

Synthèse Webinaire « éthique des achats »

C'est en tant que coordinatrice de [l'EREGE](#), structure qui travaille sur l'éthique en santé au sens large, que j'ai proposé à Élodie Hémard, passionnée par son métier, d'intervenir sur l'articulation entre démarche éthique et secteur des achats. Après de nombreuses années d'expérience dans les achats, notamment dans le domaine de la santé, Élodie a fondé en 2025 *Madame Achète Durable !*, activité de conseil et de formation dédiée aux achats responsables. Ce parcours offrait un point de vue rarement mobilisé dans nos webinaires au sein de l'EREGE : il permettait à la fois un pas de côté et un prolongement de la réflexion à d'autres domaines. Les questions éthiques en santé sont en effet le plus souvent abordées du côté du prendre soin, de l'accompagnement et de la décision médicale, en lien avec les patient·es, résident·es et leurs proches, alors qu'elles traversent également des fonctions support telles que les achats, qui demeurent pourtant largement invisibilisées. Or les arbitrages qui s'y jouent, entre contraintes budgétaires, exigences réglementaires et enjeux humains ou environnementaux, sont quotidiens et impactent directement les professionnels de santé, ainsi que les personnes concernées par le besoin de soins.

L'intervention d'Élodie lors de ce webinaire du 22 juin 2026, intitulé « Peut-on acheter en santé sans se poser de questions éthiques ? », a permis d'ancrer la réflexion éthique dans des situations concrètes plutôt que dans les seuls principes abstraits, parfois éloignés des réalités vécues sur le terrain. En partant de dilemmes réellement rencontrés dans sa pratique, elle a défendu une conviction claire : les achats responsables ne peuvent reposer sur les seuls acheteurs, mais engagent l'ensemble d'une organisation. Elle a ainsi rappelé que la logique du moindre coût, longtemps dominante dans les pratiques d'achat sans que l'on se soucie toujours de ce qui se joue en amont puis en aval, peut mettre en péril la continuité même d'une activité aussi essentielle que soigner.

Elodie a partagé notamment le cas d'un masque chirurgical s'étant révélé irritant après le démarrage du contrat avec le fournisseur : les premiers retours isolés, d'abord accueillis sans inquiétude particulière, se sont multipliés jusqu'à imposer une question dérangeante, celle de savoir à partir de quel moment il faut remettre en cause une décision pourtant construite collectivement. Elle a également relaté la contestation d'un fournisseur non retenu, persuadé que son produit valait celui « arrivé en tête » : ce différend a fait naître, chez elle, un doute personnel sur la justesse de son évaluation, avant que le retour aux analyses techniques et le dialogue avec les soignants ne permettent de resituer la décision sur des bases objectivées. Dans les deux cas, elle a montré que le doute ne constitue pas un signe de faiblesse professionnelle, mais fait partie intégrante de la responsabilité de l'acheteur, dès lors qu'une procédure conforme n'épuise pas à elle seule la question de sa justesse, et que la démarche collective pouvant véritablement relever d'une éthique de la discussion, est importante pour trouver les moins mauvaises solutions, en contexte.

Elodie a par ailleurs ouvert la réflexion à des dilemmes plus larges : celui d'un fournisseur publiquement suspecté d'irrégularité, mais qu'aucun élément juridique ne permettait d'écarter d'un appel d'offres ; ou encore celui, plus diffus, du travail des enfants susceptible d'intervenir dans les chaînes de production de certains produits achetés dans d'autres pays, sans que l'acheteur dispose toujours d'une visibilité complète sur les conditions de fabrication.

Ces situations ont ainsi permis de mettre au jour ce que l'on pourrait appeler, en termes un peu plus philosophiques, l'écart entre légalité et légitimité, l'inconfort de l'acheteur signalant en effet, précisément, le point où la conformité aux règles ne suffit plus ou pas à apaiser l'exigence éthique. C'est sans doute aussi pour cette raison qu'Élodie a insisté sur le fait qu'un raisonnement en coût global (incluant maintenance, consommation d'énergie et durabilité, etc.) permet souvent de renverser l'intuition du moindre coût immédiat, dès lors que l'on intègre les risques que l'achat le moins cher peut faire courir, tant à l'organisation qu'aux personnes qui en dépendent. Elle a enfin rappelé que l'acheteur dispose, à titre professionnel, d'un pouvoir réel : celui de faire évoluer les marchés fournisseurs, ce qui confère à cette fonction une portée stratégique excédant la seule performance économique de l'entreprise, pour prendre davantage en compte l'éthique et l'humain.

Le webinaire s'est conclu par l'intervention d'Angélique Maquart-Letourneau, coordinatrice démarche éthique du CHU de Reims et de l'UFR santé, qui a apporté des repères éthiques permettant de resituer les situations décrites par Élodie dans un cadre de réflexion plus large. Cette articulation entre le vécu concret de l'acheteuse et l'éclairage structuré de la démarche éthique, notamment hospitalière, a donné au webinaire une cohérence d'ensemble, chaque intervention venant alimenter l'autre.

Cette approche a nourri des échanges riches avec les participant.es, en donnant à voir la porosité entre les choix organisationnels et leurs conséquences sur le quotidien des soignants et, *in fine*, sur les patient.es, résident.es, et leurs familles.

Merci Elodie, pour la qualité de ton intervention.

Pour voir le replay et les ressources afférentes : <https://www.erege.fr/travaux/webinaire-du-22-06-26-peut-on-acheter-en-sante-sans-se-poser-de-questions-ethiques/>

Amandine Andruchiw, docteure en philosophie, coordinatrice du site d'appui Champardennais de
l'Espace de Réflexion Éthique Grand-Est (EREGE)