliger cette rupture culturelle, de comprendre les enjeux sous-jacents, d'appréhender le processus complexe avec lequel les comportements peuvent se modifier au risque de voir la démarche conduite à l'échec.

2.1.1 La théorie du changement au sein des organisations

Commençons ce chapitre par la définition des termes en présence. Tout d'abord le concept d'organisation a fait l'objet de nombreuses définitions et théories. Nous retiendrons celle de Crozier et Friedberg (1977) qui rejettent l'idée d'un modèle universel de l'organisation. A leurs yeux, une organisation est « *un ensemble constitué en vue d'atteindre un but clairement défini, et ayant à sa disposition toute une série de procédés et de contrôles contraignants, permettant d'assurer la subordination de tous ces moyens, y compris des ressources humaines, à l'accomplissement de ce but en impliquant la nécessité d'unir les efforts d'un individu à celui des autres.* »²⁴

La vie n'est que changement : elle oscille entre stabilité et mise en mouvement. Aussi très tôt, les hommes ont-ils tenté de mieux appréhender ce phénomène, duquel nul ne peut

²⁴ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, L'acteur et le système, Le Seuil, Paris

s'extirper. La notion de changement a donc été maintes fois étudiée et divers modèles de compréhension ont été portés à notre connaissance. Il est possible de classer les changements en fonction de certains critères comme Champagne nous le propose avec le tableau ci-dessous :

Critère de distinction	Types de changement		
L'importance	Radical, ultime, réorientation, transformation	versus	Convergent, instrumental, variation, routine
Le rythme	Evolutif, incrémentiel	versus	Révolutionnaire
L'intentionnalité	Délibéré	versus	Emergent, spontané
La formalisation du processus	Formel	versus	Informel

Figure 2 : Types de changement (Champagne, 2002)

Selon Levy-Leboyer, issue de la psychologie du travail, le changement se compose de 3 dimensions : le contexte interne et externe (contraintes et opportunités) ; le contenu du changement (ce sur quoi il va porter : modification du fonctionnement,...) et le processus du changement (les interactions). La réussite d'un changement dépendrait alors largement de l'articulation de ces trois composantes.

Champagne distingue lui une dizaine de modélisations sur le changement au sein des organisations. Dans le cadre de ce mémoire, une synthèse est disponible en annexe 7, sous la forme d'un tableau comparatif. Ce document est largement inspiré par l'étude de François Champagne sur la capacité de gérer le changement dans les organisations de santé, au Canada.

De ces théories multiples, nous vous proposons de retenir plusieurs éléments. En premier lieu, les notions de « rationalité limitée des acteurs », de « zone d'incertitude » et de « sociologie de l'action » développées par Crozier et Friedberg. Ainsi les acteurs ne sont pas des machines, des êtres passifs, ils ont des desseins propres et tentent de les réaliser. Ainsi dans l'organisation, chaque acteur élabore une stratégie personnelle dont le but est d'accroître sa zone d'influence. Le concept de pouvoir, de négociation sont par conséquent des notions centrales pour les partisans de l'analyse stratégique. Autre idée : le changement est le produit de l'action collective et la dimension participative préside au succès de l'implantation du changement. Ce point fera l'objet d'un chapitre en 2.2.2. Autre élément qui nous semble important de souligner : nos représentations et comportements individuels guident notre aptitude au changement. La psychologie du travail nous enseigne que la perception des enjeux concrets du changement est déterminante dans la modification des attitudes des agents. En outre, l'adaptation au changement n'est pas

spontanée et nécessite un entraînement, un apprentissage. C'est ce que nous allons tenter de mettre en valeur dans le chapitre suivant. Mais avant, nous vous proposons, une représentation du changement issu des fameux travaux de Lewin, sur les trois étapes du changement. Malgré sa forme linéaire et statique, ce schéma nous aide notamment à mieux comprendre ce processus et à percevoir les actions à développer pour l'accompagner.

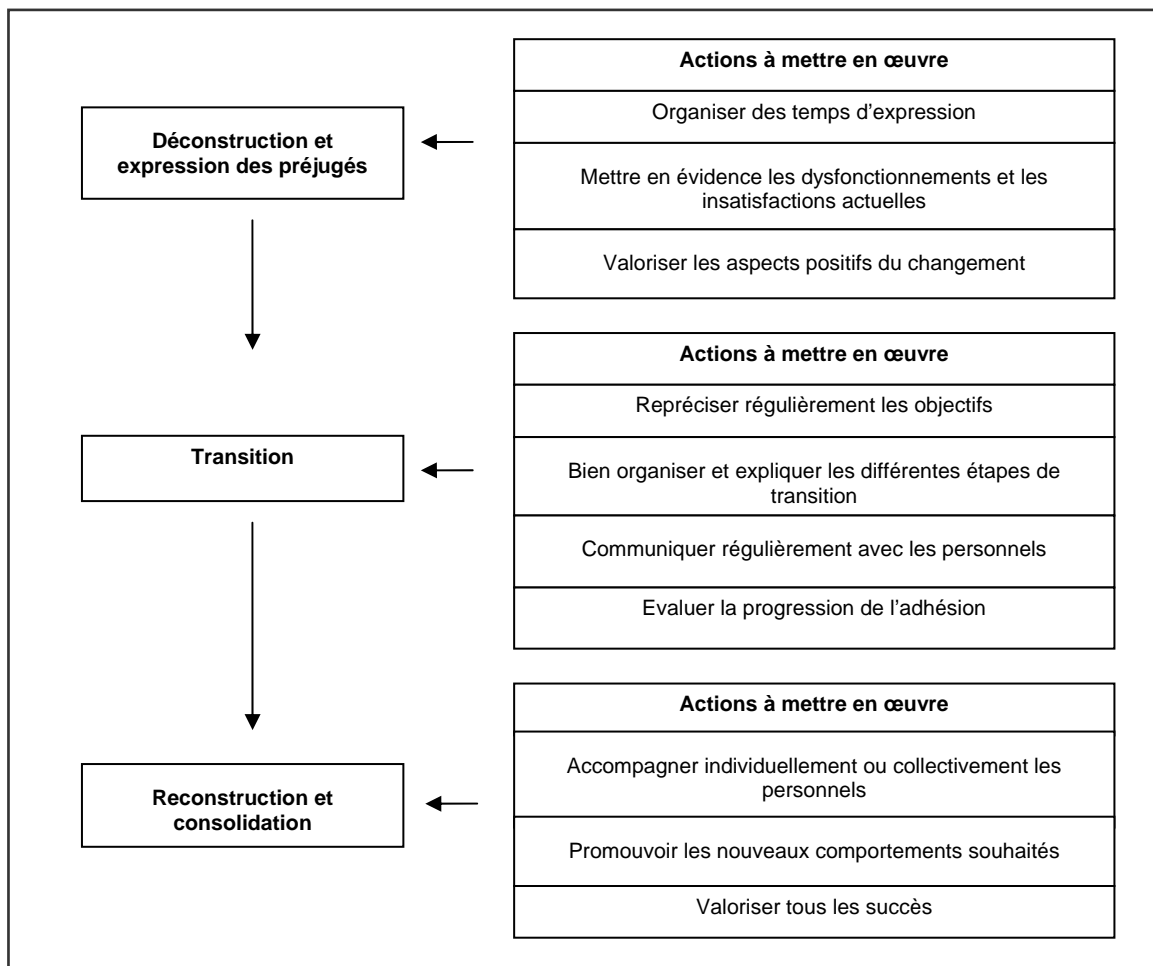


Figure 3 : Les trois phases du changement d'après Lewin (1959)²⁵

2.1.2 La théorie des comportements

Si les individus étaient des substituts de machine, la fonction de management serait moins complexe et les organismes de formation perdraient une manne considérable. Or dans nos organisations du prendre soin, il est attendu des agents réflexions, arbitrages, initiatives ; en un mot d'être des individus raisonnants. « *Or l'individu raisonnant est aussi*

²⁵ PLACIARD J.C., Démarche qualité en établissement social et médico-social

un individu émotionnel [...] et il ne se gère pas avec des techniques mais avec des comportements. »²⁶

Albert (2004) nous propose la définition suivante du comportement : « *un comportement est un ensemble de manières de faire qui répond à une logique de fonctionnement de l'individu et qui est sous l'influence de ses émotions* »²⁷. Schématiquement nous pouvons le représenter de la manière suivante :

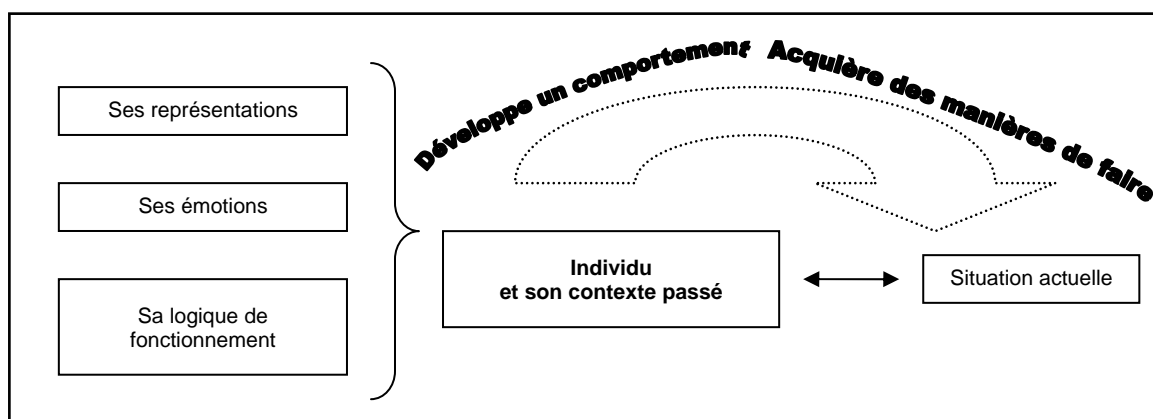


Figure 4 : Schéma sur les facteurs internes intervenant dans l'adoption d'un comportement, d'après Albert (Mottier, 2008)

Les représentations sont rarement conscientisées, ce sont des évidences (nous avons toutes les bonnes raisons de croire qu'elles sont vraies). Stables dans le temps, elles nous permettent de ne pas avoir à réfléchir à chaque information car celle-ci est traitée de façon automatique par rapport à un référentiel établi. La représentation est de l'ordre de la pensée, l'émotion est de l'ordre du ressenti. Fugace, l'émotion apparaît irrationnelle car elle ne se maîtrise pas. Les représentations donnent la direction et les émotions l'énergie.

Les représentations et les émotions, par leur interaction, produisent des comportements. Un comportement ne se voit pas, il se déduit. Contrairement aux qualités, les comportements se développent. On peut apprendre un comportement. Mais pour développer un comportement, il faut d'abord être convaincu de son utilité : pourquoi a-t-on besoin de ce comportement ? quelles conséquences à ne pas l'adopter ? va-t-il être utile dans la vie quotidienne. « *Cette réflexion sur les représentations va constituer la logique de fonctionnement du comportement. De ce point de vue, il est utile de rompre un mythe selon lequel les comportements pourraient être transmis contre le gré des individus. Pour développer un comportement, il faut en être convaincu. Cette condition est nécessaire mais pas suffisante [...]*

²⁶ ALBERT E., Le manager durable, p. 22

L'une des difficultés principales à la mise en place d'un comportement est qu'on oublie qu'il s'appuie sur des compétences que la personne ne maîtrise pas »²⁸. Albert définit la compétence comme « la capacité à mettre en œuvre l'ensemble des plans d'actions pertinents en fonction de la situation ». Ainsi la compétence est support au comportement.

Selon les théories de la psychologie du travail, le changement organisationnel conduit le plus souvent à un apprentissage, par le sujet, de nouvelles méthodes ou manières de faire. Cette période d'apprentissage s'organise ainsi

- un acte cognitif ;
- une phase d'acquisition des compétences élémentaires ;
- une phase de renforcement ;
- et un aspect dynamique au travers des réajustements.

Il est entendu que les savoirs ne se transmettent pas par transfert mais par reconstruction chez les formés. De fait il est nécessaire de prévoir un délai raisonnable et un accompagnement (idéalement personnalisé) dans la réalisation des objectifs de changement. Un comportement s'acquière donc par étape. Aussi faut-il établir une progression en hiérarchisant les difficultés et en commençant par le plus facile. Le passage à une étape supérieure ne se faisant que lorsqu'on a maîtrisé la précédente. Cette méthode contribue à la réalisation de petits succès qui concourent à la motivation des personnes.

A ne pas respecter ces principes, le risque encouru est de voir un projet de changement voué à l'échec, à cause de l'émergence de résistances. Crozier nous a enseigné que chaque acteur possède une marge de manœuvre propre. Le changement va venir déplacer les zones d'incertitudes, modifier les jeux de pouvoir. De fait, il est naturel et légitime que les agents aient des craintes et qu'ils produisent des résistances. Il reviendra alors à la direction d'identifier clairement les causes de ces résistances afin d'y palier et de déployer un dispositif d'accompagnement adéquat. Les causes de résistance au changement peuvent être définies de la manière suivante :

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid

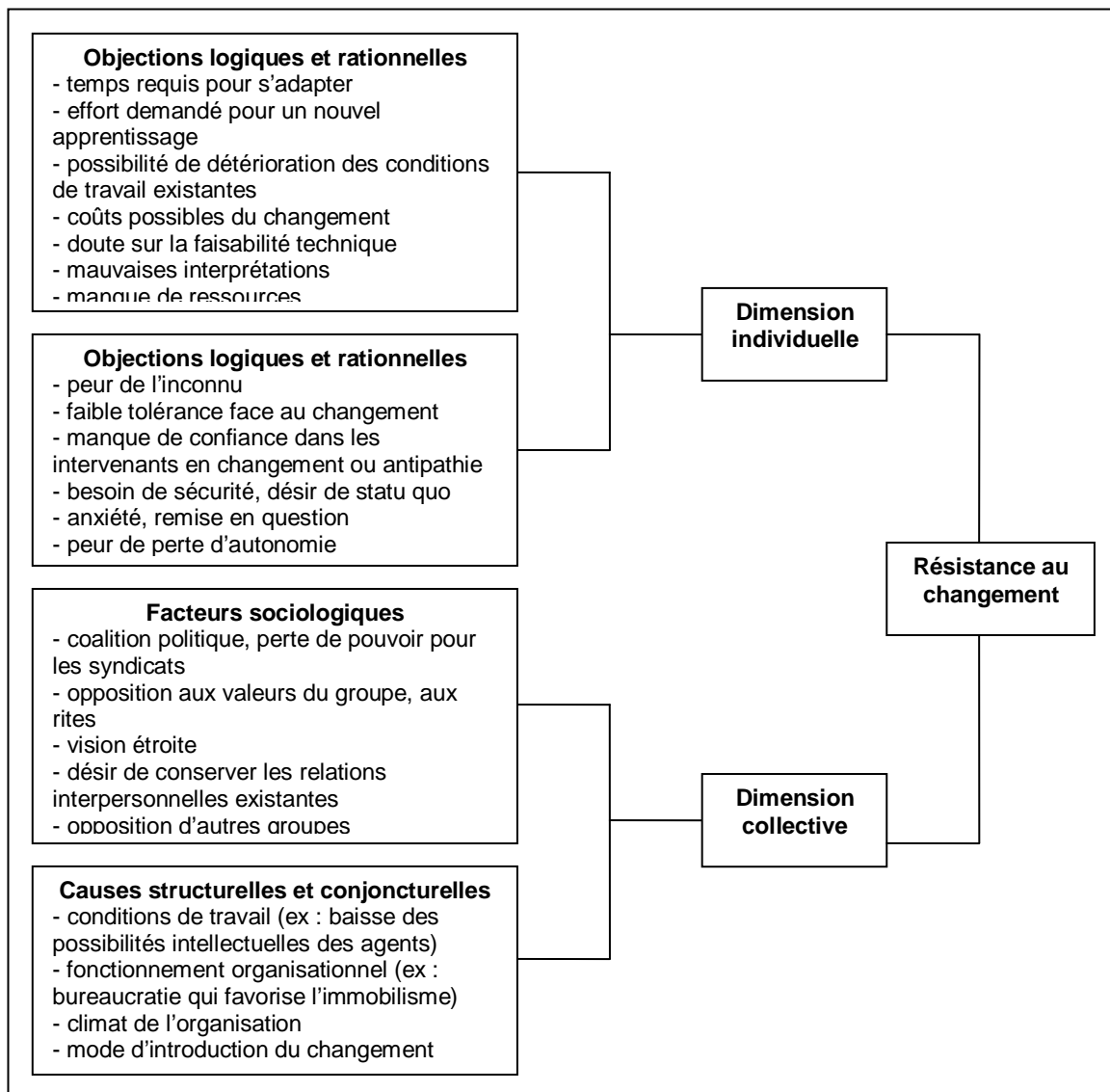


Figure 5 : Les causes de résistance au changement (Dolan, 1996)

Les auteurs étudiés nous montrent combien l'introduction d'un changement dans une organisation bouleverse nos cadres de référence. Aussi c'est avec compréhension et temps que la direction doit accompagner son organisation dans l'adoption de nouvelles manières de penser, de nouvelles manières de faire. Car il ne suffit pas de décréter le changement pour qu'il se réalise, il faut accepter de le co-construire avec l'équipe. C'est pourquoi le choix du style de management est déterminant dans l'instauration d'une stratégie environnementale. La notion même de développement durable porte en elle la dimension participative, condition sine qua none de la réussite de cette transition culturelle.

2.2 La concrétisation d'une stratégie écologique impose de facto un management singulier : le management environnemental

Pour Gallez et Moroncini (2003), « *il ne fait aucun doute, pour un gestionnaire averti, que la mise en œuvre d'une stratégie environnementale est affaire de management. Mais pour être un succès, les méthodes et les outils traditionnels de management ne suffisent pas* »²⁹. C'est en réponse à ce constat « *d'insuffisance des méthodes de management traditionnelles à assurer une prévention et une protection suffisantes de l'environnement* »³⁰ qu'est né le concept de management environnemental ou gestion durable. La clé de voûte de ce système repose, en particulier, sur la mobilisation forte des équipes et de la direction.

2.2.1 La définition du management durable

A) Éléments de définition

Selon les auteurs, on parle de management environnemental ou durable. Wolff et Mauléon (2005) préfèrent ainsi cette dernière acceptation qui traduit, selon eux, une « *volonté de se concentrer, dans la mesure du possible, sur un développement durable appliqué à la gestion de l'entreprise* »³¹.

Nouveau mode de direction pour une organisation, le management durable évoque, à la fois, un « *engagement moral [et un] concept de gestion complet qui s'applique à tous les domaines de l'organisation* ».³² Il s'agit donc d'une « *conception renouvelée du rôle de l'organisation qui doit repenser son fonctionnement afin de passer d'une logique linéaire (extraire, produire, vendre et jeter) à une logique cyclique (énergies renouvelables, étude du cycle de vie, recyclage) : la seule qui semble économiquement viable, socialement équitable et respectueuse de l'environnement* ». ³³

La force du management environnemental résulte du caractère systémique de son approche permettant de « *transformer un ensemble de systèmes disparates en un système unique intégré et organisé qui assure d'une part, une amélioration continue de la*

²⁹ GALLEZ C., MORONCINI A., Le manager et l'environnement : outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle

³⁰ Ibid

³¹ WOLFF D., MAULEON F., Le management durable, l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises

³² Ibid

³³ Ibid

performance environnementale et d'autre part, la non survenance d'accidents susceptibles d'avoir des répercussions écologiques »³⁴

Concomitante à la notion de management durable et de systémie, la théorie des parties prenantes considère que l'organisation doit prendre en charge, au titre de sa responsabilité sociétale, les besoins de tous les agents économiques affectés par le développement de la structure. Il s'agit en fait de prendre conscience des besoins des parties prenantes et d'appréhender les impacts que peuvent avoir les actions de l'organisation sur son environnement. Afin d'illustrer cette théorie, l'annexe 8 schématise les parties prenantes de l'EHPAD de Biscarrosse.

Aux yeux de Wolff et Mauléon, le management durable est un processus de développement qui sous-entend trois dimensions :

- l'ouverture d'un horizon temporel sur le long terme
- la prise en compte véritable de son horizon spatial : *« la formule de « penser global pour agir local » révèle combien il est important de considérer l'organisation non plus comme une simple entité économique locale mais comme une structure qui ne peut échapper à ses environnements local, régional, national et international.*
- *d'intégrer des démarches multi partenariales et interdisciplinaires. Un dirigeant qui a compris que son organisation était dirigée par d'autres intérêts que ceux de l'équipe dirigeante [...] doit nécessairement adopter une démarche partenariale et interdisciplinaire »³⁵*

Le management durable est donc une méthode de gestion intégrative, globale, prospective, basée sur l'implication de toutes les parties prenantes. Intéressons-nous maintenant aux conditions favorables à l'implantation d'un tel management.

B) Les conditions de réussite

Welford (1995) prône qu'un système de management en relation avec la protection de l'environnement ne peut être opérationnel que s'il remplit 3 conditions :

- il doit être global : toutes les activités et personnels de l'organisation doivent être couverts par le système ;
- il doit être compréhensible par tous, qu'il s'agisse du système, de ses procédures, de sa finalité ;
- il doit être ouvert dans la mesure où il vise l'amélioration continue des performances environnementales.

Afin qu'il n'y ait pas de décalage entre le discours de la direction et les actions de terrain, c'est à dire pour que la politique verte soit ancrée dans les pratiques quotidiennes, le

³⁴ Op. Cit. GALLEZ C., MORONCINI A.

³⁵ Ibid

schéma des sept forces propose d'analyser l'origine et la dynamique de développement durable au sein d'une organisation.

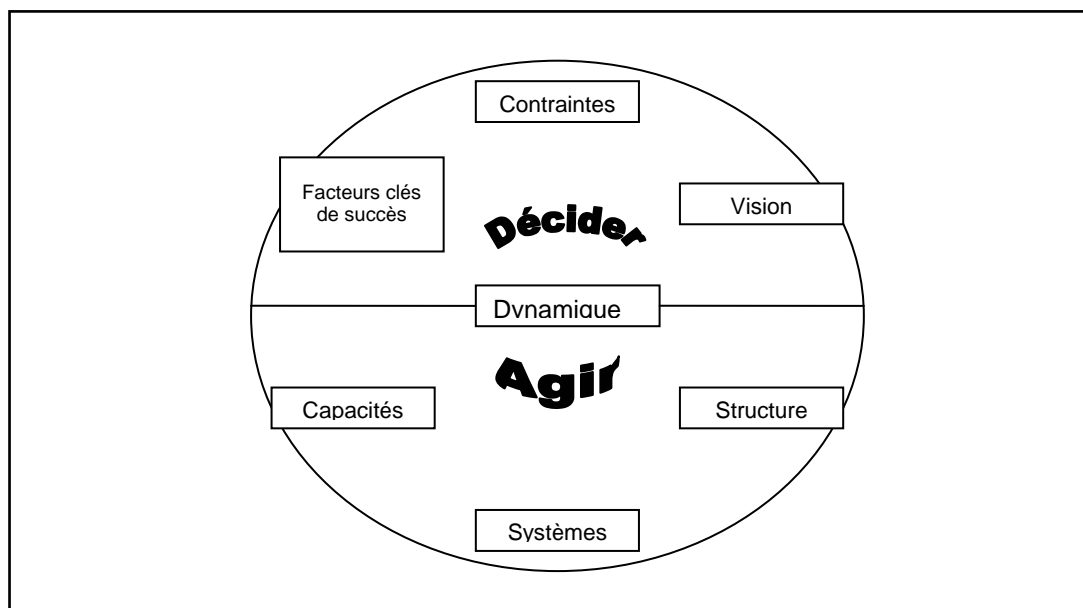


Figure 6 : Vérifier la cohérence entre la formulation et l'opérationnalisation : les sept forces d'une stratégie de développement durable (Wolff, Mauléon, 2005)

La figure 6 met en scène les sept conditions favorisant l'édiction d'une politique environnementale. Les contraintes représentent les facteurs exogènes à l'origine du changement, ce sont par exemple les normes réglementaires, la pression de l'opinion publique ou des partenaires. Les facteurs clés de succès représentent les caractéristiques de l'offre de l'organisation qui génèrent de la valeur aux yeux des clients, usagers et partenaires. Les capacités renvoient aux ressources et compétences dont dispose l'entreprise ou dont elle doit faire l'acquisition pour instaurer sa politique de développement durable. Les systèmes font référence aux systèmes de management qui se voient alors mis à l'épreuve par le changement introduit. La notion de structure sous-entend les modes d'organisation qui permettront aux agents de se responsabiliser. Enfin la dynamique représente l'impulsion de la politique de développement durable. Quant à la dernière force, on entend par vision, la ligne d'horizon que la direction veut atteindre. Pour Wolff et Mauléon, « *intégrer le développement durable comme composante majeure de la vision stratégique conduit à donner une dimension responsable à l'ensemble des décisions prises dans l'entreprise. La vision devient alors un guide d'action et un référent moral pour les agents de l'organisation* »³⁶.

³⁶ Ibid

L'objectif du processus de construction de la vision est son appropriation par les agents. « Le défaut majeur d'une vision est souvent de n'être qu'une banale généralité. La vision doit être un descriptif percutant de ce que l'entreprise aspire à devenir : elle donne la direction à suivre, canalise les efforts »³⁷. Pour la rendre opérationnelle, elle doit s'appuyer sur des objectifs qui renvoient aux missions (activités et métiers) de l'organisation. La vision implique donc de définir la mission actuelle de l'organisation et sa mission future. Les objectifs ont pour objet de traduire la vision en repères spécifiques de performance. Enfin les plans d'actions correspondent aux actions engagées par les différentes entités de la structure pour atteindre les buts. Ils accroissent la visibilité sur la manière d'articuler les moyens et clarifient le chemin vers la finalité d'une stratégie : la vision. La figure 7 synthétise ce qui précède.

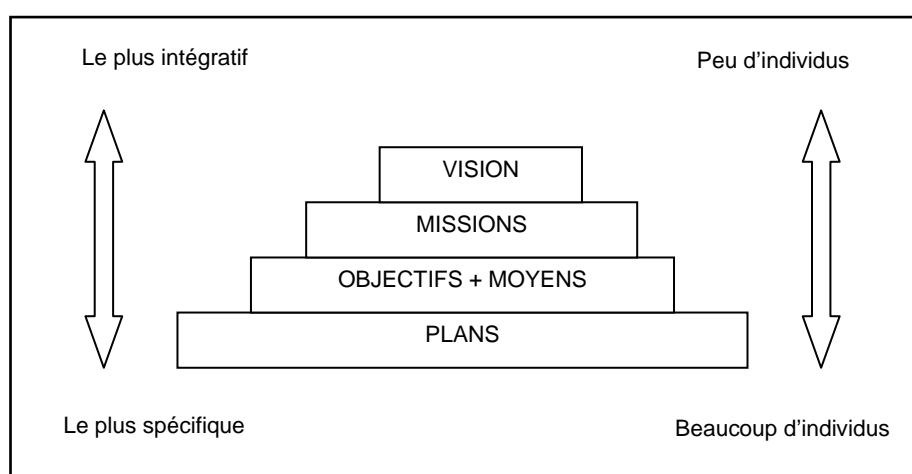


Figure 7 : Les composants de la vision d'une organisation (Wolff, Mauléon, 2005)

La politique de développement durable doit être inscrite dans la vision afin de pouvoir être appropriée par l'organisation. C'est pourquoi idéalement la politique environnementale doit être au cœur du projet d'établissement. Cette « *intégration du développement durable à la vision doit montrer aux agents que la politique de développement durable ne se cantonne pas à une politique de communication mais fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et à ce titre concerne tous les agents. L'opérationnalisation d'une politique de développement durable, la définition de la vision passe donc par une interrogation forte sur les valeurs de l'organisation et ce plus que toute autre politique stratégique* »³⁸. Wolff défend l'idée que le développement durable est, avant tout, une affaire de conviction, de valeurs partagées au sein de l'organisation.

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid

« Il ne suffit pas de manager l'environnement, mais bien d'avoir un management environnementaliste »³⁹. Dans ce domaine, l'expérience de Winter (1995) est très intéressante et a conduit à la description des caractéristiques d'un système de management environnemental efficace :

- les valeurs personnelles du dirigeant de l'organisation
- l'efficacité des cadres de l'organisation
- l'implication et la coopération avec le personnel de l'organisation
- les services de l'organisation
- les relations de l'entreprise avec le public ou autres partenaires

De tout ce qui précède, il ressort clairement que la prise en compte environnementale ne peut se faire sans l'implication de toutes les fonctions de l'organisation. D'ailleurs, les principes même du développement durable, tel que défini à Rio, en 1992, repose sur l'association et l'implication des parties prenantes c'est-à-dire sur un management participatif.

2.2.2 Le management participatif au cœur du management environnemental

L'introduction d'un changement, et en particulier l'intégration d'une démarche globale de prise en compte du développement durable au sein d'un établissement impose la mobilisation, pleine et entière des agents. D'ailleurs pour Crozier, le « *changement réussi ne peut être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien qui aurait été conçu par des sages quelconques. Il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées voire créées les ressources et capacités des participants, nécessaires pour la constitutions de nouveaux jeux, [...] et non comme une machine* »⁴⁰

Parmi les styles de management⁴¹, la gestion participative jouit, dans notre secteur, d'une connotation positive. Nous allons d'abord tenter d'en expliquer les intérêts, puis nous présenterons des modalités concrètes de mise en œuvre.

A) L'intérêt d'un management participatif en interne

L'introduction d'un changement produit systématiquement de l'incertitude, des résistances, bien légitimes. En effet, toute modification importante dans une organisation produit un stress chez les personnels. L'homme a naturellement peur de ce qu'il ne connaît pas et craint de perdre ses acquis, même s'ils ne le satisfont que modérément.

³⁹ Op. Cit. GALLEZ C., MORONCINI A

⁴⁰ Op. Cit, CROZIER

⁴¹ Généralement, il convient de distinguer 4 grands styles de management : charismatique, bureaucratique ou rationnel légal, participatif et technocratique.

« L'organisation [...] est l'expression d'un certain équilibre sous-tendu par des relations de pouvoir, dans lesquelles les individus ont trouvé, en principe, une satisfaction minimum, un compromis entre leurs objectifs personnels et ceux de l'établissement. »⁴²

Le changement va venir bousculer cet équilibre et déplacer les zones d'incertitudes. L'agent, qui rentre en résistance face au changement, cherche alors se prémunir d'une nouvelle redistribution des rôles au sein de laquelle il pourrait être perdant. *« Or l'acteur intelligent n'acceptera de changer que s'il trouve sa place dans le nouveau système. Cette place, il ne la trouvera que par la compréhension de la situation, par une appropriation des solutions à l'élaboration desquelles il peut participer, et par sa motivation à changer. »⁴³*

La gestion participative entraîne l'expression d'une diversité de points de vue, elle doit alors favoriser l'édification d'un compromis. Parmi les bénéfices qu'on attribue généralement à la gestion participative, on y trouve : *« une plus grande transparence du processus décisionnel, une mise en place plus facile des solutions élaborées, l'acquisition d'une meilleure compréhension du problème par les parties prenantes, ce qui les rend plus susceptibles d'adopter des comportements désirés. »⁴⁴* En outre le développement durable est un sujet qui a l'avantage de pouvoir fédérer l'ensemble des personnels, à tous les niveaux de la hiérarchie. Il concourt, à sa manière, au décloisonnement des services. Autre avantage de la démarche participative : elle permet aux agents d'échapper à la routine, propice à l'usure professionnelle. Enfin cette démarche doit également permettre à ce que chacun trouve sa place dans le processus de construction du changement. Plus généralement, en participant à l'élaboration de solutions, à la définition de tâches qui lui seront par la suite imparties, le management participatif offre une occasion supplémentaire au personnel, de participer à la vie de son établissement.

Pour résumé, il semble qu'il existe au moins deux raisons qui imposent un management participatif lors de l'introduction d'une démarche environnementale : la première est qu'aucun changement ne peut réussir sans l'adhésion et appropriation du personnel ; la seconde est qu'en matière de développement durable en structure médico-sociale, il reste beaucoup à inventer, aussi il semblerait irraisonnable de se priver de ressources internes qui circulent, voire sommeillent, dans l'établissement. Mais une fois convaincu de l'impérieuse nécessité d'impliquer les agents dans l'élaboration et la mise en place de la démarche, il reste à définir les modalités de cette participation.

⁴² ERGAND P., Le management de projet : un atout pour accompagner le changement

⁴³ HUGUENARD S., Accompagner le changement à l'occasion d'un projet de reconstruction

B) Les modalités de formalisation d'une gestion participative

A la base, pour obtenir l'adhésion du personnel, il est primordial de reconnaître aux agents des compétences, des expertises. Par conséquent, le premier critère de réussite est de faire confiance aux personnels pour qu'ils mobilisent ces ressources individuelles. De plus, il faut également se défaire d'une autre représentation selon laquelle les agents sont attachés à leur routine. Il a été démontré que les acteurs sont prêts à changer s'ils y trouvent un intérêt et si les moyens leur sont donnés.

En terme de formalisation de la démarche participative, il est courant de distinguer quatre niveaux de participation: l'information, la consultation, la co-décision et l'auto-contrôle. Le premier niveau vise simplement à transmettre aux agents des informations sélectionnées par la direction. La transmission d'information, généralement impersonnelle, peut être à destination collective (tableau d'affichage, discours) ou individuelle (complément à la fiche de paie, livret d'accueil). A la différence du second niveau, l'information représente un trajet unilatéral entre l'émetteur du message et le récepteur. La communication induit, quant à elle, un échange entre émetteur et récepteur, ce qui est le cas lors d'une consultation. Cette dernière peut prendre plusieurs formes (directe au sein d'une réunion plénière ou différée via un questionnaire par exemple). La co-décision laisse entendre la constitution d'un groupe de travail avec pouvoir décisionnel comme le serait un comité de pilotage. A ce niveau, direction, collaborateurs et agents sont rassemblés au sein d'une même entité où chacun a la responsabilité de proposer, débattre, évaluer et d'adhérer aux décisions collégalement prises. Enfin, dernier niveau, l'auto-contrôle peut être défini comme la mise en place par « les pairs » d'un suivi tout au long du projet pour s'assurer de la conformité entre les objectifs assignés et les actions réalisées.

Généralement, la direction mobilise plusieurs niveaux : par exemple, une réunion d'information pour lancer la démarche puis la constitution de groupes de travail pour élaborer des propositions d'actions. Il en découle un jeu de droits et devoirs qui lie les agents et l'organisation. Ainsi, afin que les agents puissent endosser pleinement leurs rôles, la structure devra dégager du temps pour permettre aux groupes de se rencontrer, sans pour autant trop alourdir l'organisation en place. Elle pourra proposer des formations et éventuellement mettre à disposition un temps de secrétariat pour la rédaction des comptes-rendus de réunions. Pour formaliser efficacement l'implication des équipes dans les groupes de travail, la direction prêtera attention à :

- valider la constitution de groupes de travail organisés sur la base du volontariat et des expertises de chacun ;

⁴⁴ LEDUC R., GAGNON B., Prise en compte des principes du développement durable en ingénierie : conception durable

- légitimer et soutenir la personne désignée comme chef de projet ;
- définir clairement les objectifs et l'autonomie des instances via la rédaction d'une lettre de mission pour chaque membre ;
- mettre à disposition les moyens afférents ;
- accompagner, par son arbitrage et ses validations, l'évolution du groupe.

En contrepartie, il sera attendu des agents qu'ils respectent le contrat qu'ils signent en acceptant leur lettre de mission. Assiduité, participation active, évaluation, relais auprès des agents de terrain. Les membres des groupes ont un rôle prépondérant dans la circulation de l'information et l'explicitation du projet sur le terrain.

La concertation, l'information, la formation et l'écoute sont des gages de réussite. Aussi la direction doit-elle être vigilante à offrir un cadre propice aux échanges, à l'expression des craintes, des préjugés, des avis divergents, des propositions d'actions, sans censure. Le sujet du développement durable en EHPAD étant encore peu défraîchi, il serait donc vain de croire que seul le directeur connaît toutes les pistes, pour élaborer une stratégie écologique pertinente et efficace. L'organisation aura donc à cœur de susciter ces agents pour constituer une sorte de laboratoire des idées et des pratiques. De fait l'élaboration de la politique environnementale pourra revêtir une forme ascendante et pas uniquement descendante.

Il faut néanmoins rester réaliste. Même si les démarches participatives ne peuvent constituer qu'un idéal vers lequel tendre puisqu'elles restent limitées par la distribution réelle du pouvoir dans l'organisation, l'introduction du développement durable dans une institution ne peut réussir que si tous les agents sont sensibilisés, consultés, impliqués, responsabilisés dans la démarche. Et ceci relève bien de la responsabilité de la direction.

Nous l'avons vu, initier une politique verte ou environnementale impose la mobilisation de tous les acteurs de la structure, en particulier celle de la direction, qui doit impulser et signifier clairement son engagement dans la démarche tout en sachant accompagner, au quotidien, ses équipes dans la transition.

2.3 L'introduction du développement durable dans une organisation nécessite l'engagement de la direction et un accompagnement adapté

Le développement durable devient un outil de mobilisation de l'organisation autour de valeurs fortes. Cependant instaurer cette stratégie ne se résume pas à quelques actions citoyennes ou à un positionnement marketing. Par conséquent, il est indispensable que le directeur, donne l'impulsion nécessaire pour mobiliser ses équipes autour de ce nouvel

enjeu. En suivant, il devra accompagner lui-même, au quotidien, cette transition afin notamment de crédibiliser et de pérenniser la démarche.

2.3.1 Le nécessaire engagement de la direction dans la politique environnementale passe par les mots et par les actes

L'une des missions principales d'un directeur est d'élaborer et de conduire le projet d'établissement. De fait, il doit pouvoir anticiper les futures évolutions du secteur, les besoins des résidents et des personnes âgées susceptibles d'intégrer son établissement. Le développement durable fait partie de ces évolutions à prendre en considération. A ce jour, introduire cette question au sein d'une institution médico-sociale constitue un changement radical et délibéré du directeur. Au vu des rencontres réalisées dans le cadre de cette recherche-action, c'est généralement la prise de conscience personnelle puis professionnelle du directeur qui président à une telle décision. Le CHU de Brest fait figure d'exception, puisque c'est grâce à la motivation d'un élu du conseil d'administration que l'hôpital s'est engagé dans le développement durable.

A) Un discours mettant en valeur l'engagement de la direction

Garant du sens donné aux actions, le directeur doit s'efforcer d'être le plus transparent et pédagogue dans l'explicitation de sa vision et dans le choix de la méthodologie retenue. Car de « *la façon dont nous posons les problèmes, découle pour une large part, leur mode de résolution* »⁴⁵

Telle une démarche qualité, l'introduction du développement durable dans une organisation exige l'engagement formel des décideurs, c'est à dire que cette implication doit être validée en CA, écrite, en particulier dans le projet d'établissement, le livret d'accueil ou tout document institutionnel. De plus la direction ne devra pas hésiter à communiquer largement en interne comme en externe. Les établissements médico-sociaux ont encore trop de réticences à faire appel aux médias, à promouvoir leurs engagements au travers de colloques, forums ou autres moyens de communication. Il s'agit de bien reconnaître un nouveau choix de société, d'influencer les parties prenantes et de susciter l'adhésion des équipes en interne tout en les valorisant.

Quelque soit le niveau de formalisation retenu pour la démarche participative, la qualité de la communication s'avère être un élément primordial pour conduire le changement dans une institution. « *Grâce à l'information, les résistances s'estompent et les craintes*

sont désamorçées »⁴⁶. Outil stratégique, la communication est un domaine d'actions à privilégier, en particulier, dans un contexte de changement. Tout d'abord les premiers messages viseront à donner la vision du directeur, les bénéfices prévus, à expliquer ce qu'il attend, sans éluder les éventuelles difficultés. Nous l'avons vu, la transparence est une condition certaine pour établir un climat de confiance propice à la transition culturelle. « *L'objectif est que chacun puisse sa place dans un processus d'intérêt général* »⁴⁷.

Pour contourner la défiance spontanée face au changement, le directeur devra rendre le changement attractif. Il ne s'agit pas de cacher les éventuelles difficultés ou incertitudes mais de valoriser au mieux les avantages que les agents pourront tirer de l'introduction du développement durable au sein de leur établissement médico-social. Ceci est d'autant important que pour beaucoup, introduire des préoccupations écologiques dans un EHPAD est de l'ordre du superflu. Les représentations autour des missions des EHPAD restent encore focalisées autour du soin ou de l'accueil des personnes en difficulté sociale. Le manager devra, par voie de conséquence, déployer ses meilleurs arguments pour convaincre de l'urgence et de l'intérêt de la démarche. Certains préconisent alors de convaincre de l'utilité du développement durable par le gain économique. Le directeur aura alors besoin de construire et d'illustrer ses propos, par des chiffres et exemples concrets. Ceci entraîne notamment un discours fort, volontariste, argumenté, accessible, appuyé sur des expériences existantes, conforté par l'allocation de moyens suffisants. Il saura aussi mettre en lumière les réalisations déjà effectives dans le développement durable car, de par ses obligations en matière de gestion des risques, l'établissement réalise déjà des actions éco-responsables.

Mais n'oublions pas que les agents ne sont pas les seules parties prenantes du projet. La communication a donc en ligne de mire d'autres cibles comme les résidents, les familles, les fournisseurs, les institutionnels. Un message particulier, associé à des actions de sensibilisation, pour chacun de ces publics devra être travaillé, en concertation, pour affirmer les nouvelles ambitions de l'institution.

Les divers entretiens, menés auprès des précurseurs en matière de développement durable hospitalier, confirment le rôle prépondérant du directeur dans l'intégration de la question environnementale dans l'institution, notamment dans son impulsion. Toutefois si un investissement fort du directeur, promoteur du projet, est plus que souhaitable (en

⁴⁵ FUSTIER M., 1989, La résolution des problèmes, Editions ESF

⁴⁶ Op. Cit. HUGUENARD

⁴⁷ Ibid

particulier sur la fonction communication), il ne suffit toutefois pas de donner la direction à suivre, encore faut-il donner l'exemple, au sein de son propre service, par exemple.

B) Des actes en cohérence avec le discours environnemental

Le Grenelle de l'environnement incite, à nouveau, l'Etat et les administrations publiques à se placer comme des modèles d'éco-responsabilité. Le but est de s'appliquer à soi-même la démarche qu'on entend promouvoir auprès des autres. Le directeur est un acteur principal de changement : il lui revient la responsabilité de l'impulser, de l'incarner.

Parler de congruence entre le discours et les actes nous ramène à donner une réalité à nos paroles, nos écrits. Comment traduire en acte nos ambitions ? Ainsi l'engagement dans le développement durable doit-il pouvoir être perceptible, par les parties prenantes, au quotidien. Après avoir présenté clairement sa vision, les objectifs et conditions de réalisation, le directeur doit déployer les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs, notamment en termes de temps, formation, locaux,... Les éventuels refus (ex : refus d'ouvrir un poste d'ingénieur environnement) doivent être expliqués et portés à la connaissance de tous.

En matière de formation, il n'est pas inutile que le directeur lui-même s'inscrive à un cycle de formation. En tant qu'acteur et ambassadeur du développement durable à l'échelle de son établissement, il doit, lui aussi, développer des compétences propres, notamment pour convaincre les parties prenantes. C'est pourquoi pour se constituer un bagage solide, les colloques et autres salons sont des lieux précieux de capitalisation des savoirs et des pratiques. En outre, cette attitude d'ouverture de la direction montre l'exemple et donne un aspect concret à son engagement.

Donner du corps au discours peut revêtir plusieurs formes : organiser des petits déjeuners équitables et biologiques, instaurer un plan de déplacement, des sessions d'éducation à la santé, produire un rapport annuel de durabilité, inclure des critères environnementaux dans tous les achats, réduire l'usage unique, imprimer sur papier recyclé, rédiger un guide de l'agent éco-responsable, relayer la semaine de la mobilité

Pour montrer combien le développement durable est une priorité pour l'établissement, la désignation du chef de projet s'avère déterminante. On pourrait envisager que le directeur soit alors ce responsable thématique. Dans un établissement médico-social où l'équipe de direction est réduite, le fait de ne pas déléguer cette fonction à un autre agent (par exemple : responsable technique) représente là aussi un signe fort de l'engagement. D'autre part, qui mieux que le directeur pourra endosser cette responsabilité d'ambassadeur auprès des autres institutions, partenaires, résidents ?

Idéalement, on peut envisager que le service de la direction soit une vitrine de l'établissement, en matière de développement durable. Cette sensibilité devrait alors transpirer dans chacune des décisions de la direction. Ainsi tout projet d'achat ou immobilier devrait intégrer une composante environnementale. Autre domaine d'application : la gestion des ressources humaines qui est un levier primordial pour la prise en compte du développement durable dans une institution. L'établissement pourrait devenir alors être exemplaire en matière d'action sociale, d'insertion des personnes handicapées, d'égalité hommes-femmes, ...

Cette idée d'exemplarité a bien entendu ses limites et c'est à chacun d'en préciser la définition. Néanmoins cette notion de modèle à suivre n'est pas sans conséquence sur la perception du changement chez les parties prenantes. Adopter une démarche environnementale impose donc le choix d'une posture dynamique pour la direction notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines qui reste une des clés pour donner de la consistance à un discours sur le développement durable.

Sans l'engagement ou le soutien de la direction, le meilleur projet est voué à l'échec. Un soutien tiède du management se répercute inévitablement sur les niveaux inférieurs de la hiérarchie. Les responsables se doivent non seulement de porter le projet de mise en œuvre mais également d'être *perçus* comme tels. Cet aspect est crucial. Au final, une perception de comportements soutenant, valorisant et coopératifs de la part de la direction favorisera le développement du projet.

2.3.2 L'indispensable accompagnement, en interne, de la direction dans la politique environnementale

Une étude, menée en 1997, auprès d'entreprises françaises a démontré que 70% des projets de changement conduits s'étaient soldés par des échecs. Pour justifier ce constat, on pointa du doigt le phénomène des résistances. Mais ce qui ressortait surtout de cette étude était l'insuffisance de l'accompagnement par les cadres et la direction. Mais quels sont donc l'objectif, les compétences et les modalités de cet accompagnement.

A) Les objectifs de l'accompagnement, en interne, par la direction

Les travaux de la psychologie du travail nous ont montré combien le processus d'apprentissage d'une nouvelle culture organisationnelle nécessite temps et accompagnement. Ces préalables sont de la responsabilité de la direction. En effet, le directeur a pour rôle d'accompagner le changement tant humain que technique.

L'accompagnement au changement s'inscrit en ligne droite du principe d'encadrement. Accompagner signifie à la fois : être présent aux côtés des agents pour guider l'action, faire évoluer les représentations, apporter des repères méthodologiques, développer les compétences, reconnaître le travail réalisé mais aussi, le cas échéant, pour recadrer et contrôler. Ce « coaching » ne doit cependant amoindrir la marge d'autonomie des agents. Cela représente donc un équilibre délicat à trouver, équilibre qui varie d'ailleurs selon les acteurs. Aussi la connaissance de ses équipes et l'analyse des enjeux réels des changements pour les individus sont donc des phases indispensables pour le fondement d'un projet réaliste. Ce qui prime dans cet accompagnement, c'est bien le processus et pas seulement les résultats.

Pour Albert, le comportement d'accompagnement est le plus ingrat, le moins visible et le plus consommateur de temps de la fonction managériale. Pourtant il demeure une condition indispensable pour conduire le changement avec succès.

B) Les outils de cet accompagnement

L'introduction d'un changement et la démarche participative vont de pair avec l'accompagnement de la direction. Mobiliser autour d'un nouveau projet peut générer des résistances mais peut aussi développer la motivation et la créativité des agents. Et tout ceci mérite d'être canalisé au risque d'actions éparpillées sans cohérence et de perte d'énergie voire de motivation. Cette discipline passe par l'édification de règles du jeu claires, précises et connues de tous. Celles-ci fixent le contexte d'intervention des agents, leurs limites et donc leurs marges d'autonomie. C'est grâce à ce cadre que les échanges pourront se dérouler dans un climat de travail propice à la créativité.

Lors du lancement de la stratégie verte, il est intéressant de réaliser une enquête auprès des parties prenantes, notamment auprès des agents. Sous forme de questionnaire, cet outil devrait permettre de recueillir l'avis des agents sur le projet, de savoir s'ils jugent opportun ou non cette nouvelle orientation politique, de mesurer leur sensibilité et leur souhait d'implication. Puis au cours de l'intégration du projet, la direction ne devra pas négliger d'interroger régulièrement les agents, via les réunions du comité de pilotage, l'enquête annuelle de satisfaction, par exemple. Ces éléments permettront alors réajuster le projet.

En parallèle des sessions de sensibilisation, de courte durée, pourront être instaurées, de manière obligatoire pour tout -nouvel- agent. Elles auront pour objet d'estomper les fausses interprétations, de présenter le rôle de chacun. Cette action peut être aisément intégrée dans la politique d'accueil de l'établissement.

La formation tient une place clé dans ce processus d'accompagnement car elle redynamise les équipes, accroît leurs compétences. L'une des causes majeures des résistances ou des difficultés éprouvées réside dans le sentiment de l'insuffisance de ressources de la part des agents. Aussi permettre à chaque agent d'intégrer une formation dans le domaine du développement durable doit être un objectif prioritaire.

Mais la formation n'est pas la seule à posséder des vertus en matière d'acquisition de compétences, d'acquisition de nouveaux comportements. L'échange de pratiques entre professionnels du même secteur, ou pas d'ailleurs, est très instructif. De plus, grâce « au retard » pris par les EHPAD en matière de développement durable, nos établissements bénéficient, en contrepartie, des travaux des précurseurs, notamment dans le milieu sanitaire. Aujourd'hui entre forum sur Internet ou colloque national, à chacun son support pour enrichir le laboratoire d'idées et des pratiques de ses trouvailles.

Changer implique un processus continu qui mêle actions, réactions, négociations et coopérations, ce n'est pas une logique linéaire qu'il suffit de dérouler. Il existera inexorable des rappels à formuler, des erreurs à corriger, des ajustements à réaliser. Ce qui primera dans ce processus, c'est l'attitude de la direction. En l'occurrence l'accompagnement s'assortit mal de la sanction. Il s'agit donc de valoriser la culture de l'erreur, comme en démarche qualité. En outre, nous l'avons vu, adopter une stratégie de petits succès permet d'entretenir la motivation, de valoriser les actions de chaque service, la reconnaissance de l'implication de chacun, à son niveau. Chaque jour il doit être présent pour chaque agent, résident ou fournisseur, en particulier si ce dernier éprouve des difficultés de compréhension ou d'adhésion.

*« Concevoir un processus de changement, c'est accepter qu'il soit infini et que tout changement mis en place a une vie propre dont une partie échappe à l'auteur ou au concepteur. »*⁴⁸. Cette évidence conduit donc le directeur à adapté sans cesse son plan d'actions. La réussite de l'intégration du développement durable repose d'une part, sur les qualités intrinsèques de la direction et d'autre part, sur ses compétences à accompagner durablement le changement. D'ailleurs avec le développement durable, d'aucuns pensent qu'« *un nouveau métier de manager hospitalier [pourrait bien] émerger* »⁴⁹.

⁴⁸ HUGUENARD S., Accompagner le changement à l'occasion d'un projet de reconstruction

⁴⁹ TRETON O., PARIS O., COUDRAY A., al., Performance hospitalière et management durable : faire plus avec moins ?

3 Les préconisations pour la structuration d'une démarche environnementale au sein de l'EHPAD de Biscarrosse

Afin de conduire efficacement l'intégration du développement durable au sein d'un établissement, il est important de choisir un moment propice au développement de ce type de projet. Ainsi à Biscarrosse, le renouvellement de la convention tripartite et le projet de restructuration se présentaient comme d'idéales opportunités pour introduire le développement durable. Néanmoins comme la démarche émanait d'un agent extérieur (élève directeur) et que les délais étaient particulièrement courts pour sensibiliser une équipe et initier le projet, il a semblé plus judicieux de ne pas précipiter les choses. Cet exemple rappelle combien le facteur temps prime dans ce type de transition culturelle.

De fait, les préconisations qui seront ici développées visent essentiellement à offrir un éventail de possibles au directeur de l'EHPAD de Biscarrosse. Elles sont basées principalement sur les retours d'expériences du milieu hospitalier. Certaines de ces propositions pourront être rapidement mises en place tandis que d'autres nécessiteront des délais plus longs, en particulier pour consolider des partenariats avec le Conseil Général des Landes. L'idée est de privilégier, au départ, des actions concrètes, simples et visibles.

3.1 Concrétiser la prise de conscience de la direction

Une fois que la direction sera convaincue et prête à s'investir en faveur du développement durable, il lui appartiendra alors de définir sa vision de l'EHPAD éco-responsable puis de la partager et de l'enrichir avec l'ensemble des parties prenantes. Afin de conduire cette nouvelle politique environnementale, il sera primordial de donner corps à cet engagement et d'instaurer des outils et un management en conséquence.

3.1.1 Formaliser un engagement en direction du développement durable

Dans le chapitre 1.4.2, sur les premiers enseignements tirés de l'état des lieux, nous avons noté, d'une part, l'absence d'engagement de la direction sur le champ du développement durable et d'autre part, la réalisation parcellaire d'actions visant à réduire l'impact négatif de l'établissement sur l'environnement (tri sélectif, dispositifs à économie d'énergie). Il en a été déduit que les quelques actions déjà mises en place relevaient plus de l'initiative personnelle que d'une politique générale, affichée et reconnue de tous.

C'est pourquoi, une fois que la direction sera formée et persuadée de l'intérêt d'intégrer des préoccupations environnementales dans son établissement, le directeur devra incarner cette prise de conscience et formaliser officiellement cet engagement. Préalablement, le directeur s'assura que le président du conseil d'administration abonde dans ce sens. De fait, c'est par une délibération du CA que l'engagement vers le développement durable prendra ses lettres de noblesse.

A) La lettre d'engagement

L'introduction du développement durable dans nos établissements étant encore à ses prémices, le directeur sera amené à affirmer et démontrer la pertinence de sa démarche, en particulier envers les parties prenantes que sont les agents et professionnels libéraux intervenant au sein de l'EHPAD. Pour cela, après quelques actions de sensibilisation, la question de l'éco-responsabilité sera inscrite à l'ordre du jour des conseil technique d'établissement, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et conseil de la vie sociale. Une fois ces avis recueillis, une lettre d'engagement (Annexe 9), signée du directeur et du président du CA pourra être éditée. Elle visera alors à faire savoir que l'EHPAD s'engage officiellement dans une nouvelle orientation. Ce texte marquera d'une pierre blanche la prise de conscience de l'EHPAD en faveur de l'écologie.

Cette lettre d'engagement pourra alors servir de communiqué de presse pour les journaux, familles, fournisseurs, tutelles. Elle pourra également être jointe au livret d'accueil pour informer les futurs résidents et leur proche. C'est en quelque sorte cette lettre qui servira à amorcer le plan de communication en direction de l'externe. Cette médiatisation est indispensable pour officialiser la démarche et valoriser l'établissement.

Quant au versant interne, si cette lettre pourrait être affichée, ce sont d'autres supports de communication qui auront la tâche de relayer son message et de l'approfondir. (Livret d'accueil des agents, intranet, annexe à la fiche de paie).

B) La charte pour l'environnement

Afin de communiquer sur la prise de position environnementale de l'EHPAD et pour sensibiliser les parties prenantes, la signature d'une charte par tous les partenaires (médecins libéraux, ambulanciers, agents, fournisseurs,...) s'avère une étape pleine de sens. Pour encourager à sa signature et donner une traduction concrète du développement durable, on peut envisager, comme ce fut le cas à la clinique Delay, d'offrir à chaque signataire un mousseur, pour son usage personnel. Cet accessoire permet de réduire sa consommation d'eau (de 12 litres par minute jusqu'à 4 litres). L'expérience a montré que la moitié des agents utilisait cet outil à leur domicile.

Plusieurs chartes sont aujourd'hui disponibles : de la charte de Rio à la charte du C2DS. L'idéal serait que l'EHPAD puisse constituer sa propre charte, avec ses spécificités. Cette élaboration en groupe de travail serait une occasion parfaite pour confronter les représentations et partager ses conceptions de ce que pourrait être le développement durable au sein de l'EHPAD.

Le plus délicat avec ce type de texte demeure son application. Ainsi lors d'un appel d'offre par exemple, seuls ceux qui s'engageront par avance sur cette charte seront retenus. Il sera donc nécessaire que le directeur soit vigilant à son respect et que le groupe de travail ait envisagé les sanctions afférentes à sa violation.

La médiatisation de cette orientation en faveur du développement durable devra être soutenue dans le temps, au travers de la presse et des rencontres locales et nationales. Au départ et en complément de la lettre d'engagement et de la charte, des actions ponctuelles de sensibilisation (déjeuners biologiques, relais des campagnes des maires de France, conférences thématiques), tout public, pourront être proposée au sein de l'EHPAD. Enfin en terme d'image, on pourrait envisager l'usage systématique de papier recyclé non blanchi et d'un nouveau logo, comme l'a réalisé le CHU de Brest. Ainsi à travers les communiqués, courriers adressés aux partenaires, familles, l'établissement donne une visibilité complémentaire à son engagement en faveur de l'environnement.

Si la démarche de l'EHPAD de Biscarrosse d'intégrer véritablement le respect de l'environnement dans son quotidien se confirmait, il est indéniable que cette décision nécessitera de reconsidérer nos modes de pensée et d'organisation actuels. Pour cela, il conviendra de déterminer quelle méthodologie, quel type de gestion sera le plus adapté pour conduire ce changement culturel, dans une structure de petite taille.

3.1.2 Instaurer une démarche managériale appropriée

Il existe plusieurs outils pour élaborer, intégrer et appliquer les politiques environnementales à une échelle locale (agenda 21, charte pour l'environnement, SME, ...). A ce jour le secteur médico-social n'est soumis à aucune exigence légale en la matière toutefois l'EHPAD de Biscarrosse pourrait choisir de faire certifier ou enregistrer sa démarche.

A l'exception des deux cliniques Delay et Champeau, les établissements publics engagés dans le développement durable, ont préféré jusqu'alors l'approche sectorielle de la question, en se focalisant par exemple uniquement sur le projet d'extension en HQE ou

sur la gestion des déchets. Pourtant nous l'avons vu intégrer le développement durable implique une approche globale : environnementale, économique et sociale. Les directions des deux structures privées reconnaissent que la petite taille de leur structure leur confère un atout pour mettre en œuvre une approche systémique c'est à dire intégrant l'ensemble des fonctions de l'EHPAD et s'appuyant sur les 3 piliers du développement durable.

Cette idée est séduisante puisque les ressources actuelles de l'EHPAD le permettent. A terme, l'EHPAD devrait pouvoir viser cet objectif. Toutefois à l'heure où projet d'établissement et travaux architecturaux sont simultanément engagés, sans prise en compte réelle et officielle du développement durable, il semblerait plus cohérent -plus urgent- de ne viser, dans un premier temps, que le pilier environnemental. Sachant que pour le versant social, le statut de la fonction publique hospitalière permet déjà la réalisation d'un certain nombre d'objectifs d'équité (égalité de tous, accueil des plus démunis).

A) Le système de management environnemental

Généralement quand on parle de système de management environnemental, on pense certification ISO 14 001 ou EMAS. Pourtant ces formes de reconnaissance de l'excellence ne sont ni obligatoires ni l'unique finalité. La mise en place d'un SME peut simplement être réalisée pour la méthodologie qu'il propose. Car rappelons le, un SME « *désigne une méthode de gestion interne et d'organisation qui favorise l'intégration des objectifs environnementaux dans l'ensemble des domaines d'intervention de la structure et dans les processus de décision de fonctionnement.* »⁵⁰ Enfin le champ d'application d'un SME peut concerner l'organisation entière ou la seule gestion d'un service ou d'une activité.

Pour structurer l'introduction du développement durable à l'EHPAD de Biscarrosse, pour Olivier Thomas, le format le plus adapté est celui défini dans la SD 21 000, basée sur la vision (p.30). Son objet est de donner des bases pour adapter techniquement et culturellement le système de management de l'EHPAD afin d'intégrer progressivement les objectifs de développement durable. A l'exception du CHU de Brest qui a formalisé son engagement dans un Agenda 21, les autres établissements ont plutôt une tendance à s'orienter vers un SME. Aussi, en attendant une démarche propre à la communauté hospitalière et médico-sociale, cet outil d'utilisation volontaire, semble tout à fait idoine pour l'EHPAD. Il permettra de fixer l'organisation, le fonctionnement interne, les procédures pour atteindre les niveaux de résultats, systématiser les bonnes pratiques et

⁵⁰ DUMURGIER H., MOINIER M., BOST F., Management environnemental et collectivités territoriales : pour une gestion quotidienne de l'environnement

garantir la pérennité de la charte de l'environnement. Le SME repose simplement sur le principe de la roue de Deming et permet une amélioration continue de la performance environnementale. C'est pourquoi structurer une démarche environnementale consiste à appliquer les principes méthodologiques valables pour tout projet ou démarche qualité : état des lieux, définition d'axes prioritaires, définition de critères d'évaluation, démarche participative, ...

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, une fois la stratégie et la méthode de travail retenue, le directeur devra mobiliser ses équipes autour de la constitution de groupes de travail, en particulier la création d'un comité environnement.

B) Le comité environnement

Etant donné que l'EHPAD a déjà formalisé un comité de pilotage pour la réalisation-suivi du projet d'établissement, et afin de ne pas multiplier les réunions, on pourrait envisager adjoindre à ce COPIL une mission de validation des axes proposés par les groupes de travail. Ceci aurait également l'avantage d'assurer une articulation avec le projet d'établissement, dans l'attente de pouvoir intégrer pleinement le développement durable dans le projet d'établissement 2013-2018.

En sus, un comité environnement pourrait être institué pour réunir une équipe pluridisciplinaire (avec au moins un représentant de chaque service et un libéral) qui aurait notamment pour objet de proposer de nouvelles organisations, de nouveaux comportements professionnels. La lettre de cadrage de cette équipe permettra de fixer leur échéancier de travail, en fonction de leur disponibilité puisqu'il est fort probable que ces mêmes personnes soient également impliquées dans le groupe de travail sur la restructuration extension. Or ce dernier projet est aujourd'hui une priorité pour l'ensemble des agents. Aussi il ne serait pas inutile d'adjoindre au comité environnement une mission en vue de préparer le nouveau fonctionnement dans l'EHPAD. Ce comité pourrait aussi avoir un avis à formuler vis-à-vis des futurs équipements à acquérir pour l'extension. La direction saura légitimer la place de cette nouvelle instance en rappelant son engagement en matière de commande éco-responsable, par exemple.

Enfin pour accroître l'expertise, la crédibilité du comité, le plan de formation devra intégrer, en priorité, des actions en direction de ses membres. En particulier autour du thème de la commande publique, puisque la personne pressentie pour mener la politique d'achat éco-responsable ne maîtrise pas le code des marchés publics. La formation permettra aux acteurs de mieux appréhender ce qu'implique réellement l'intégration du développement durable dans leur quotidien professionnel. En parallèle, cela devrait leur

permettre aussi de mieux jouer leur rôle de relais d'information et ainsi contribuer à l'émergence d'une nouvelle culture.

C) Les ressources pour la direction

Une des actions prioritaires sera de sensibiliser l'ensemble des agents et résidents, par exemple à l'aide d'une campagne d'affichage, de l'organisation de débats avec des associations d'usagers ou des organisations en faveur du développement durable, de la réalisation d'un menu ou de plats issus de l'agriculture biologique, de manière périodique, ... nul doute que le comité environnement saura trouver des idées pour sensibiliser durablement les parties prenantes de l'EHPAD.

En revanche, pour le pilotage, l'accompagnement de ces réflexions, l'arbitrage, il est fort à parier que la direction aura besoin d'être épaulée, conseillée. C'est pourquoi il sera urgent de constituer un bagage solide à la direction pour faire face aux nombreux cas d'école et questions que le développement durable peut poser dans une organisation. Plusieurs moyens sont à disposition : lectures, formation, groupes d'échanges, consultant, stagiaire, ... Actuellement plusieurs cycles de formation, notamment en ingénierie, sont ouverts. De fait, il pourrait être intéressant de proposer un stage dont l'objectif serait la production de l'analyse environnementale de l'EHPAD. En outre, plusieurs sites dédiés au développement durable proposent des plateformes d'échanges. D'autre part, soulignons que l'IFORE, institut de formation de l'environnement, propose des modules adaptés, de formation, en présentiel tandis que l'ADEME va bientôt lancer des formations en ligne. Cet organisme propose aussi des accompagnements et des formations peu coûteuses, sur Bordeaux, notamment sur la commande publique éco-responsable.

Pour compiler et discuter des pratiques existantes, tout en contribuant à la visibilité de l'action entreprise par l'EHPAD en faveur du développement durable, l'adhésion au C2DS ou la participation à des forums tels que ceux des collectivités locales, de l'ADEME ou autres groupes de discussions représentent un atout non négligeable pour faire avancer le projet. D'autre part, les occasions de rencontrer des collègues notamment au gré de colloques nationaux, comme le dernier Hôpital Expo, doivent motiver le directeur pour aller de l'avant.

Le directeur est garant de la mise à disposition pour ses équipes des moyens nécessaires à l'instauration d'une démarche environnementale. Il ne doit pas pour autant négliger qu'il lui faudra, à lui aussi, développer ses propres compétences pour guider, encadrer les groupes. Car en l'absence de méthode rigoureuse, les acteurs sont conduits à mettre en place des stratégies individuelles pour réaliser les actions, basée sur l'intuition personnelle et leur expérience. Il s'avère donc primordial de définir des instruments et des

méthodes de pilotage pour contraindre puis contrôler que l'action est faite dans le cadre défini par le comité. Mais avant de changer ses manières de faire, l'organisation des fonctions de l'EHPAD, il faut déterminer d'où l'on part. C'est pourquoi l'une des étapes majeures reste la réalisation d'un diagnostic initial complet.

3.2 Etablir un diagnostic initial complet et fiable

L'intégration de la variable environnementale à la stratégie de l'EHPAD va donc modifier tout son mode de fonctionnement depuis la prise de décision jusqu'à son organisation. Aussi en préalable à toute action, et avant de démarrer un SME, la réalisation d'état des lieux, d'une analyse environnementale s'imposent. Il s'agit en fait d'une « *analyse préliminaire approfondie des problèmes, de l'impact et des résultats en matière d'environnement liés aux activités d'une organisation. L'objectif est de déterminer les impacts environnementaux significatifs de l'organisation en examinant :*

- *les aspects environnementaux directs des activités, produits et services de l'organisation (sur lesquels l'organisation a la maîtrise c'est à dire les émissions polluantes, les ressources naturelles, les risques d'accidents et d'impacts locaux, les nuisances locales, les effets sur la biodiversité, le transport)*
- *les aspects environnementaux indirects des activités, produits et services de l'organisation (les procédures de passation de marché public, les investissements, les services d'assurance, le choix des services comme le transport ou la restauration, les décisions de planification, ...)*⁵¹

Dans le cadre du stage de professionnalisation, j'ai tenté de réunir un certain nombre de données (consommation d'électricité, de gaz, de carburant, d'eau, de papier, production de DASRI, DOM), mais elles ne sont pas exhaustives, ni toujours fiables. C'est pourquoi il sera indispensable de consolider et d'approfondir ces premiers constats. De plus, la réalisation d'un bilan carbone serait la bienvenue pour évaluer concrètement la quantité des émissions de gaz à effet de serre et identifier les actions éventuellement prioritaires. C'est d'ailleurs un des objectifs assignés à toutes les administrations publiques que de réaliser son bilan carbone. D'une durée de plusieurs mois, sa réalisation, avec un expert de l'ADEME par exemple, peut ouvrir à une aide financière. Il est même possible de se former pour devenir Expert Bilan Carbone. Mais il est vrai que l'avis et les conseils d'un œil extérieur reste un plus incontestable. D'autre part, il reste aussi d'autres dimensions à explorer pour déterminer avec précision l'empreinte écologique de l'EHPAD de Biscarrosse. Un bilan énergie serait également un outil à exploiter pour éliminer les coûts improductifs liés à la consommation énergétique.

⁵¹ Op. cit. GALLEZ et MORONCINI

Le diagnostic initial de la situation locale doit bien intégrer un état des leviers et freins en présence. Ceci permettra de mieux connaître ses marges de manœuvre, d'anticiper certaines résistances. Ce recueil de données figure parmi les premières actions en faveur du développement durable. Il servira par conséquent de base à la rédaction du rapport annuel de durabilité ou du rapport environnemental de l'EHPAD. Ce document, outil de communication, détaillera les impacts de l'activité de l'EHPAD sur l'environnement et le bilan afférent.

Une méthodologie rigoureuse est capitale pour conduire un projet d'une telle envergure, notamment dans la collecte d'informations. Aussi pour aider les diverses instances dans leurs prises de décisions, il sera indispensable de disposer d'un système d'information performant. Pour cela l'instauration de reporting, de tableaux de bord également sera d'une aide précieuse pour étayer l'état des lieux et suivre les actions mises en place. Certains d'entre eux ont déjà été mis en place et n'attendent plus qu'à être suivis et complétés. Ce type d'outils est aussi disponible aisément, et gracieusement, sur le site de l'Union Européenne.

Nous l'avons vu et regretté, il n'existe pas de base de données fiable et accessible sur les relations qu'entretiennent les établissements sanitaires et sociaux et le développement durable. En l'absence de ces éléments de comparaison, difficile de jauger les performances environnementales de l'EHPAD. Aussi sera-t-il de la responsabilité de la direction de communiquer largement son rapport de durabilité, en vue de mutualiser ces informations et d'apporter sa pierre à l'édifice.

Une fois l'analyse environnementale réalisée, les enjeux potentiels, les plus significatifs, pour l'établissement identifiés, la stratégie de la direction pourra être construite et appuyée par un plan d'actions. Au vu des éléments dont nous disposons aujourd'hui, il est d'ores et déjà possible d'isoler deux priorités majeures : la gestion des déchets et la gestion des achats.

3.3 Choisir des priorités d'actions pour initier la démarche environnementale à l'EHPAD de Biscarrosse

L'un des avantages du SME est qu'il peut être mis en place aussi bien sur un seul service que sur la structure dans son intégralité. C'est pourquoi il est proposé qu'un SME porte sur la fonction achat et un autre sur la fonction des déchets.

Par ailleurs en terme d'opportunité, ces deux fonctions sont aujourd'hui d'une part, les plus plébiscitées (ce qui devrait faciliter les échanges de pratiques) et d'autre part, elles

sont portées par le Conseil Général des Landes (ce qui permet d'envisager des coopérations voire des cofinancements).

Il est possible de classer de plusieurs manières les priorités d'actions : en fonction de leur coût (avec ou sans coût supplémentaire), des résultats (visibilité forte ou changement discret), de la pertinence (action urgente ou accessoire), de leur délai de réalisation (à court ou long terme). C'est en fonction de ce dernier critère que vous seront exposées les actions envisageables à l'EHPAD de Biscarrosse. Ce choix s'appuie sur les conseils de plusieurs interlocuteurs qui ont souligné l'importance de conduire simultanément la réflexion autour de la politique générale et la réalisation d'actions concrètes, visibles.

3.3.1 Les actions réalisables à court terme

En parallèle à la définition d'une politique générale en faveur développement durable, démarche qui requière plusieurs mois de réflexion, il est indispensable de mettre en place un certain nombre d'actions pour sensibiliser les parties prenantes et rendre ainsi concrète cette nouvelle orientation.

Sachant qu'il est préférable de commencer par des actions simples et visibles, poursuivre ce qui est déjà réalisé, en prenant toutefois le soin de les valoriser, semble tomber sous le sens. A ce jour, le secteur où l'EHPAD a fourni le plus d'efforts reste la gestion des déchets.

A) L'optimisation de la filière déchets

Les risques liés à l'activité de soins se sont multipliés, c'est la raison pour laquelle s'est développée fortement la sécurité sanitaire dans nos institutions. De fait, nos structures élaborent déjà des stratégies et outils visant à réduire les risques environnementaux, à ce titre la gestion des déchets illustre parfaitement ce phénomène.

Au sein de l'EHPAD de Biscarrosse, ce sont surtout les déchets dits classiques ou banals qui représentent le plus grand volume. 80% des déchets produits par les hôpitaux sont d'ailleurs assimilables à des DOM. « *L'objectif en matière de déchets est double [...] : traiter correctement les déchets pour éviter tout risque, mais également d'en limiter la production* »⁵² Sur ce sujet, de nombreux guides ont été édités pour limiter la consommation de papier par les administrations. En parallèle, il s'avère aussi pertinent de tirer les bénéfices des systèmes informatiques, en particulier en constituant un intranet qui

⁵² VARNIER F., Hôpital et développement durable

permette d'échanger virtuellement des documents, plutôt que de les imprimer. Mais l'achat futur d'imprimantes recto verso pourrait aussi représenter une avancée.

9 filières de tri ont pu être référencées à l'EHPAD. Toutefois on a pu observer que la démarche n'était pas toujours connue et maîtrisée par l'ensemble des professionnels (professionnels libéraux compris). Outre un nouvel accès sur la promotion de ces filières, il serait peut-être judicieux de revoir le dispositif dans son intégralité, en identifiant en particulier les difficultés rencontrées par les agents. En terme de visibilité, mais aussi d'esthétisme, il pourrait aussi être prévu de remettre en état la zone des poubelles et du tri, d'investir dans des poubelles de bureau à double entrée (papier/tout venant) et d'équiper le chariot ménage en conséquence. Par ailleurs, l'initiative de la clinique Champeaux pourrait être suivie : la collecte des déchets est également ouverte aux agents qui peuvent déposer leurs propres déchets (piles, néons, ...). Ce genre d'ouverture participe fortement à la diffusion et l'appropriation d'une culture commune.

Enfin une action particulière pourrait être conduite dans le service soins. A la fois sur les DASRI et sur les emballages cartons des médicaments. Tout d'abord, il serait souhaitable de vérifier que les sacs de DASRI contiennent bien, et uniquement, des DASRI. Indépendamment de leur coût (le traitement des DASRI est 8 à 10 fois supérieur à celui des DOM), les établissements rencontrés au cours de cette étude, ont montré qu'il était possible de réduire la production des DASRI de 10 à 20 %, ce qui n'est pas négligeable. Ensuite, lors de la préparation quotidienne des médicaments, un dispositif à double entrée, pourrait aisément remplacer le container qui réceptionne indifféremment emballage carton des médicaments et plaquettes vides.

Nous l'avons vu la politique des déchets est intimement liée à la fonction achat, chacun représentant un entrant et un sortant de l'organisation. Ce qui pourrait être un indéniable avantage pour l'EHPAD de Biscarrosse serait que l'actuel responsable des déchets soit chargé également de la politique achat.

B) L'initiation aux premiers achats éco-responsables

Récemment la direction a été saisie d'une demande du service entretien, pour équiper l'EHPAD d'un système de nettoyage à la vapeur. Cette méthode a été validée par le CCLIN sud-ouest et des démonstrations sont en cours. Cet achat représente une aubaine pour promouvoir le développement durable, bien que ce critère n'est pas présidé au choix de cette technique. Toutefois il faut rester réaliste et prudent, l'achat de ce type d'appareil ne suffit pas à résoudre la question de l'usage des produits d'entretien nocifs. Cet investissement doit impérativement être associé à un changement progressif des comportements.

Pour se familiariser aux achats éco-responsables, il semblerait judicieux qu'une formation soit réalisée et que soient favorisés les partenariats, réseaux d'échanges, d'autant que la région est dynamique puisque l'Aquitaine possède un réseau d'éco-acheteurs. Ce contexte, associé à la lecture du guide d'achat du GPEM-DDEN sur le papier devrait permettre de réaliser dès la fin d'année des achats en matière de papier recyclé labellisé. En effet le papier représente un segment d'achat intéressant dans la mesure où il existe véritablement une offre et que l'effet prix est peu sensible. En parallèle, l'achat de poubelles à double entrée, pour faciliter le tri sélectif, pour l'administration notamment, pourra aussi être exécuté rapidement. Notons également que l'Union des regroupements d'achats publics a développé une gamme de produits éco-responsables.

Enfin dans le cadre de la mise en place de déjeuners équitables et biologiques, l'achat d'aliments issus de la culture biologique pourra être réalisé auprès de la boutique située à quelques pas de l'établissement. Certes un surcoût moyen de 30% est souvent associé à un tel choix, mais l'objectif est bien de sensibiliser les résidents, agents qu'une autre façon de cuisiner et de manger est possible. De plus cela participe à la réalisation des objectifs de la circulaire du 2 mai 2008 concernant la restauration collective publique et l'agriculture biologique.

Nous l'avons vu au cours de ce mémoire, plusieurs actions de sensibilisation peuvent être mises en place dans de bref délais : organiser des repas équitables et biologiques, réaliser des sessions d'éducation à la santé avec nos partenaires (nutrition, tabac, alcool), produire un rapport annuel de durabilité, réduire l'usage unique en privilégiant les conditionnement en recharge, enregistrer par défaut l'impression recto-verso pour les imprimantes, utiliser du papier recyclé non blanchi, organiser des animations intergénérationnelles autour du compostage, relayer la semaine du développement durable. Pourtant, s'il est possible de réaliser, en quelques mois, un certain nombre d'actions concrètes, il n'en demeure pas moins essentiel de déterminer une politique-cadre englobant et harmonisant ces premiers essais.

3.3.2 Les actions réalisables à moyen terme

De manière à sous-tendre la stratégie environnementale de l'EHPAD, deux axes majeurs de développement ont été proposés : l'achat et la gestion des déchets. Au vu de l'absence totale de politique d'achat éco-responsable, l'EHPAD aura donc la mission d'instaurer les fondements et outils d'une telle politique. En ce qui concerne les déchets, une fois que l'EHPAD aura optimisé ses filières de tri, une nouvelle orientation pourrait être étudiée, en collaboration avec les collectivités locales, dans un but expérimental avec le compostage des résidus alimentaires issus de la restauration collective.

A) Le déploiement d'une véritable politique d'achat éco-responsable

Le décret n°006-975 du 1^{er} août 2006 marque un tournant dans le domaine de la commande publique, en renforçant et développant les outils disponibles pour les acheteurs publics souhaitant mettre en place une politique d'achat éco-responsable. Il va même jusqu'à imposer systématiquement, pour tous les marchés publics, la prise en compte d'objectifs de développement durable.

Les moyens sont donc aujourd'hui suffisants pour bâtir une politique d'achat public éco-responsable à l'EHPAD de Biscarrosse. D'autant que d'une part, l'EHPAD jouit d'une situation financière autorisant ce type d'investissement, et d'autre part, la direction réfléchissait justement à re-structurer cette fonction achat ; ce qui représente une opportunité à saisir. Toutefois, et en parallèle, le métier d'acheteur évolue. « *Il doit être plus actif dans la recherche d'informations, il faut décloisonner l'achat : développer le dialogue avec les services et d'autres correspondants* ». ⁵³ Identifier les critères de l'offre existante (constituer un catalogue des fournisseurs et des fiches profits, savoir identifier les écolabels), définir le niveau d'ambition du cahier des charges, la pondération des critères ou encore décrypter le comportement des utilisateurs. Tout ceci demande plus de collaboration, plus de temps, plus de compétence. La seule lecture et appropriation des recommandations issues des guides requière plusieurs semaines. Cette situation a pour conséquence de positionner un agent qualifié sur ces questions. Pour cela, une nouvelle fois, la formation s'avère être un investissement incontournable, mais pas seulement. En effet, sur ce sujet, la collaboration avec d'autres institutions s'avère payant, notamment via le réseau d'éco-acheteurs aquitains et les plateformes d'échanges.

Comme proposé dans le paragraphe 3.1.1 B, les fournisseurs et prestataires devraient signer la Charte environnementale, par laquelle ils s'engageront à vendre des produits respectant les normes environnementales. Cette charte représente le premier acte d'une nouvelle orientation de la politique d'achat de l'EHPAD. Cette déclaration sur l'honneur conduira a minima les fournisseurs à se poser la question du développement durable.

Le fait d'appliquer la notion de développement durable à la fonction achat impose également d'introduire de nouveaux outils pour déterminer le besoin et jauger les offres. Par exemple, il devient important de raisonner en coût global et non plus en coût d'investissement initial. Il s'agit aussi de privilégier des produits et services non ou peu polluants, en procédant à une analyse du cycle de vie. Enfin une vigilance autour du conditionnement pourrait être développé pour favoriser les produits faiblement emballés.

⁵³ CCM, La panoplie du parfait acheteur

Ensuite, à l'occasion des travaux d'extension, il serait souhaitable que les futurs équipements soient analysés sous l'angle du développement durable, en particulier en ce qui concerne le parc informatique et reprographie. Le Comité environnement pourrait alors formuler un avis sur ces projets d'investissements.

Enfin, il pourrait être intéressant de s'inspirer de la « fiche verte » du Conseil Général de Gironde. Cette feuille accompagne tout bon d'achat et doit être validée pour déclencher la commande. Tout projet d'achat doit répondre à 3 critères sur 10 proposés pour être admis. (Exemples de critères : clause sociale, économie d'eau, maîtrise de l'énergie, optimisation de l'élimination des déchets,...) Cet outil aurait aussi l'avantage de permettre une traçabilité des décisions d'achat et de faciliter l'évaluation de cette fonction.

Bien que le pilier social du développement durable ne soit pas prioritaire dans la politique proposée, intégrer un objectif de 10 % de fournitures achetées à des établissements et services d'aide par le travail pourrait compléter judicieusement la palette du programme d'achats éco-responsables de l'EHPAD de Biscarrosse.

Aujourd'hui l'inscription du développement durable dans la commande publique est une priorité relativement balisée, puisque c'est souvent l'une des portes d'entrée dans l'éco-responsabilité. Ce qui est par contre plus innovant, et peut-être plus motivant, c'est de se pencher sur le devenir des résidus alimentaires et leur éventuel recyclage.

B) L'expérimentation d'un dispositif de compostage pour la gestion des déchets alimentaires

Les Landes ont axé leur politique en matière de développement durable sur la gestion des déchets. Au niveau des particuliers, ils promeuvent l'instauration du compostage individuel. Cette mesure pourrait être élargie aux établissements disposant de cuisine collective comme un EHPAD, d'autant que des initiatives se font connaître.

Il faut savoir que sur un repas servi en collectivité, entre 300 et 600g de déchets sont produits. Peu sont valorisés. C'est pourquoi la gestion des déchets en restauration collective se fait de plus en plus prégnante notamment pour déterminer quelles sont les meilleures filières de valorisation de ces résidus. Pour les eaux grasses, déchets putrescibles biodégradables provenant des aliments ou des restes des repas, les filières de valorisation se mettent progressivement en place. L'une consiste en une valorisation animale, l'autre en traitements biologiques, ce dernier se déclinant à son tour, soit avec un procédé de méthanisation, soit un procédé de compostage. C'est de dernier cas qui nous intéresse. Le compostage consiste à accélérer le processus de décomposition des matières organiques en y ajoutant de l'oxygène. On obtient une minéralisation des

composés organiques, qui formera un compost utilisable comme engrais en agriculture et un dégagement de gaz carbonique et d'eau.

En France, seules deux usines traitent les déchets organiques au niveau de la collectivité. C'est pourquoi se développent des centres d'accueil du compostage de proximité pour aider au développement de cette filière de valorisation des biodéchets, comme par exemple en Provence. Mais on peut aussi très bien imaginer des petits bio-réacteurs à placer dans les établissements, comme en Suède. Ceux-ci produisent un compost de bonne qualité qui correspond à 20 ou 30 % de la masse initiale, quantité idéale pour le potager thérapeutique, les plantes vertes et autres fleurs d'agrément. Actuellement le compostage est une solution qui se développe dans les collèges et lycées (premier site pilote en 2004, au lycée de Digne-les-Bains). Une deuxième installation devrait bientôt voir le jour au collège du Bouscat en Gironde. L'association Gesper, promoteur du compostage de proximité, assiste les collectivités qui souhaitent investir ce champ. C'est pourquoi l'idée de réfléchir sur la faisabilité, l'expérimentation du compostage en EHPAD ne semble pas saugrenue. Ceci permettrait notamment de faire avancer la question de la valorisation des déchets organiques, de valoriser la structure, de générer un cycle de vie vertueux, de développer un projet local, en partenariat avec la ville, le Conseil Général, Gesper et tout autre organisme intéressé par la démarche.

Ce dernier chapitre a veillé à apporter une touche opérationnelle à ce mémoire, plutôt orienté vers la recherche-action que vers la résolution concrète d'une problématique. Les préconisations qui y figurent sont une ébauche de plan d'actions, puisque l'état des lieux réalisé reste basique et peu approfondi. Toutefois c'est à la lumière des entretiens et lectures réalisés, que ces chemins ont été tracés pour construire une politique en faveur du développement durable au sein de l'EHPAD de Biscarrosse. Ils ne sont, en réalité, que capitalisations des savoirs, adaptations des recommandations glanées au gré des rencontres et des guides de bonnes pratiques.

Outil de cohérence organisationnelle et créateur de valeur pour l'organisation, le développement durable a ceci de passionnant qu'il représente une sphère encore peu exploitée, notamment à l'échelle de nos établissements. Ceci permet donc de laisser court à l'imagination, à la création collective. Ainsi adopter une politique écologique pousse l'organisation à repenser son avenir, à s'ouvrir sur son environnement, à entrevoir un nouveau projet de société. Nul doute que cette perspective constitue une formidable opportunité pour un directeur qui souhaite faire de son établissement le premier EHPAD public éco-responsable, dans sa gestion quotidienne.

Conclusion

A l'occasion du discours de clôture du Grenelle de l'environnement, le 25 octobre 2007, le Président Sarkozy a clairement renouvelé son souhait de voir la France précurseur dans le domaine du développement durable : « *Notre ambition c'est d'être en avance, d'être exemplaire. [...] Et l'Etat sera précurseur dès 2008, tous les ministères et administrations feront leur bilan carbone et engageront un plan pour améliorer de 20% leur efficacité énergétique* »⁵⁴.

Le développement durable est bien devenu un objectif des politiques publiques et apparaît comme une évolution majeure de notre projet de société. Selon O. Thomas, le développement durable peut se définir comme le bien-être des populations, avec comme contrainte le respect et la restauration de l'environnement et avec comme moyen l'économie. Il vise donc à concilier croissance économique, protection de l'environnement et progrès social. Toutefois si « *son essence peut-être capturée en quelques lignes, l'étude de ses ramifications s'étend sur d'innombrables pages* »⁵⁵, ce qui explique la diversité des réalisations dans ce champ.

Comme l'a souligné le récent baromètre du développement durable en santé 2008, le développement durable est une préoccupation encore peu répandue dans l'organisation des établissements publics de santé. Cependant une poignée d'établissements s'est déjà mobilisée autour de cet enjeu, pour ne pas être les témoins passifs de la dégradation de notre environnement. On retrouve d'ailleurs cette prise de conscience progressive, mais effective, au cœur de l'EHESP puisque cette année, un module interprofessionnel de santé publique et au moins trois mémoires devraient aborder le sujet.

Il n'existe pas d'échelle unique pour faire avancer la question environnementale. Ceci encourage la mobilisation de chacun, même si on ne saurait ignorer que beaucoup de choses relèvent de choix collectifs. Un EHPAD, comme toute organisation productrice d'activité, génère des externalités négatives en terme d'environnement. De plus les établissements sanitaires et médico-sociaux présentent la particularité, par leur mission même, de se retrouver protecteurs et guérisseurs de ce qu'ils ont contribué à créer.

Vecteur économique et social non négligeable, l'EHPAD de Biscarrosse, dans Les Landes, se voit donc offrir la possibilité d'être un acteur de changement en imprégnant

⁵⁴ Op. Cit. Discours du Président de la République au Grenelle de l'environnement

d'une sensibilité forte au développement durable sa structure. Cette décision peut s'avérer un pari audacieux, puisque le secteur accuse un sérieux retard dans le domaine, en dehors des opérations architecturales en HQE. De fait, cela représente une opportunité managériale unique pour un directeur

En EHPAD, comme ailleurs, une démarche respectueuse de l'environnement nécessite d'avoir une vision globale, d'agir le plus en amont possible et engendre des investissements porteurs d'économies ultérieures. Ce mémoire intègre la notion de développement durable à la dimension humaine et donne des pistes pour un management tenant compte des nouveaux défis qu'il faut promouvoir auprès des personnels. Car le développement durable a ceci d'intéressant : pour l'instant, rares sont les experts ; de fait directeur et agents sont quasiment sur le même niveau. La mise en place d'une démarche éco-responsable, écologique, ou verte permet donc une gestion originale des ressources humaines où la créativité de tous peut s'exprimer. L'équipe avance ensemble, au même rythme, ce qui est relativement peu fréquent et très motivant. Par ailleurs, cette démarche peut s'avérer stimulante et valorisante pour certains services et agents, en particulier les services techniques, parents pauvres dans l'organisation d'un EHPAD. En contrepartie, ceci implique une capacité de gestion accomplie de la part du directeur, mais quelle aventure humaine !

Instaurer le développement durable à l'EHPAD de Biscarrosse, ce n'est rien de moins que de poursuivre une démarche qualité : développer un outil de protection systémique de l'environnement interne et externe de l'EHPAD ainsi que contribuer à la sécurité et à la qualité de vie des résidents, personnels et riverains. Par conséquent, l'occasion était belle de profiter du renouvellement de la convention tripartite pour formaliser une démarche environnementale. Néanmoins, au vu des résultats de l'autoévaluation, des délais impartis, il semblait prématuré, en quelques mois, d'inscrire le développement durable comme une valeur fondatrice du projet d'établissement.

En effet, asseoir une conscience éco-citoyenne exige du temps et la seule volonté de quelques uns ne suffit pas. Tel est le constat auquel nous pouvons aboutir, après l'analyse des premiers résultats de l'état des lieux à Biscarrosse. Les établissements rencontrés, précurseurs dans le domaine, nous ont alors confirmé que les facteurs facilitant l'implantation du développement durable étaient : un engagement fort et constant de la direction, un accompagnement durable à la sensibilisation écologique de chacun, ainsi qu'une démarche systémique et participative. « *Contrairement à la notion ancienne*

⁵⁵ Leduc R., Gagnon B, Prise en compte des principes du développement durable en ingénierie : conception durable

de management, l'organisation apprenante ou leadership est aujourd'hui la clé du succès, car elle seule permet un développement durable [...] il ne s'agit pas uniquement d'impliquer les individus dans un projet, mais également de promouvoir leur esprit d'initiative et leur responsabilité personnelle »⁵⁶.

En attendant la confirmation de cet engagement en faveur du développement durable et la convention tripartite de troisième génération, nous avons vu qu'il était possible de réaliser des étapes importantes, tant en terme de sens qu'en termes de résultats sur l'environnement, le social ou l'économie. En guise de préalable, l'EHPAD procédera à la consolidation de son état des lieux en réalisant un bilan carbone. Puis il devrait concentrer ses actions principales sur le pilier environnemental du développement durable avec la gestion des déchets et la commande publique. Sur ce dernier chantier, le contexte de l'EHPAD permet d'envisager qu'un véritable effort soit consenti pour appliquer les recommandations nationales, régionales et départementales, en faveur d'un achat public éco-responsable. Quant à la gestion des déchets, l'EHPAD de Biscarrosse devrait pouvoir aisément et rapidement optimiser les 9 filières de tri existantes. C'est pourquoi la valorisation des déchets organiques, issus de la restauration collective, pourrait se révéler comme un nouveau domaine d'exploration, en partenariat avec les collectivités locales. Enfin les travaux issus de ces réflexions ne manqueront pas d'alimenter les bases de données, et autres forums, pour offrir une visibilité à l'action de notre secteur et pour consolider et initier de bonnes pratiques. Et pourquoi ne pas se positionner auprès de l'ADEME et la DHOS comme établissement pilote ?

Quelle que soit la décision finale de l'EHPAD de Biscarrosse, concrétiser une politique environnementale dans le secteur médico-social est aujourd'hui possible. L'établissement en a la capacité, la motivation et la responsabilité. Cette orientation nouvelle représente une formidable opportunité pour valoriser le travail réalisé au sein des EHPAD, pour restaurer leur place d'acteurs engagés dans la préservation de la santé de tous.

⁵⁶ BACHL M., D'une approche unilatérale à une vision globale

Sommaire détaillé

Introduction	1
1 L'entrée dans l'ère de l'éco-responsabilité	5
1.1 L'émergence d'un concept à la lumière des sphères internationales et nationales ..	5
1.1.1 La sphère internationale	5
1.1.2 La sphère nationale	7
A) 2003 : La Stratégie nationale de développement durable	7
B) 2004 : La charte de l'environnement	8
C) 2007 : Le Grenelle de l'environnement.....	9
1.2 La sphère locale : des collectivités locales engagées dans une dynamique environnementale	10
1.2.1 Le département des Landes	11
1.2.2 La ville de Biscarrosse	12
1.3 Le développement durable à l'échelle des établissements sanitaires et sociaux	12
1.3.1 Les établissements de santé	13
1.3.2 Les établissements sociaux et médico-sociaux.....	15
1.4 Le développement durable à l'échelle d'un EHPAD : étude de la situation de l'EHPAD de Biscarrosse	16
1.4.1 La phase d'observation et de recueil des données	16
1.4.2 Les premiers enseignements issus de cet état des lieux	18
2 La dimension managériale au cœur de l'introduction de préoccupations environnementales	21
2.1 L'introduction de la dimension environnementale dans une organisation, portée à la lumière de la théorie du changement	21
2.1.1 La théorie du changement au sein des organisations	21
2.1.2 La théorie des comportements	23
2.2 La concrétisation d'une stratégie écologique impose de facto un management singulier : le management environnemental	27
2.2.1 La définition du management durable	27
A) Eléments de définition	27
B) Les conditions de réussite	28
2.2.2 Le management participatif au cœur du management environnemental	31
A) L'intérêt d'un management participatif en interne.....	31
B) Les modalités de formalisation d'une gestion participative	33

2.3	L'introduction du développement durable dans une organisation nécessite l'engagement de la direction et un accompagnement adapté.....	34
2.3.1	Le nécessaire engagement de la direction dans la politique environnementale passe par les mots et par les actes	35
A)	Un discours mettant en valeur l'engagement de la direction	35
B)	Des actes en cohérence avec le discours environnemental	37
2.3.2	L'indispensable accompagnement, en interne, de la direction dans la politique environnementale.....	38
A)	Les objectifs de l'accompagnement, en interne, par la direction	38
B)	Les outils de cet accompagnement.....	39
3	Les préconisations pour la structuration d'une démarche environnementale au sein de l'EHPAD de Biscarrosse	41
3.1	Concrétiser la prise de conscience de la direction.....	41
3.1.1	Formaliser un engagement en direction du développement durable	41
A)	La lettre d'engagement.....	42
B)	La charte pour l'environnement.....	42
3.1.2	Instaurer une démarche managériale appropriée	43
A)	Le système de management environnemental	44
B)	Le comité environnement	45
C)	Les ressources pour la direction.....	46
3.2	Etablir un diagnostic initial complet et fiable	47
3.3	Choisir des priorités d'actions pour initier la démarche environnementale à l'EHPAD de Biscarrosse	48
3.3.1	Les actions réalisables à court terme	49
A)	L'optimisation de la filière déchets.....	49
B)	L'initiation aux premiers achats éco-responsables.....	50
3.3.2	Les actions réalisables à moyen terme	51
A)	Le déploiement d'une véritable politique d'achat éco-responsable.....	52
B)	L'expérimentation d'un dispositif de compostage pour la gestion des déchets alimentaires	53
	Conclusion.....	55
	Sommaire détaillé.....	58
	Bibliographie.....	61
	Liste des annexes	I

Bibliographie

OUVRAGES

ALBERT E., 2004, *Le manager durable*, Paris : Editions d'Organisation, 216 p.

BOYER L., GUILLES M., 2006, *L'environnement : comprendre et gérer*, Collection Questions de société, Colombelles : EMS Management et société, 317 p.

CABIN P., 1999, *Les organisations, états des savoirs*, Paris : Editions Sciences Humaines, 412 p.

CANTILLON G., SCHIESSER P., 2007, *L'achat public durable - Outils et méthodes pour réussir des achats publics respectueux de l'environnement*, Paris : Editions Le Moniteur, 256 p.

CONSEIL REGIONAL D'AQUITAINE, ADEME, DIREN, année indéterminée, *Développement durable, management environnemental et territoire. Des outils et des démarches pour accompagner les collectivités locales*, Bordeaux, 16 p.

DOLAN S.L., GOSSELIN E., LAMOUREUX G., 1996, *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal : Editions Gaétan Morin, 500 p.

DUMURGIER H., MOINIER M., BOST F., 2005, *Management environnemental et collectivités territoriales : pour une gestion quotidienne de l'environnement*, Voiron : Dossier techni-cités, 119 p.

GALLEZ C., MORONCINI A., 2003, *Le manager et l'environnement : outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle*, Gérer l'environnement, Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 248 p.

GOUFFRANT F., 2007, *Manuel environnement*, Bayonne : Clinique Delay, 12 p.

PLACIARD J.C., 2002, *Démarche qualité en établissement social et médico-social*, Paris : Editions Weka, 2400 p.

TREFFEL F., CAICEDO E., RIEDINGER N., et al., 2004, *La France et le développement durable*. Paris : Regards sur l'actualité, n°302, 116 p.

UNION FEDERALE DES CONSOMMATEURS, 2008, *Les clés de la maison écologique*, n°75, Paris : UFC-Que Choisir, 144 p.

WOLFF D., MAULEON F., 2005, *Le management durable, l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Lavoisier, Publication Hermès Science, Collection Groupe Ecole Supérieure de Commerce et de Management Tours Poitiers, Paris : Hermès Sciences Publications, 252 p.

ARTICLES

CCM, 2005, « La panoplie du parfait acheteur », *Environnement magazine*, n°1641, p.54

- BACHL M., 2007, « D'une approche unilatérale à une vision globale », *Krankenpflege Soins Infirmiers*, n°10, p.42
- DALAT A., 2007, « Les hôpitaux s'engagent dans le développement durable », *CGOS Magazine*, n° 67, p.26
- DEMEULEMEESTER R., GIRARD D., INPES, 2008, « Développement durable et promotion de la santé », *La santé de l'homme*, n°395, p. 15-34
- ELEVES-DIRECTEURS DE L'EHESP, NAGY L., UGAP, 2008, « Les Achats durables », *Les repères Hôpital Expo-Intermedica*
- ELEVES-DIRECTEURS DE L'EHESP, NAGY L., MAINH, 2008, « La démarche HQE », *Les repères Hôpital Expo-Intermedica*
- ELEVES-DIRECTEURS DE L'EHESP, 2008, « La gestion des déchets hospitaliers », *Les repères Hôpital Expo-Intermedica*
- ELEVES-DIRECTEURS DE L'EHESP, 2008, « La maîtrise de l'énergie à l'hôpital », *Les repères Hôpital Expo-Intermedica*
- ELIAKIM P., 2007, « Environnement : les vraies risques et les fausses peurs », *Capital*, Dossier environnement, n°185, p.46
- GOUFFRANT F., 2007, « Certification ISO 14001, 1^{er} centre d'hémodialyse et 2nd établissement hospitalier français », *Clinique Delay*, dossier de presse, <http://www.clinique-delay.fr>, page consultée le 14 mars 2008
- GOUFFRANT F., 2007, « Démarche environnementale et certification ISO 14001 », présentation informatique à l'occasion de la certification, *Clinique Delay*, <http://www.clinique-delay.fr/actualites.php?nom=certification-iso-14001-syteme-qualite-environnemental--lire-la-suite&id=3>, page consultée le 14 mars 2008
- LEDUC R., GAGNON B., 2006, « Prise en compte des principes du développement durable en ingénierie : conception durable », *Vecteur environnement*, volume 39, fascicule 4, p.31
- LACROIX T., 2006, « Haute qualité environnementale, la certification NF Bâtiments tertiaires - Démarche HQE », *Techniques hospitalières*, n°697, p.44
- LANOY L., 2006, « Le concept de développement durable : vers un nouveau paradigme » *Droit de l'environnement*, n°143, p.352
- LARRERE C., 2007, « Les états doivent prendre leurs responsabilités », *CGOS Magazine*, n° 67, p.22
- LEROUX V., 2008, « Développement durable », *Gestions hospitalières*, n°476, p. 313-351
- MACSF, 2007, « Développement durable : soigner sans polluer », *La pause des hospitaliers*, n°10, p.2
- MAYER E., 2008, « Hôpital : soigner sans polluer », *Alternatives Santé*, n°355, p. 36-37
- MOREAU P., 2008, « Développement durable et management hospitalier », *Objectif Soins*, n°164, p.24-30

NAGY L., FOUQUIER F., LE TAILLANDIER, et al., 2008, « Le développement durable à l'honneur », *Techniques Hospitalières*, n°709, p.13- 53

NAGY L., 2008, « Le développement durable dans les établissements de santé », *Les repères Hôpital Expo-Intermedica*

PAPPALARDO M., VARNIER F., LACROIX T., et al., 2006, « Dossier environnement et développement durable », *Techniques hospitalières*, n°697, p.34-54

PENHOAT S., 2008, « Enjeux développement durable », *Horizon*, n°74, p. 26-29

SERREPUY S., 2007, « Les blouses vertes », *Terra Economica*, n°40, p. 37

SEUNIER M., 2007, « Allier propreté et développement durable », *Gazette Santé Social*, n°28, p.38

THIRION A., FAVIER A.L., 2007, « Dans les poubelles de l'hôpital », *Terra Economica*, n°49, p. 47

THOMAS O., 2008, « Le développement durable, un engagement fort de l'EHESP », *EHESP'resse*, n°4, p.7

TRETON O., PARIS O., COUDRAY A., al., 2007, « Performance hospitalière et management durable : faire plus avec moins ? XVI^{es} journées nationales ADH », *Journal de l'association des directeurs d'hôpital*, n°9

URNH, 2008, « La protection de l'environnement en blanchisserie », *Les repères Hôpital Expo-Intermedica*

MEMOIRES - RAPPORTS

CHAMPAGNE F., 2002, *La capacité à gérer le changement dans les organisations de santé*, étude n°39 : Université de Montréal, 47 p., <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/CP32-79-39-2002F.pdf>, page consultée le 8 mai 2008.

ERGAND P., 2007, *Le management de projet : un atout pour accompagner le changement*, Mémoire de Directeur d'Etablissement Social et Médico-Social Public : ENSP, 73 p.

HUGUENARD S., 2007, *Accompagner le changement à l'occasion d'un projet de reconstruction, l'expérience de l'hôpital local de Montfort l'Amaury*, Mémoire de Directeur d'Etablissement Sanitaire et Social Public : ENSP, 79 p.

ALVY N., BERNAUD P., EVENAUD M., 2008, *Les enjeux du développement durable pour les établissements de santé*, Groupe 10, Module interprofessionnel de santé publique : EHESP, 56 p.

CHANNET A., DREXLER A, DUMAS C., 2008, *Baromètre du développement durable en santé*, Rapport, EHESPlus, Rennes, 19 p.

TEXTES JURIDIQUES

PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE, discours prononcé à l'occasion de la restitution des conclusions du Grenelle de l'environnement du 25 octobre 2007, <http://www.legrenelle->

environnement.gouv.fr/grenelle_environnement/IMG/pdf/grenelle_de_l_environnement_pr
ononce.pdf, page consultée le 22 avril 2008

PREMIER MINISTRE. Circulaire du 2 mai 2008 relative à l'exemplarité de l'Etat en matière d'utilisation de produits issus de l'agriculture biologique dans la restauration collective. Journal Officiel, n°116, 20 mai 2008

PREMIER MINISTRE. Circulaire du 28 septembre 2005 sur le rôle exemplaire de l'Etat en matière d'économies d'énergie. Non parue au Journal Officiel.

MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DU DEVELOPPEMENT ET DE L'AMENAGEMENT DURABLES, 2003, Stratégie Nationale de Développement Durable 2003-2008, réactualisée en novembre 2006, http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=6575, page consultée le 22 avril 2008

MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DU DEVELOPPEMENT ET DE L'AMENAGEMENT DURABLES. MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. Le Plan National d'Action pour des Achats Publics Durables 2007-2009. <http://www.ecologie.gouv.fr/pnaapd.html>, page consultée le 22 avril 2008

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. Décret n°2006-975 du 1er août 2006 portant code des marchés publics, Journal Officiel n°20, 4 août 2006

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. Loi de programme n° 2005-781 du 13 juillet 2005 fixant les orientations de la politique énergétique, Journal Officiel n°163, 14 juillet 2005

GUIDES

ADEME, 2005, Guide des administrations éco-responsables, le service public se mobilise, http://www.ecoresponsabilite.environnement.gouv.fr/IMG/ADEME_guideBAT.pdf

ADMINISTRATION SANITAIRE ET SOCIALE CENTRALE, 2008, Plaquette de l'agent éco-responsable, Quelques bonnes pratiques, intranet : http://www.intranet.sante.gouv.fr/dagpb/demarche_ecoresponsable/en_savoir_plus/docs/plaquette_agent_ecoresp.pdf

COMMISSION EUROPEENNE, 2005, « Acheter vert ! Un manuel sur les marchés publics écologiques » : http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook_fr.pdf

GPEN DDEN, 2005, Guide de l'achat public éco-responsable : achats de produits, http://www.achatsresponsables.com/UserFiles/File/guide_gpem_env-dd%20NB.pdf

GPEN/DDEN, 2006, Guide de l'achat public éco-responsable, L'efficacité énergétique dans les marchés d'exploitation de chauffage et de climatisation pour le parc immobilier existant : <http://www.minefi.gouv.fr/daj/guide/gpem/table.html>

GPEN/DDEN, 2005, Guide de l'achat public éco-responsable. Achat de papier à copier et de papier graphique, http://www.achatsresponsables.com/fichiers/guide_achat_de_papier_05-064.pdf

ICLEI, Le Manuel Procura +, pour un achat public responsable et économiquement avantageux, seconde édition, 2007 : http://www.achatsresponsables.com/UserFiles/File/ICL_0706_Manuel_franz.pdf

MINISTERE DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DE LA VIE ASSOCIATIVE, 2005, Guide méthodologique pour la mise en œuvre d'une démarche éco-responsable ... vers une administration exemplaire, http://www.ecoresponsabilite.environnement.gouv.fr/IMG/Intro-_Chapitres_1_-_2_-_3-2.pdf

MISSION NATIONALE D'APPUI A L'INVESTISSEMENT HOSPITALIER, 2008, Référentiel pour la qualité environnementale des bâtiments, établissements de santé, Version 1, <http://www.mainh.sante.gouv.fr/base-documentaire.asp?mod=voir&id=319>

SITES INTERNET

Portail d'échanges des collectivités autour de la commande publique et du développement durable : www.achatsresponsables.com

Site du Grenelle de l'environnement : www.legrenelle-environnement.fr

Guides de l'achat public éco-responsable : www.finances.gouv.fr/fonds_documentaire

Site de l'administration éco-responsable : www.ecoresponsabilite.environnement.gouv.fr

Centre de ressources du développement durable : www.cerdd.org

Banque de données des pratiques en développement durable : www.dd-pratiques.org

Association Gesper : www.compostage.free.fr

Liste des annexes

Annexe 1 : L'intégration du développement durable dans le fonctionnement de l'administration, Stratégie Nationale de Développement Durable 2003-2008, Ministère de l'Ecologie

Annexe 2 : Code des marchés publics 2006 : extraits concernant la commande publique éco-responsable

Annexe 3 : Charte de l'environnement

Annexe 4 : Fiche synthétique de présentation de l'EHPAD de Biscarrosse

Annexe 5 : Etat des lieux des consommations d'énergie et fluides en 2007, au sein de l'EHPAD de Biscarrosse

Annexe 6 : Indicateurs de l'éco-responsabilité au sein de l'EHPAD de Biscarrosse pour l'année 2007

Annexe 7 : Tableau comparatif des modèles de changement, selon François Champagne

Annexe 8 : Schéma décrivant les parties prenantes de l'EHPAD de Biscarrosse

Annexe 9 : Proposition de lettre d'engagement

Annexe 1

I.B. L'intégration du développement durable dans le fonctionnement de l'administration



Les services de l'État doivent intégrer le développement durable dans leurs modalités de fonctionnement interne, notamment pour réduire l'impact sur l'environnement de leurs activités quotidiennes.

I.B.1. Développer les démarches d'éco-responsabilité au sein des services de l'État

Il s'agit de réduire les flux et les coûts économiques et écologiques liés au fonctionnement interne des administrations et établissements publics. Sont visées plus particulièrement les actions contribuant à :

- ▶ Améliorer la politique d'achats publics en favorisant l'achat de produits et de services intégrant le développement durable.
- ▶ Diminuer les consommations d'eau et d'énergie.
- ▶ Réduire la quantité de déchets produits et veiller à leur valorisation ou recyclage.
- ▶ Améliorer la politique immobilière de l'État (construction, gestion) notamment par l'utilisation de matériaux ou de techniques permettant de réduire l'impact sur l'environnement ainsi que le recours à la démarche "haute qualité environnementale", (HQE), pour les constructions neuves et les rénovations, dans le respect de la qualité architecturale et historique des bâtiments.
- ▶ Rationaliser la gestion des flottes de véhicules, organiser des plans de déplacement des personnels, prendre en charge les abonnements aux transports en commun afin d'en favoriser l'utilisation, développer les vidéoconférences et le télétravail comme alternative aux déplacements pour les réunions.

OBJECTIF 1 ▶ améliorer la politique d'achats publics en favorisant l'achat de produits et de services intégrant l'environnement

La commande publique constitue un instrument efficace pour inciter les entreprises à adopter des modes de production durables. Elle a un caractère nécessaire (répondre aux besoins), volontaire (liberté du commerce et de l'industrie), décentralisé (notre pays compte environ 50 000 autorités adjudicatrices et 200 000 acheteurs publics professionnels). Elle pèse d'un poids économique considérable (environ 15 % du PIB).

En promouvant des commandes de qualité, dont l'équilibre économique intègre l'ensemble des coûts prévisibles à moyen et à long terme, les achats publics durables contribuent à rationaliser les dépenses publiques et soutiennent le développement d'une économie de la connaissance, hautement compétitive et innovante.

Depuis 2004, les acteurs de la commande publique se sont fortement mobilisés pour intégrer l'environnement et le développement durable. Le Code des marchés publics a été réformé à deux reprises, des circulaires sur des secteurs particuliers ont été émises, des guides d'aide à l'achat public éco-responsable ont été publiés²⁰⁶, des modules de formation continue des acheteurs publics ont été conçus et diffusés, des réseaux d'acheteurs se sont créés et des manifestations ont été régulièrement organisées sur ce thème.

La Commission européenne, dans le cadre de la politique intégrée des produits (PIP), encourage les États membres à se doter, d'ici fin 2006, de plans d'actions accessibles au public concernant "l'écologisation des marchés publics".

Plan d'actions

- ▶ Elaborer, et mettre en œuvre, en lien avec la future mission interministérielle France Achats, un Plan national d'actions pour des achats publics durables : son élaboration fera l'objet d'un processus combinant la concertation interministérielle et la consultation électronique publique. Il contiendra une évaluation de la situation existante et des objectifs à trois ans (2007-2009). Il sera révisé tous les trois ans.
- ▶ Continuer à développer des outils opérationnels pour la commande publique en intégrant le développement durable, notamment par la rédaction de documents spécialisés (cahier des clauses techniques générales, guides, recommandations, notices,...) sous l'égide de l'Observatoire de l'achat public, et par la diffusion de modules de formation continue sous l'égide de l'IFORE²⁰⁷.
- ▶ Définir des indicateurs sous l'égide de l'Observatoire de l'achat public permettant d'analyser et de vérifier la progression des achats de biens et services respectueux du développement durable.

²⁰⁶ Ces guides développant des conseils et des outils pour les acheteurs se réfèrent notamment aux référentiels disponibles tels les écolabels, les normes, les diverses certifications.

²⁰⁷ IFORE : Instance de formation de l'environnement.



OBJECTIF 2 ► mettre en place une politique d'éco-responsabilité des administrations visant, pour l'ensemble de l'Etat et de ses établissements, les objectifs quantifiés suivants

► Diminuer les émissions de gaz carbonique de 10% d'ici 2008 pour la fonction transport des administrations et de 10% dans les bâtiments publics.

► Réexaminer les structures de gestion immobilière au sein de chaque établissement administratif ou mettre en place un système d'organisation de type cellule externe partagée entre établissements de petite taille en vue de poursuivre les objectifs suivants d'ici 2008 :

- 20 % d'économie d'eau, réduction de 10% des consommations énergétiques, taux de recyclage des papiers blancs 60%.
- 20% du renouvellement des flottes sous forme de véhicules propres (véhicules d'intervention exclus) dont, si possible, 5% de véhicules électriques.
- Utiliser pour les véhicules des administrations et des établissements publics, un tiers de biocarburants d'ici 2007.
- Caractériser le gisement de déchets des administrations au niveau national.
- Systématiser la réflexion préalable sur la prise en compte de la fin de vie des produits dès l'étape de l'achat public.
- Mettre en place au moins un plan de déplacement pour au moins un établissement administratif, par an et par département.
- 20 % des nouvelles constructions de l'Etat devront répondre à la démarche Haute qualité environnementale (HQE) ou au label haute performance énergétique (HPE) ou à une référence équivalente, et 50 % à compter de 2008.

► Poursuivre la mise en œuvre des circulaires du Premier ministre du 5 avril 2005 sur les marchés publics de bois et produits dérivés et du 28 septembre 2005 pour les économies d'énergies dans les services de l'Etat.

Plan d'actions

► Confier à l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) la réalisation d'une enquête statistique sur la mesure des indicateurs de gestion des services de l'Etat : diminution des consommations d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre, économies d'eau, recyclage des papiers blancs, renouvellement des flottes de véhicules, mise en place de plans de déplacement, constructions HQE. L'ensemble des administrations de l'Etat collaborera à la réalisation de cette enquête par la fourniture des informations utiles à ce travail.

► Evaluer, dans chaque ministère, les gisements d'économie de son parc d'immeubles et de ses activités internes, et préparer un plan pluriannuel de réduction des flux retenant les solutions les plus valorisantes.

► Le ministère chargé du développement durable soumettra au comité permanent des HFDD, un programme-type d'actions permettant d'homogénéiser les présentations et de rendre exploitables les résultats produits en matière d'éco-responsabilité, ainsi qu'un dispositif de suivi des efforts réalisés.

► Etablir dans chaque ministère, un "bilan équivalent carbone" et un plan pluriannuel d'investissements pour son parc immobilier, générant des économies d'énergie et des réductions d'émissions de gaz à effet de serre. Il incitera à une démarche similaire les établissements publics sous tutelle.

► Décliner sous l'autorité des préfets, l'objectif d'éco-responsabilité des services, notamment dans le projet territorial de l'Etat.

► Les recteurs d'académie seront également invités à développer ce type de démarches au sein des différents établissements d'enseignement en partenariat avec les collectivités locales concernées.

► Mobiliser les services "ingénierie publique" des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture pour mieux intégrer la préoccupation environnementale et pour développer les opérations de haute qualité environnementale dans les constructions publiques ; ils auront vocation à servir d'appui technique aux préfets.

► Identifier l'ADEME comme "centre de ressources" qui mettra à disposition des méthodologies de références et fournira un soutien méthodologique à des opérations locales exemplaires. L'Agence contribuera à la définition et à la mise en œuvre des programmes de formation.



► Définir les engagements spécifiques de certains ministères, à l'image du protocole entre le ministère de la défense et le ministère de l'écologie et du développement durable.

I.B.2. L'Etat employeur exemplaire

La gestion des ressources humaines est une des clés pour la prise en compte du développement durable dans les décisions et les actions de l'Etat, ce qui passe par un effort de formation des nouveaux agents comme de ceux qui sont déjà en activité, ainsi que par une mise en valeur des compétences acquises. Par ailleurs, l'Etat employeur doit mieux prendre en compte les objectifs qu'il assigne aux entreprises en matière de responsabilité sociale, notamment en ce qui concerne l'égal accès des hommes et des femmes aux responsabilités publiques et l'insertion des personnes handicapées.

OBJECTIF 1 ► développer la prise en compte du développement durable dans les formations initiales et continues des agents de l'Etat

Plan d'actions

- Intégrer dans les formations initiales et continues des différents ministères, une formation au développement durable pour la rentrée 2005 ; le réseau des grandes écoles de formation des fonctionnaires des filières techniques et administratives sera sollicité.
- Créer, sous le pilotage de la direction générale de l'administration et de la fonction publique et de l'institut de formation de l'environnement (IFORE), un pôle de compétence en matière de formations au développement durable, afin de four-



nir aux ministères un appui dans le montage de leurs projets dans ce domaine et de mutualiser les compétences, notamment dans les services déconcentrés de l'Etat.

OBJECTIF 2 ► mieux prendre en compte, au sein de l'Etat employeur, les objectifs de responsabilité sociale que l'Etat assigne aux entreprises

Le développement durable doit être une préoccupation constante de la gestion des agents de l'Etat. En dehors de la formation, un effort particulier de solidarité doit être accompli pour l'accès des personnes handicapées à la fonction publique. Dans un autre domaine, celui de la parité et de l'égalité professionnelle, la part des femmes dans les postes de responsabilité reste faible.

Plan d'actions

► Mettre en œuvre les nouvelles dispositions de la loi d'orientation du 11 février 2005 permettant la définition d'une réglementation claire et dynamique sur l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique avec, notamment, la création d'un fonds commun aux trois fonctions publiques reposant sur un système contributif analogue à celui du secteur privé.

Cet outil permettra à la fois un accroissement du nombre de personnes handicapées employées et une meilleure insertion de celles-ci dans leur univers professionnel.

► Fixer, au sein de la fonction publique, des objectifs en termes de taux de féminisation à atteindre par catégorie d'emplois de direction et d'encadrement, afin de mieux prendre en compte l'égal accès des hommes et des femmes à des postes de responsabilité au regard de leurs proportions relatives dans les viviers de cadres supérieurs et dirigeants.

Depuis 2000, tous les ministères sont invités à se doter d'un plan pluriannuel qui fixe des objectifs en termes de taux de féminisation à atteindre par catégorie d'emplois de direction et d'encadrement.

La DGAFP¹¹⁸ assure le suivi de ces plans, anime le réseau des coordonnateurs égalité hommes-femmes et rend compte de l'action de chaque ministère dans ce domaine. Ces actions permettront de mieux poursuivre les actions entreprises.

¹¹⁸ DGAFP : Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Annexe 2



COMMANDE PUBLIQUE & DEVELOPPEMENT DURABLE



Code des marchés publics version 2006 et son manuel d'application Extraits concernant la commande publique éco-responsable

1. Comment peut-on intégrer des préoccupations environnementales dans l'achat public ?

(extrait du manuel d'application)

A travers ses articles 5, 6, 14, 45, 50 et 53, le code permet au pouvoir adjudicateur de prendre en compte des exigences environnementales lors de l'achat public dans le respect des principes généraux de la commande publique.

L'article 5 relatif à la définition des besoins impose au pouvoir adjudicateur de tenir compte de préoccupations de développement durable. Celui-ci peut être défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Ainsi, c'est pour cette première étape de l'achat public l'occasion pour le pouvoir adjudicateur de s'interroger sur les possibilités d'intégrer des exigences en termes d'environnement, de conditions de travail et de coût global de l'achat.

Les préoccupations environnementales pourront également être intégrées dans le processus d'achat à différentes étapes : au cours de la passation du marché et au moment de son exécution. En effet, l'article 45 relatif à la présentation des candidatures autorise les acheteurs publics à examiner le savoir-faire des candidats en matière de protection de l'environnement au travers de l'appréciation de leurs capacités techniques.

L'article 53 permet aux acheteurs publics de faire peser le critère environnemental par rapport à l'ensemble des autres critères de choix de l'offre. Ce critère devra néanmoins être lié à l'objet du marché ou aux conditions d'exécution, expressément mentionné dans l'avis de marché ou le règlement de la consultation, et respecter les principes posés par l'article 1er du code. Comme pour les autres critères, ce critère ne devra pas être formulé de manière à donner un pouvoir discrétionnaire à l'acheteur public lors du choix de la meilleure offre.

La possibilité de présenter des variantes (art. 50) est un autre moyen d'intégrer la protection de l'environnement au stade des spécifications techniques sans que le pouvoir adjudicateur ait nécessairement à spécifier de manière précise ses exigences en la matière. Ainsi, le pouvoir adjudicateur peut préciser qu'il est disposé à accueillir des offres répondant à certaines variantes plus écologiques, par exemple quant à la teneur en substances dangereuses.

Par ailleurs, pour l'exécution d'un marché public, les acheteurs peuvent, conformément aux dispositions de l'article 14, prévoir dans l'avis d'appel public à la concurrence ou dans le règlement de la consultation des conditions d'exécution environnementales. Ces conditions ne doivent pas, elles non plus, avoir d'effet discriminatoire. Il s'agit ici d'imposer des obligations en matière environnementale devant être respectées par le titulaire du marché quel qu'il soit. A titre d'exemple, on peut trouver les conditions suivantes : livraison/emballage en vrac plutôt qu'en petit conditionnement, récupération ou réutilisation des emballages, livraisons des marchandises dans des conteneurs réutilisables, collecte et recyclage des déchets produits.

Enfin, l'article 6 relatif aux spécifications techniques permet de définir dans les documents de la consultation des exigences en matière environnementale. Dans ce cadre, le pouvoir adjudicateur pourra se référer aux écolabels attribués par des organismes indépendants. Les écolabels sont des déclarations de conformité des prestations labellisées à des critères préétablis d'usage et de qualité écologique qui tiennent compte du cycle de vie et des impacts environnementaux des produits et qui sont établis par les pouvoirs publics en concertation avec les parties intéressées telles que les distributeurs et industriels, les associations de consommateurs et de protection de l'environnement.

Ces outils permettent aux acheteurs publics de fixer eux-mêmes le niveau d'exigence environnementale qu'ils souhaitent voir réaliser au travers de leurs marchés. Ils couvrent l'ensemble du champ de l'achat public sans restriction de montant ou d'objet.

Annexe 3



Charte • Droits • Environnement
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Le peuple français proclame solennellement son attachement aux Droits de l'Homme et aux principes de la souveraineté nationale tels qu'ils ont été définis par la Déclaration de 1789, confirmée et complétée par le préambule de la Constitution de 1946, ainsi qu'aux droits et devoirs définis dans la Charte de l'environnement de 2004.

Charte de l'environnement

loi constitutionnelle n° 2005 - 205 du 1er mars 2005

« Le peuple français,

« Considérant,

« Que les ressources et les équilibres naturels ont conditionné l'émergence de l'humanité ;

« Que l'avenir et l'existence même de l'humanité sont indissociables de son milieu naturel ;

« Que l'environnement est le patrimoine commun des êtres humains ;

« Que l'homme exerce une influence croissante sur les conditions de la vie et sur sa propre évolution ;

« Que la diversité biologique, l'épanouissement de la personne et le progrès des sociétés humaines sont affectés par certains modes de consommation ou de production et par l'exploitation excessive des ressources naturelles ;

« Que la préservation de l'environnement doit être recherchée au même titre que les autres intérêts fondamentaux de la Nation ;

« Qu'afin d'assurer un développement durable, les choix destinés à répondre aux besoins du présent ne doivent pas compromettre la capacité des générations futures et des autres peuples à satisfaire leurs propres besoins ;

« proclame :

Article 1
Chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé.

Article 2
Toute personne a le devoir de prendre part à la préservation et à l'amélioration de l'environnement.

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 .

Article 4
Toute personne doit contribuer à la réparation des dommages qu'elle cause à l'environnement, dans les conditions définies par la loi.

Article 5
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 domaines d'attributions, 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.

Article 6
Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social.

Article 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.

Article 8
L'éducation et la formation à l'environnement doivent contribuer à l'exercice des droits et devoirs définis par la présente Charte.

Article 9
La recherche et l'innovation doivent apporter leur concours à la préservation et à la mise en valeur de l'environnement.

Article 10
La présente Charte inspire l'action européenne et internationale de la France. »

Annexe 4

FICHE RESUME EHPAD DE BISCARROSSE - 2007

Structure juridique : EHPAD public autonome relevant de la Fonction Publique Hospitalière

Capacité : 65 lits dont 1 hébergement temporaire

Taux d'occupation pour hébergement traditionnel : 96,19 %

Durée moyenne de séjour : 2 ans et 9 mois

Hospitalisations : 288 journées d'hospitalisation et 30 résidents concernés

Mouvements : 32 entrées et 33 sorties

Bénéficiaires de l'aide sociale : 27 %

GMP : Niveau de dépendance en septembre 2007 : 726 (contrôlé par l'Assurance Maladie à 731)

Taux d'occupation pour hébergement temporaire : 83,56 %

Nombre de séjours temporaires : 27 séjours

Public touché : 18 personnes

Effectif

Effectif autorisé : 46,85 ETP

Ratio d'encadrement : 0,72

Personnel administratif	Personnel Médical	Psychologue	Personnel infirmier	Personnel aide-soignant et agents des services hospitaliers	Personnel technique
3,50	0,20	0,75	4	32,60	5,80

Ratio soins (15,60 ETP) soit 0,24

Ratio dépendance (10,45 ETP) soit 0,16

Ratio hébergement (20,80 ETP) soit 0,32

Nombre d'agents rémunérés au 31 décembre : 58 agents dont 20 contractuels

Age moyen des agents : 40 ans

Taux d'absentéisme : 9,3 %

Arrêts de travail : 36 agents concernés et 66 accidents du travail déclarés

Formation continue : 1195 heures concernant 40 agents

Accueil de 23 élèves stagiaires

Prix de journée : 45,18 €+ 6,36 €soit 51,54 euros

Dépenses autorisées section **hébergement** : 1 153 505,31 €

Dépenses autorisées section **dépendance** : 429 125,13 €

Dépenses autorisées section **soins** : 667 002,73 €

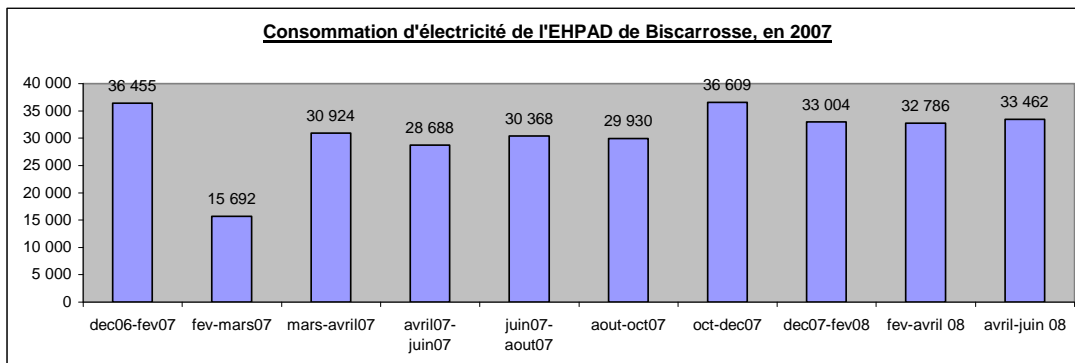
Dépenses de l'EHPAD : ↗ 26 % Recettes de l'EHPAD: ↗ 24 %

Dépenses d'investissement multipliées par 4 et recettes d'investissement multipliées par 2.

Section d'exploitation	73 687,79€
Résultats 2007 de la section hébergement :	45 703,32 €
Résultats 2007 de la section dépendance	7 339,94 €
Résultats 2007 de la section soins	20 644,53 €
Section d'investissement	727 961,81€

Annexe 5

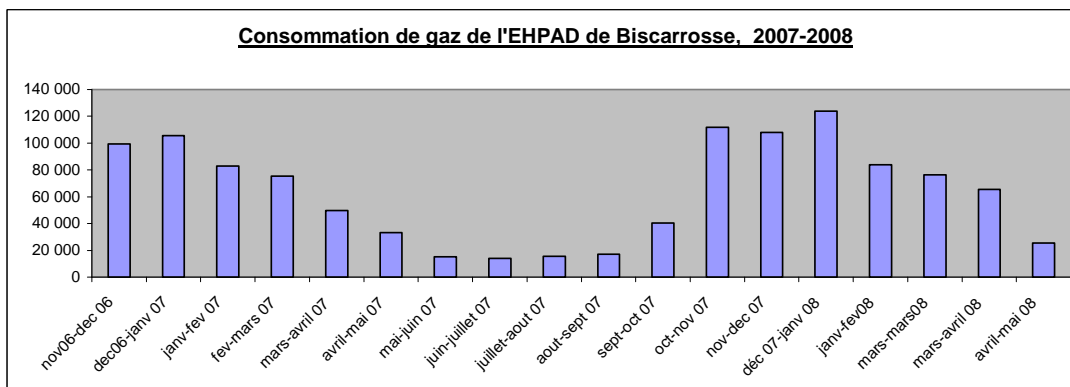
1- Consommation électrique de l'EHPAD de Biscarrosse pour l'année 2007



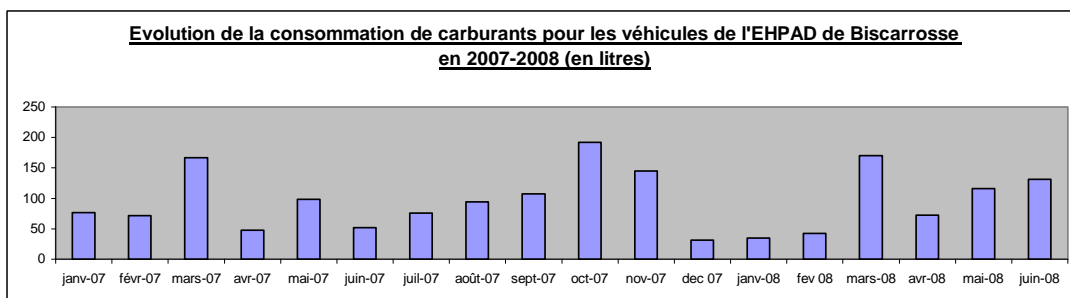
2- Consommation d'eau de l'EHPAD de Biscarrosse pour l'année 2007

Facture de	Période	Consommation	Prix TTC
juil-07	juillet06-juin07	1 942 m3	2 273,92 €
juil-08	juillet07-juin08	1 805 m3	1 634,70 €
TOTAL		3 747 m3	3 908,62 €

3- Consommation gazière de l'EHPAD de Biscarrosse pour l'année 2007



4- Consommation de carburants par les véhicules de l'EHPAD de Biscarrosse pour l'année 2007-2008



5- Production de déchets d'ordures ménagères (DOM) de l'EHPAD de Biscarrosse pour l'année 2007

	Mois	Tonnage	Prix unitaire	Total
1	janv-07	5790	210.00 €	1 282.77 €
2	févr-07	3725	213.15 €	718.01 €
3	mars-07	3950	213.15 €	888.25 €
4	avr-07	3675	213.15 €	826.41 €
5	mai-07	4220	213.15 €	948.96 €
6	juin-07	4415	213.15 €	992.82 €
7	juil-07	4440	213.15 €	998.44 €
8	août-07	2330	213.15 €	523.96 €
9	sept-07	3280	213.15 €	737.58 €
10	oct-07	3300	213.15 €	743.21 €
11	nov-07	2770	213.15 €	622.90 €
12	déc-07	1485	213.15 €	333.94 €
		Tonnage 2007		43 380
		Moyenne mensuelle		3 615
		Coût 2007		9 617.25 €

6- Production de DASRI de l'EHPAD de Biscarrosse pour l'année 2007

	Date	Nbre de fût de 50 L	Prix unitaire	Nbre de fût de 30 L	Prix unitaire	Nbre de collecteur de 2 L	Prix unitaire	PrixTotal	Poids Total
1	janv-07	5	26.17 €		24.68 €	9	2.16 €	179.75 €	268
2	févr-07	5	26.17 €		24.68 €	2	2.16 €	161.66 €	254
3	mars-07	7	26.17 €		24.68 €	8	2.16 €	239.76 €	366
4	avr-07	4	26.17 €		24.68 €	5	2.16 €	138.11 €	210
5	mai-07	2	26.17 €		24.68 €	2	2.16 €	67.77 €	104
6	juin-07	5	26.17 €		24.68 €	6	2.16 €	172.00 €	262
7	juil-07	4	26.17 €		24.68 €	2	2.16 €	130.36 €	204
8	août-07	4	26.17 €		24.68 €	10	2.16 €	151.03 €	220
9	sept-07	6	26.17 €	1	24.68 €		2.16 €	217.31 €	330
10	oct-07	1	26.17 €		24.68 €	5	2.16 €	44.22 €	60
11	nov-07	2	26.17 €	3	24.68 €	4	2.16 €	161.48 €	198
12	déc-07	3	26.17 €		24.68 €	5	2.16 €	106.81 €	160
	TOTAL	48		4		58		1 770.26 €	
						Poids 2007 (L)		2 636	
						Moyenne mensuelle		220	
						Coût 2007		1 770.26 €	

Annexe 6

INDICATEURS DE L'ECORESPONSABILITE DE L'EHPAD DE BISCARROSSE - 2007

Ces indicateurs sont à remplir impérativement pour suivre quantitativement les objectifs de la SNDD.

ADMINISTRATION	
Fonction du répondant	Elève directeur
Année de saisie	Juillet 2008
Nom de l'administration	EHPAD de Biscarrosse
Nom du service	Service de direction
Nombre de sites rattachés	0
Effectif temps plein	46.85
CARACTERISTIQUES DU SITE	
Nom du site	EHPAD de Biscarrosse
Adresse du site	55 avenue de Montbron 40600 Biscarrosse
Superficie du bâtiment (emprise au sol)	2 300 m ²
Superficie du terrain	6 834 m ²
Superficie des bureaux	150 m ²
Superficie des logements	1 000 m ²
Superficie des services soins	38 m ²
Superficie des restaurants	28 + 168 m ²
Superficie des locaux techniques (chapelle)	300 m ²
Superficie des espaces verts	6 130 m ²
Places de parking	42 places
Situation géographique	Rurale
Facilité d'accès	Oui
Transport en commun	Non
Confort d'usage	Non
Acoustique	Non
Thermique	Non
Eclairage naturel	Oui
Eclairage électrique	Non
GESTION DU SITE	
Statut du bâtiment	Propriétaire
Date de construction	1912
Année de dernière réhabilitation	1998
Nombre de visiteurs	20
Bâtiment HQE	Non
CONSOMMATION D'ENERGIE	
Consommation réelle d'électricité en 2007	250 755 kwh
Consommation réelle de gaz en 2007	792 443 kwh
Montant de la facture d'électricité 2007	14 084,75 €TTC
Montant de la facture de gaz 2007	34 246,58 €TTC
Equipement pour la production d'énergies renouvelables	Non

Réalisation d'un diagnostic éco responsable	Non
Réalisation d'un bilan carbone	Non
Suivi et maintenance effectués régulièrement	Oui
Mesures pour optimiser le fonctionnement des lumières et appareil électriques	Oui
Installation d'ampoules basse consommation	Oui
Mise en place de détecteurs de présence	Non
Mise en place de minuteries	Non
Achat d'équipements informatiques à faible puissance de veille	Non
Extinction automatique de l'éclairage la nuit et weekend	Non
Extinction systématique des appareils et pièces non utilisés	Non
Mesures pour optimiser le fonctionnement du chauffage, de la climatisation, de la production d'eau chaude sanitaire	Non
Régulation du chauffage en adéquation avec l'utilisation des locaux	Non
Diminution automatique du chauffage la nuit	Non
Mise en place de robinets thermostatiques	Oui, pour partie seulement
Isolation des murs	Non
Isolations de fenêtre	Oui, pour partie seulement
Calorifugeage des conduites d'eau	Non
Mise en place d'actions de sensibilisation et de formation en matière d'énergie	Non
EAU	
Consommation réelle d'eau en 2007	3 747 m ³
Montant de la facture d'eau 2007	3 844,93 euros TTC
Réalisation d'un diagnostic éco responsable	Non
Suivi et maintenance effectués régulièrement	Oui
Mesures pour optimiser le système d'alimentation et de distribution d'eau	Oui
Système d'arrosage automatique	Oui
Utilisation de l'eau de pluie	Non
Robinet à bouton-poussoir	Non
Vanne électrique à infrarouge	Non
Climatisation à condenseur à air	Non
Chasse d'eau à double commande	1 seule
Limitation des débits	Non
Mise en place d'actions de sensibilisation et de formation en matière d'eau	Non
DECHETS	
Caractérisation du gisement de déchets	Oui
Quantité de déchets classiques	43 380 kg
Quantité de papier	
Quantité de DASRI	2 636 L
Quantité de résidus verts	
Quantité de cartouches, toners	+ 20

Déchets industriels banals	
Déchets de restauration	
Montant de la facture DAOM 2007	9 617,25 €
Montant de la facture DASRI 2007	1 770,26 €
Mesures pour optimiser la valorisation des déchets	Oui
Collecte sélective	Oui
Collecte sélective dans les services	Non
Collecte sélective et valorisation du papier	Non
Collecte sélective et valorisation des DEEE	Oui, par tri en déchetterie via un agent
Collecte sélective et valorisation des cartouches d'imprimantes, toners	Oui, enlèvement par le prestataire informatique
Collecte sélective et valorisation des ordinateurs	Non
Collecte sélective et valorisation des déchets verts	Oui, envoi en déchetterie
Mesures pour limiter la production de déchets	Non
Option recto-verso de l'imprimante par défaut	Non
Suppression des imprimantes individuelles	Non
Utilisation des versos comme brouillon	Oui
Utilisation d papier utilise sur une face pour en faire des blocs notes	Non
Dématérialisation	Non
Mise en place d'actions de sensibilisation et de formation en matière de déchets	Oui
ESPACES VERTS	
Quantité annuelle d'engrais utilisés	
Quantité annuelle de produits phytosanitaires utilisés	
Mesures pour limiter les nuisances environnementales	
Limitation de traitements au minimum nécessaire	Non
Utilisation d'engrais et produits phytosanitaires naturels	Non
Utilisation de prédateurs naturels	Non
Utilisation de variétés locales	Non
Plantation d'arbres à fort pouvoir séquestrant en CO2	Non
Limitation de la tonte au minimum nécessaire	Non
Mise en place d'actions de sensibilisation et de formation en matière de déchets verts	Non
TRANSPORTS	
Distance parcourue en train	0 km
Distance parcourue en avion	0 km
Consommation 2007 de carburant diesel	
Structure du parc automobile	1 Clio de 2004 et 1 master Renault de 2002
Nombre de véhicules propres	0
Connaissance des modes de déplacements domicile/travail des agents	Non
Mesures pour limiter les déplacements	Non

Visioconférence	Non
Covoiturage	Non
Carte de transports	Non
Mise en place d'actions de sensibilisation et de formation en matière de déplacement	Non
Mise en place d'un plan de déplacement	Non
ACHATS	
Quantité de papier acheté en 2007	201 ramettes
Quantité de cartouches, toners achetés en 2007	59
Intégration de critères environnementaux dans la politique d'achat	Non
Reprise du matériel par le fournisseur	Non
Normes, écolabels, logos	Non
Qualité environnementale des produits	Non
Qualité environnementale des transports acheminant les produits	Non
Produits rechargeable	Non
Prise en compte du cout global	Non
Prise en compte de la fin de vie des produits	Non

Annexe 7

Synthèse sur les diverses théories du changement, d'après F. Champagne (2002)

	Conditions de succès	Caractéristiques	Rôle de la direction
Le modèle hiérarchique et rationnel	Le changement sera implanté adéquatement s'il a été bien planifié et si les procédures prévues ont été suivies	Approche mécaniste, normative du changement dans les organisations Introduction du changement sous un mode gestion de projet Nécessité de contrôle des agents Modèle, très populaire, semble avoir une validité apparente (bon sens) et pragmatique robuste	Rôle clé pour les gestionnaires en position d'autorité qui décident le changement, exercent un contrôle hiérarchique tout au long du processus. Les gestionnaires doivent faire preuve de prévoyance et programmer et planifier le changement avec soin et attention.
L'approche du développement organisationnel	Le changement sera un succès si les gestionnaires réussissent à promouvoir des valeurs de participation et de consensus, notamment en améliorant la qualité de vie organisationnelle	Gestion participative, décentralisation des décisions, programme d'enrichissement des tâches > Ecole des relations humaines	3 rôles : communiquer et expliquer, favoriser l'expression des agents et encourager les mécanismes de coopération, ajuster les tâches et le système de récompense et d'appréciation des performances L'efficacité du gestionnaire à favoriser le changement dépend largement de sa capacité à saisir les réactions des membres de l'organisation et à intervenir rapidement pour éviter le renforcement de normes de fonctionnement opposées au changement. Les gestionnaires doivent donc être humains, favoriser la participation et habiliter les opérateurs.
Le modèle psychologique	Un changement sera implanté adéquatement si l'on réussit à vaincre les résistances naturelles des personnes.	Modèle prédominant dans les modèles de changement Les croyances et les attitudes influenceront la propension des personnes à accepter le changement planifié. Le modèle le plus connu est celui de Lewin (1952) en 3 étapes puis celui de Bareil et Savoie (1999) en 4 étapes : choc, résistance, exploration, implication Processus d'apprentissage > autonomie des agents > leurs erreurs sont source d'apprentissage et non de sanction	Rôle de facilitateur des apprentissages en favorisant les conditions d'apprentissage : accroître la responsabilité des agents, l'initiative, les échanges publics, l'expérimentation. Les gestionnaires doivent être des leaders charismatiques et de fins psychologues capables de vaincre les résistances de leurs troupes

Le modèle structurel	Les organisations qui réussissent à implanter avec succès un changement se distinguent des autres par leur structure et par leur capacité d'adapter celle-ci aux exigences du changement.	Les organisations de forme organique (peu formalisées, décentralisées, flexibles et participatives) peuvent plus facilement s'adapter et s'approprier des innovations et des changements. L'organisation qui répond positivement au changement se modifie afin d'éliminer cette source de pression externe.	Le rôle du gestionnaire se résume à celui de réorganisateur. Il opère des réorganisations pour répondre à de nouvelles contraintes ou à des occasions résultant de modifications importantes à certains facteurs situationnels. Les gestionnaires doivent alors privilégier des structures souples, flexibles, qui peuvent facilement s'adapter aux contingences
Le modèle politique	L'adoption et l'implantation de changements sont considérées comme des jeux de pouvoir organisationnel dont le résultat constitue un ajustement aux pressions internes et externes.	Accent sur l'analyse dans stratégies des différents acteurs et sur leurs interactions (Crozier) Le processus de changement est marqué par une négociation continue entre les intérêts des différents acteurs. Le degré de cohérence entre les finalités du changement et le projet stratégique d'un groupe ou d'un acteur détermine le soutien qu'il accorde au changement. le succès du changement dépend largement du soutien accordé par les acteurs ou les groupes exerçant des contrôles importants dans l'organisation.	Le rôle du est un principalement de mobilisateur et de négociateur. Il doit, après analyse des stratégies des acteurs et identification des groupes les plus influents, chercher à gagner l'appui des membres externes ou internes de l'organisation qui marqueront le plus le processus de changement. Il faut qu'il mobilise ces groupes en faveur du changement. Enfin il est appelé à négocier, c'est-à-dire à démontrer les avantages que pourront retirer les acteurs influents s'il y a introduction du changement. Les gestionnaires doivent donc être d'habiles négociateurs, aptes à mettre en place les coalitions gagnant gagnant.
L'approche de la gestion stratégique	L'implantation du changement sera un succès si des dirigeants stratégiques réussissent à transformer de façon radicale la culture, la stratégie et la structure d'une organisation suite à des situations de crise et de haute turbulence	Le changement est perçu comme un processus discontinu et révolutionnaire. Les organisations sont perçues comme étant fortement intégrées, difficiles à changer, très résistantes et résilientes. Le changement doit être radical et révolutionnaire pour briser l'inertie et réduire les coûts de transition	Le rôle du gestionnaire est entrepreneur, visionnaire, stratégiques, aventureux et de rester à l'affût des crises et des opportunités
La perspective environnementale : la théorie écologique et la théorie institutionnelle	Les principales sources de changement et les facteurs déterminants du succès de L'implantation se retrouvent dans l'environnement externe de l'organisation : les dirigeants sont donc limités dans leur capacité de mettre en oeuvre leur stratégie.	Dans les deux cas, la stratégie est principalement émergente (plutôt que planifiée) mais radicale et globale. La capacité des dirigeants à mettre en oeuvre leur stratégie est limitée. Selon la théorie écologique, à cause de l'inertie de l'organisation, le principal mécanisme de changement ne sera pas la transformation mais le remplacement de l'organisation, c'est-à-dire la création d'une nouvelle forme organisationnelle. Selon la théorie institutionnelle, les changements sont donc dictés par les normes institutionnelles	

<p>Le modèle de l'apprentissage organisationnel</p>	<p>Le changement sera implanté avec succès si l'on réussit à mettre de l'avant un processus d'apprentissage collectif basé sur l'expérimentation, l'essai et l'erreur.</p>	<p>La seule chose prévisible est le changement (Demers, 1999) L'accent est mis sur la formation des personnes à l'apprentissage. Ici, ce sont les organisations qui apprennent à travers l'action collective Le changement dépend donc ici d'un processus complexe, difficile à contrôler, impliquant un ensemble d'acteurs pouvant jouer différents rôles à différents moments.</p>	<p>Le changement est l'affaire de tous et le dirigeant est un agent de changement parmi d'autres (Demers 1999). Son rôle est de faciliter le changement en stimulant les initiatives de tous les acteurs concernés. Le leadership est collectif et l'ensemble des acteurs se partage les rôles de façon différenciée mais complémentaire.</p>
<p>Les théories de la complexité</p>	<p>Le changement sera encouragé en favorisant la complexification de l'organisation interne, la communication et la participation, de façon à stimuler l'auto-organisation, l'adaptation à la diversité environnementale et l'apprentissage.</p>	<p>Les organisations sont ici des systèmes complexes, dynamiques, adaptatifs, oscillant entre ordre et désordre. Les systèmes complexes tendent à s'auto-organiser, ce qui signifie qu'à partir d'un état aléatoire, ils évoluent normalement vers l'ordre plutôt que le désordre. L'organisation confrontée à un environnement turbulent devrait, plutôt que de chercher l'ordre et la simplicité, tendre à se complexifier en termes d'organisation interne. Cette complexification implique une grande implication des agents de l'organisation à la prise de décision > un sens est donné à la structure par ce biais. La complexité favorise l'apprentissage</p>	<p>Les gestionnaires sont des agents de changement parmi d'autres. Le processus de changement est collectif. Le processus n'est jamais vraiment sous contrôle. Le changement est à la fois délibéré et émergent</p>
<p>L'approche gurus</p>	<p>Le changement est normal, inévitable et urgent et il peut être géré par des leaders compétents et efficaces.</p>	<p>Les recettes de compétence dans la gestion du changement représentent ici des jumelages variés de plusieurs modèles de changement sur chacun desquels les auteurs peuvent mettre un accent différent</p>	<p>Les gestionnaires doivent donc être à la fois visionnaires, aventureux, prévoyants, aguerris aux méthodes de la planification par projet, mais aussi être des leaders charismatiques et de fins psychologues capables de vaincre les résistances de leurs troupes. Ils devront également engager une démarche participative en privilégiant des structures souples, flexibles, qui peuvent facilement s'adapter aux contingences. Enfin, les gestionnaires doivent être d'habiles négociateurs.</p>

Annexe 8

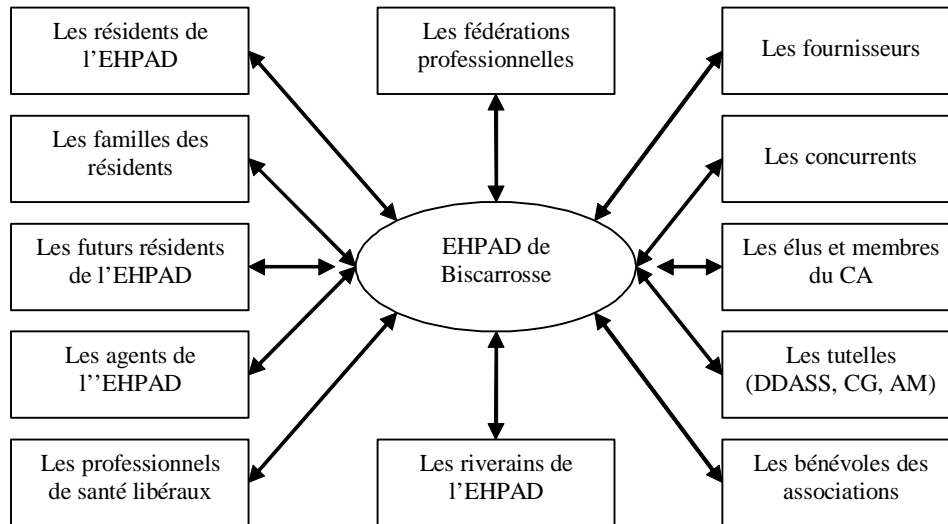


Figure 1 : Les parties prenantes de l'EHPAD de Biscarrosse (Mottier, 2008)

Annexe 9



Lettre d'engagement en faveur du développement durable

Biscarrosse, le 9 août 2008

L'EHPAD de Biscarrosse s'est engagé dans une démarche environnementale ayant pour objectifs d'une part, de réduire les impacts négatifs de son activité sur l'environnement et d'autre part, de concourir au bien être des résidents, des agents et des générations futures. Cette orientation entre en droite ligne d'une politique générale de développement durable inscrite au niveau national, régional et local.

Pour structurer ce nouvel engagement, voté en Conseil d'administration le 12 juin 2008, nous allons élaboré ensemble une politique environnementale. Elle sera le fruit d'un travail collectif et constituera le guide de nos activités quotidiennes.

M. Girard, directeur de l'EHPAD, a été nommé chef de projet et sera en charge d'appliquer et faire appliquer cette politique en faveur du développement durable. Il sera aussi votre interlocuteur privilégié pour toute question ou accompagnement.

Nous, Conseil d'administration et Direction, nous engageons résolument dans cette voie de progrès porteuse de bénéfices pour tous les acteurs que sont les résidents, les agents, leurs familles, les partenaires. Nous veillerons à ce que les résultats soient mesurés, analysés et connus de tous afin que nous puissions progresser ensemble.

Le président du Conseil d'administration

Le Directeur de l'EHPAD