

Le personnel des laboratoires s'engage dans les démarches RSE. Ici, des collaboratrices de SYNLAB.



## Biologistes et RSE : Avec le cœur !

**Grands réseaux ou indépendants, déjà bien engagés ou juste en interrogation, tout le secteur a désormais en tête les problématiques RSE. Avec pour point d'accélération commun la crise du Covid, qui a, pour beaucoup, remis l'humain au centre de nos préoccupations. Panorama des voies engagées, des ambitions et des solutions mises en œuvre partout en France.**

Sophie Huguin

La dynamique vient-elle d'en haut ou d'en bas ? Peu importe. L'un ne fonctionne pas sans l'autre. « Sans une volonté des plus hauts niveaux décisionnaires, les initiatives restent limitées ou tombent à

*l'eau, car il faut débloquer des moyens, qu'ils soient humains ou financiers, et accepter des changements », souligne Valeria Maio, directrice RSE du groupe Cerba HealthCare.*

*« Si les collaborateurs n'adhèrent pas, vous n'irez nulle part. Il est donc essentiel de faire des actions de sensibilisation et d'information, afin que tout le monde se sente concerné dans l'entreprise », ajoute*

Étienne Lombardot, responsable RSE des Laboratoires de proximité associés (LPA), à Besançon.

### GRAND OU PETIT, TOUT LE MONDE PEUT LE FAIRE !

Les exigences en matière de RSE, sous cette appellation, ont surtout été pensées pour obliger les grandes entreprises à prendre en compte le bien-être des salariés ou l'environnement comme critère de performance de leur entreprise ; donc forcément, difficile de se sentir concerné par la terminologie ou les règlements quand on est une PME. Pour autant, la démarche et les référentiels s'adaptent très bien à tout type d'entreprises. Au sein du réseau Les Biologistes Indépendants (LBI), les Laboratoires de proximité associés (LPA), à Besançon, en sont l'illustration parfaite. Avec 12 sites et un peu plus de 200 salariés en Bourgogne-Franche-Comté, LPA a développé une méthode et des solutions dans le cadre d'une labellisation Afnor engagée RSE pour laquelle ils ont obtenu le grade « confirmé » dès la première évaluation, en avril 2023. Étienne Lombardot, responsable de la RSE au sein de LPA, a aussi créé Ekorse®, une application RSE tout en un pour accompagner PME et ETI à s'engager en RSE et à se

conformer à la nouvelle réglementation CSRD. Il aide d'ailleurs le réseau LBI à structurer une démarche qui favorisera l'engagement de tout le réseau. D'autres adhérents au sein de LBI se sont aussi engagés (comme Bio Ard'Aisne) et de nombreux autres suivent désormais cette voie. « Cette volonté est née après la crise Covid, avec le besoin de tourner la page, de trouver une nouvelle dynamique », témoigne Étienne Lombardot.

Même son de cloche du côté de SYNLAB Lorraine, qui a opté pour une certification NF EN ISO 14001 (norme environnementale), décernée par l'Afnor en janvier 2023, allée à un label Great Place to Work, obtenu en 2022, pour la partie plus sociale. « La crise Covid a renforcé notre cohésion et l'engagement de l'ensemble de notre équipe. Nous nous étions engagés dans des réflexes environnementaux depuis de nombreuses années ; nous avons accéléré nos actions et le parcours de certification à la sortie de la crise Covid », détaille Nicolas Desjardins, biologiste et président de SYNLAB Lorraine.

### LA RSE, UNE RÉVOLUTION DANS L'ENTREPRISE

Personne ne part de rien. Toutes les entreprises ont entamé des actions en

matière de RSE, qu'elles soient plutôt sociales ou environnementales. Alors, quand l'entreprise décide de mener une réelle politique en la matière, qu'est-ce que ça change ?

« TOUT ! explique Valeria Maio, directrice RSE de Cerba HealthCare. La RSE implique de profonds changements dans l'organisation des entreprises. Elle touche toutes les activités, tous les métiers... C'est pour ça qu'il est essentiel qu'elle soit rattachée aux niveaux directionnels.

## Changement de mentalité

« La politique RSE est devenue incontournable dans les entreprises, et particulièrement dans une grande entreprise. La réglementation est clairement un moteur en la matière. Avec l'arrivée de la CSRD, qui est très exigeante, il est essentiel d'anticiper, sinon la marche sera trop importante. Opérant dans la RSE depuis 15 ans, j'ai vu l'évolution ces 3-5 dernières années. Le mouvement est général dans toutes les parties prenantes. C'est beaucoup moins difficile de convaincre de l'importance de ces problématiques ; c'est même devenu une évidence pour certains. Jusqu'ici, les thématiques RSE venaient parfois contre-carrer les préoccupations des dirigeants en matière de rentabilité et de performance. Désormais, avec la prise en compte de la RSE dans les notations des marchés financiers et les exigences des salariés, les mentalités changent. »



Valeria Maio, directrice RSE de Cerba HealthCare.



L'électrification de la flotte des véhicules est l'une des premières actions que les laboratoires envisagent, comme ici à LPA.



D'ailleurs, chez Cerba HealthCare, un comité RSE a été créé au niveau du Conseil de surveillance.

« Prenons l'exemple des ressources humaines. Nous avons décidé de mettre une priorité sur la parité, notamment dans les fonctions directoriales. En 2022, les directions étaient à 38 % de femmes, nous avons l'objectif d'atteindre 45 % en 2028. Cela implique une sensibilisation et une veille RH proactive pour identifier les talents féminins aptes à occuper des postes de direction », illustre-t-elle.

Étienne Lombardot complète cette vision : « La RSE touche à toutes les activités de l'entreprise, c'est un prisme qui s'applique à tous les procédés, donc il faut chercher, pour chaque geste, chaque compartiment, comment l'intégrer. Du recrutement à la gestion des déchets. C'est un défi de chaque moment. Pour chacun. »

## CENTRALISATION ET RÔLE DES RÉSEAUX

Rares sont aujourd'hui les laboratoires de biologie médicale qui ne font pas partie d'un groupement ou d'un réseau. À ce titre, la RSE se joue donc aussi au niveau des structures nationales, plus ou moins centralisées. Chez Cerba HealthCare, concerné par le règlement CSRD,

**Les critères RSE font désormais partie à part entière des critères de référencement.**



Jean-Jacques Dussart, directeur développement et innovations pour LBI.



Étienne Lombardot, responsable RSE de LPA et créateur d'Ekorse, une application RSE tout en un pour accompagner les PME et ETI à s'engager en RSE et à se conformer à la nouvelle réglementation CSRD.

la politique RSE a été impulsée d'en haut. « Nous avons structuré la politique RSE en plusieurs niveaux décisionnaires et opérationnels, explique Valeria Maio. Nous avons un comité groupe, qui assure le pilotage au plus haut niveau et qui se réunit tous les 2-3 mois. Ensuite, en particulier pour les problématiques environnementales, il nous fallait absolument descendre au niveau local. Nous avons créé un réseau d'une quinzaine de référents RSE territoire qui ont eux-mêmes défini chacun un réseau d'entre 2 et 10 personnes, dont les métiers peuvent intégrer des leviers sur les paramètres environnementaux. Ils se réunissent mensuellement pour partager leurs retours d'expérience et les projets qu'ils mènent. »

## LES INDÉPENDANTS NE SONT PAS EN RESTE

« Pour LBI, en matière de RSE, de nombreuses actions ont déjà été engagées depuis plusieurs années, mais sans véritablement être formalisées ni valorisées. C'est en 2023 que nous avons commencé à structurer nos actions RSE, avec le support et l'expérience de LPA ; LBI est réellement entré dans une étape de formalisation, que ce soit sur le versant de la coopérative que du développement pour les structures

affiliées, explique Jean-Jacques Dussart, directeur développement et innovations pour LBI. Le réseau s'est associé à Étienne Lombardot pour encadrer et faire labelliser ses actions et pouvoir proposer une matrice à l'ensemble de ses membres. Objectif : faciliter l'engagement de toutes nos structures dans cette démarche. Cela passe tout d'abord par la coopérative LBI. Ainsi, nous avons déjà intégré des exigences dans nos appels d'offres, et nous sommes aussi en train de rédiger notre charte de fonctionnement, ainsi qu'une charte achat et une charte fournisseur, pour favoriser les circuits courts pour la logistique et les déchets, par exemple. Par ailleurs, nous avons lancé une démarche pour connaître l'« empreinte carbone » de nos fournisseurs. La force de la coopérative LBI est de pouvoir agir auprès des fournisseurs, là où nos différentes structures, seules, n'arrivent pas forcément à obtenir de retours d'informations. Les critères RSE font désormais partie à part entière des critères de référencement. Pour les instruments, par exemple, nous regardons l'empreinte carbone de chacun, son processus de mise en veille ou d'extinction (et son délai d'allumage), les consommations en eau et en électricité, les volumes d'effluents générés, etc. S'il est encore difficile d'obtenir certaines informations, la plupart des

*fabricants nous communiquent de plus en plus d'éléments. »*

LBI, c'est aussi une marque et un réseau. « *C'est pourquoi nous avons un rôle essentiel d'accompagnement de nos adhérents. Désormais, la RSE est devenue un outil pour communiquer vers l'extérieur et renforcer une image de marque. Nous nous devons de montrer l'exemple en informant et formant, car si le concept de RSE commence à être connu, il reste flou pour de nombreuses personnes. C'est à nous d'expliquer encore et encore les concepts. Nous comptons offrir un tronc commun d'actions et continuer à faciliter les échanges et les retours d'expérience sur le sujet* », conclut Jean-Jacques Dussart.

#### ATOUTS ET FAIBLESSES DU SECTEUR

Les laboratoires de biologie médicale possèdent un tronc commun d'atouts et de points d'amélioration pour s'engager dans cette démarche. « *C'est la première étape. Établir un bilan des points forts et des axes d'améliorations, faire l'état des*

*lieux de ce que l'on fait déjà ou non. Pour cela, nous avons construit une grille en nous fondant sur les exigences CSRD, sur la norme ISO 26000 et sur les objectifs du développement durable* », précise Étienne Lombardot. L'atout principal des laboratoires de biologie médicale réside sans conteste dans les obligations en matière de qualité exigée par la norme Cofrac 15189. Toutes les organisations ont donc déjà une structure et une habitude des

audits et de la documentation qui va avec. Par ailleurs, tous les laboratoires ont déjà un ancrage local, de par leur relation avec les médecins, les infirmières, l'hôpital et les patients de leur territoire. Côté faiblesse, l'activité elle-même est à la source d'une assez grande consommation électrique et énergétique, d'une utilisation importante de l'eau et d'un volume de déchets très divers important.

#### LES DÉCHETS, AXE MAJEUR DE PROGRÈS

Assez naturellement, les premières actions mises en place dans le secteur de la biologie (et dans la plupart des secteurs industriels, d'ailleurs) ont concerné les déchets et l'énergie. « *J'ai été impressionnée par les progrès rapides que certaines actions engendrent, notamment sur les déchets*, témoigne Valeria Maio. *Les solutions adoptées sur l'énergie sont classiques : passage aux énergies renouvelables, passage aux LED, extinction des lumières et des appareils en veille, etc.* » Cependant, la directrice RSE souligne que la difficulté sur ces sujets réside dans le fait que la plus grosse part des émissions d'un laboratoire n'est pas produite en interne. En effet, le bilan carbone publié dans le rapport RSE 2023-2024 du groupe montre que 94% des émissions proviennent du groupe 3 (émissions indirectes significatives), principalement du transport en amont et de l'achat de marchandises. « *Dès lors,*

### L'effet domino

La RSE s'inscrit dans un écosystème. Difficile d'entrer dans la démarche sans impliquer au maximum les parties prenantes en interne et en externe. Du coup, on observe un effet domino. Les besoins de l'un créent des demandes et engendrent des solutions.

Aurélien Laurent, responsable opérationnelle et qualité de SYNLAB Lorraine, témoigne ainsi : « *Nous avons commencé à travailler l'amont de la chaîne en demandant aux fournisseurs de faire un effort pour diminuer les volumes de leurs emballages, notamment concernant le polystyrène, car c'est un matériau particulièrement difficile à récupérer ou recycler et directement issu du pétrole. Certains nous ont regardés avec des yeux ronds, d'autres ont réfléchi et mis des actions en place : regroupement de plusieurs commandes en un seul carton, changement de matériau de protection, etc.* »

Un cercle vertueux s'installe quand un des acteurs de la chaîne s'investit activement.



Gwendoline Hunerblaes, technicienne du laboratoire responsable du suivi du parcours RSE chez SYNLAB Lorraine, devant plusieurs récipients pour différents flux de déchets.

SYNLAB LORRAINE

# Grand angle

souligne Valeria Maio, notre rôle est d'inciter et d'aider nos prestataires à adopter une politique environnementale venant contribuer à nos objectifs. »

Ce que confirment, de leurs côtés respectifs, LPA et SYNLAB Lorraine. « Nous avons repensé les bacs de tri pour ne pas mettre tout dans les Dasri, illustre Étienne Lombardot de LPA, et nous privilégions le travail avec les entreprises locales pour chercher des solutions de recyclage et de récupération ; par exemple, avec des entreprises de réinsertion pour le tri des déchets ou avec des entreprises locales pour le lavage des blouses. »

« Avec l'ISO 14001, nous avons poussé particulièrement loin le tri des déchets et la recherche de filières de récupération, explique Nicolas Desjardins. Notre technicienne, Gwendoline Hunerblaes, qui conduit le parcours ISO 14001, s'attèle à cette tâche avec beaucoup d'ardeur et

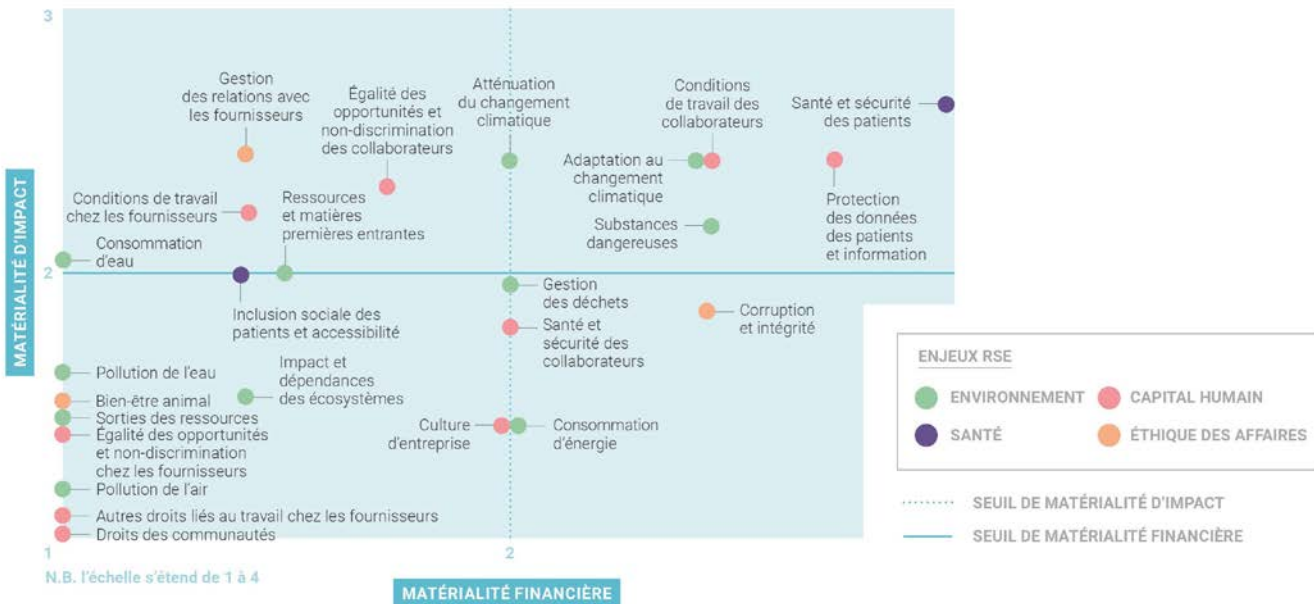
de patience. Nous avons naturellement commencé à travailler sur les Dasri, avant d'élargir les actions à tous les déchets. Ainsi, aujourd'hui, nous disposons de 13 flux de recyclage, dont, par exemple, une filière spécifique pour les bouchons d'aiguille qui sont fabriqués dans un plastique particulier. Et quand nous ne trouvons pas de filière spécifique, nous cherchons des partenariats. Les pains de glace, par exemple, sont réutilisés par nos confrères dentistes en cas d'extraction dentaire, pour soulager la douleur ! Au final, 75 % de nos déchets suivent une filière de valorisation. »

L'action sur les Dasri est généralement très efficace, de nombreux laboratoires déclarent des baisses de 40 à 50 % des volumes (et de la facture qui va avec) dès que le tri est correctement fait. « Pour cela, il faut que les autres poubelles soient aussi accessibles que celle des Dasri. Sinon,



Chez Bio Ard'Aisne aussi, on est Afnor engagé RSE.

les mauvaises habitudes reviendront vite. C'est pourquoi il est important que cela soit mis en place par les équipes elles-mêmes. Qu'elles organisent l'espace selon leurs activités et leur fonctionnement », prône Nicolas Desjardins.



## Matrice de double matérialité

« Pour nous préparer à la CSRD, nous avons travaillé sur l'exigence de double matérialité, détaille Valeria Maio. Nous avons été accompagnés par un consultant pour être sûrs de respecter le cadre méthodologique et de suivi, car la CSRD sera auditée. Nous avons donc balayé les différentes thématiques de la RSE et interrogé directement les parties prenantes internes : opérationnel, juridique (audit interne et RGPD), RH, directeur financier. Cela nous a permis de construire une grille avec une échelle de risque de 1 à 4 pour 20 à 30 enjeux identifiés et évalués. Nous avons ensuite soumis cette matrice aux parties prenantes externes : grands fournisseurs, associations de patients, syndicats, etc. Leurs retours nous ont permis de réajuster la priorité ou le périmètre de certaines mesures.

« Par rapport à l'année dernière, lorsqu'il n'y avait pas encore ce cadre, nous sommes restés cohérents, mais c'est très intéressant de pouvoir confirmer de manière scientifique notre stratégie. Cela donne du poids à nos conclusions et à nos préconisations d'orientation. »



## D'AUTRES AXES D' ACTIONS

Certaines actions sont plus simples que d'autres. SYNLAB Lorraine a ainsi cherché des solutions pour ne plus gâcher l'eau propre issue des osmoseurs. « *Il faut savoir que les osmoseurs fournissent un tiers d'une eau déminéralisée et deux tiers d'eau minéralisée*, explique Nicolas Desjardins. *L'eau minéralisée est rejetée dans les égouts, alors qu'elle est parfaitement propre ! On jette ainsi 100 L d'eau propre (minéralisée) pour 100 dossiers patients. Malheureusement, il est très difficile de trouver un repreneur, car l'eau n'est pas assez chère pour que le coût d'acheminement soit rentable. Nous avons pensé à la réutiliser en interne, mais cela implique de gros investissements d'infrastructure.* » De tels projets sont envisageables dans des constructions neuves, mais pas toujours sur le bâti existant.

De leur côté, LPA a travaillé la rationalisation de l'utilisation des produits chimiques « *Nous sommes ainsi passés à un nettoyage enzymatique – sauf, bien sûr, quand la réglementation nous impose des nettoyages particuliers avec des produits chimiques précis* », explique le responsable RSE.

## SANTÉ, SOCIAL ET ENVIRONNEMENT, TROIS PILIERS INDISSOCIABLES

Sans surprise, les laboratoires qui se lancent dans la RSE ont souvent déjà réfléchi à ces problématiques et présentent une gestion des ressources humaines plutôt mature, avec un axe santé et sécurité au travail développé. Ces trois piliers vont ensemble et forment les bases de la RSE. Étienne Lombardot explique qu'en matière de qualité de vie au travail (QVT), il travaille avec des ergonomes pour les postes de travail fixes comme le conditionnement, le déconditionnement, le secrétariat, etc. « *Nous avons investi dans des fauteuils haut de gamme pour tous, en plastique repêché dans les océans et recyclé, fabriqués en Europe*, précise-t-il. *Nous renouvelons nos équipements dès que possible, nous*

*accompagnons nos équipes dans des actions de formation continue et nous nous attachons à diversifier leurs tâches.* »

## LA COMMUNICATION, AU CŒUR DES PROCESSUS

La plupart des démarches RSE étant fondées sur du volontariat, la communication et le partage sont essentiels. « *Nous favorisons au maximum les communications directes et rapides, sans contraintes hiérarchiques, facilitées, entre autres, parce que nos collaborateurs tournent sur les différents sites. Ils voient quelque chose de bien sur un site, ils le communiquent naturellement à un autre. C'est fait en autonomie par les équipes*, explique Nicolas Desjardins. *Ainsi, pour maintenir l'intérêt, nous avons opté pour des messages réguliers et transparents sur les résultats obtenus et les actions en cours.* » Cela passe par un système de réseau social interne, Steeple®, où il y a un fil consacré à l'environnement. « *Les messages sont courts et simples, et surtout concrets, poursuit-il, comme la diminution en tonnage des Dasri, la publication de photos de ce qui est mis en place, etc. Ainsi, les résultats et avancées des projets deviennent palpables, et tout le monde sait que les efforts consentis ont porté leur fruit, ce dont nous sommes fiers. Nous sommes également très fiers que nos confrères de SYNLAB Barla, à Nice, aient également obtenu cette certification à l'été 2024.* »

## L'AMÉLIORATION CONTINUE

Et quand est-ce que ça finit ? Jamais. Il faut toujours chercher l'étape d'après et réussir à pérenniser ce qui existe. Les équipes tournent, les mauvaises habitudes peuvent revenir, la motivation s'effriter. C'est un travail continu en continu. Jusqu'à ce que l'on n'y pense plus, comme la ceinture en voiture ou le casque à vélo ; ce sont des pratiques qui sont passées d'anecdotiques à normales. L'ensemble des acteurs en biologie médicale n'en est qu'au début du processus, mais il semble aujourd'hui inéluctable.

## Label ou certification, la RSE est auditée

Il existe aujourd'hui de nombreux labels, référentiels et certifications – plus ou moins exigeants ou adaptés à la taille des différentes entreprises –, mais tous ceux qui se sont lancés dans l'aventure aboutissent aux mêmes conclusions :

- la formalisation permet de mettre en place des actions dans la durée et d'identifier plus facilement les forces et les faiblesses,
  - les audits liés aux certifications et labellisations permettent un regard extérieur, réel levier de progrès,
  - l'obtention d'une reconnaissance est valorisable auprès du personnel et de certaines parties prenantes extérieures.
- Cela nécessite, en contrepartie, un investissement financier et, surtout, humain : il faut généralement qu'une personne soit identifiée et libérée de nombreuses autres tâches pour piloter les processus. Un investissement en temps est nécessaire pour préparer les audits, les passer et rédiger tous les documents qui vont avec. Cependant, comme la plupart des référentiels liés à la RSE sont fondés sur le volontariat, l'ambiance des évaluations est plus détendue : « *C'est très enrichissant et très différent d'un audit Cofrac ! s'exclame Étienne Lombardot. Nous étions plutôt stressés, mais en fait l'évaluation repose plus sur du partage que sur un examen, surtout pour les parties prenantes.* »

