

COMMENT RÉUSSIR UNE OPÉRATION DE DÉMÉNAGEMENT À L'HÔPITAL ?



© Resah-Editions
47, rue de Charonne
75011 PARIS
www.resah.fr

Ont contribué à la rédaction de ce guide :

Frédéric LUGBULL, directeur en charge de
l'appui aux activités de la centrale d'achat,
Resah

David LAFARGE, responsable grands comptes,
Bovis

Illustrations : ©adobestock

Toute reproduction, même partielle, du
contenu, de la couverture ou des icônes,
par quelque procédé que ce soit est interdite
sans autorisation expresse de l'éditeur

Imprimé en France par :
Imprimerie Le Réveil de la Marne
2019

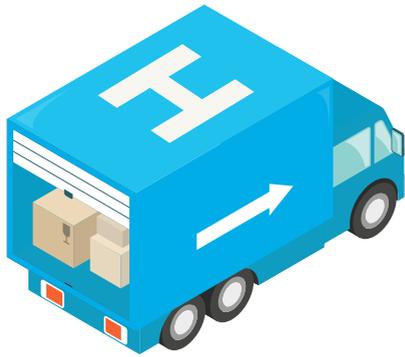
Avant-propos

La réalisation d'un déménagement au sein d'un hôpital est un projet souvent complexe, qui nécessite d'être bien préparé. Sauf à disposer des compétences et des moyens nécessaires en interne, il peut être intéressant, notamment pour les projets les plus importants, de vous appuyer sur le savoir-faire d'un prestataire ayant une bonne connaissance du secteur hospitalier et médico-social. Le choix d'externaliser la réalisation d'un projet de déménagement auprès d'une entreprise spécialisée, intervenant avec une équipe de pilotage dédiée en interne, présente des avantages certains. Cela permettra non seulement de gagner du temps, mais aussi de garantir la continuité de l'activité de votre établissement qui doit pouvoir, quel que soit le contexte, apporter des soins et une prise en charge de qualité à ses patients.

Rédigé par des professionnels de l'achat et du secteur du déménagement, ce guide a pour but de vous présenter les clés pour réussir une opération de déménagement en milieu hospitalier.

Au travers des grandes étapes de l'opération, vous pourrez identifier les principales problématiques, être alertés sur les points d'attention et maîtriser les clés pour dialoguer au mieux avec le prestataire auquel vous déciderez d'avoir recours.





INTRODUCTION

Réaliser des déménagements en milieu hospitalier va au-delà du simple déplacement des mobiliers et équipements. Il s'agit avant tout de transférer une activité dans les meilleures conditions et d'assurer son redémarrage dans les délais les plus courts possibles, tout en garantissant la sécurité des patients. Ainsi, en fonction de la nature du déménagement, la stratégie à adopter ne sera pas la même : si les petites opérations demandent moins de préparation et peuvent être réalisées en interne ou avec un prestataire qui se contentera de déplacer le matériel, une opération de déménagement d'un service, d'un bâtiment ou d'un établissement dans son ensemble, est à envisager comme un véritable projet où un prestataire spécialisé dans les déménagements hospitaliers peut vous accompagner sur l'opération du début à la fin.

Le transfert d'une activité hospitalière implique des patients, des personnels soignants, des visiteurs, des services supports, des mobiliers, de l'informatique, des équipements biomédicaux, des archives, etc. Il est donc impératif de piloter et coordonner l'ensemble de ces intervenants en gardant comme objectif principal un maintien optimisé de l'activité.

Ce guide se concentrera sur les opérations de déménagement de grande envergure.

TABLE DES MATIÈRES

- 1** | **ANTICIPER** SON DÉMÉNAGEMENT GRÂCE À UN PLAN D'ÉQUIPEMENT DES LIEUX DE DESTINATION
Page 7
- 2** | **LANCER** LE PROJET DE DÉMÉNAGEMENT
Page 11
- 3** | **RÉALISER** UN INVENTAIRE PRÉCIS DES ÉQUIPEMENTS À TRANSFÉRER
Page 14
- 4** | **DÉFINIR** LE PLANNING DE SON DÉMÉNAGEMENT
Page 17
- 5** | **REVOIR** SON ORGANISATION ET SA POLITIQUE D'ÉQUIPEMENTS À L'OCCASION DU DÉMÉNAGEMENT
Page 20
- 6** | **ACCOMPAGNER** ET COMMUNIQUER SUR LE DÉMÉNAGEMENT
Page 24
- 7** | **ASSURER** LE SUCCÈS DE L'EMMÉNAGEMENT DANS LE NOUVEAU BÂTIMENT
Page 29
- 8** | **ORGANISER** OPÉRATIONNELLEMENT LE DÉMÉNAGEMENT ET L'AMÉNAGEMENT
Page 33
- 9** | **GÉRER** LES ÉQUIPEMENTS NON TRANSFÉRÉS
Page 36

RETOUR D'EXPÉRIENCE
Page 38

POUR EN SAVOIR PLUS
Page 40





ANTICIPER
SON DÉMÉNAGEMENT
GRÂCE À UN PLAN
D'ÉQUIPEMENT DES LIEUX
DE DESTINATION

ANTICIPER SON DÉMÉNAGEMENT GRÂCE À UN PLAN D'ÉQUIPEMENT DES LIEUX DE DESTINATION

La rédaction d'un plan d'équipement est une étape incontournable pour définir précisément les équipements et mobiliers qui doivent être présents dans chaque pièce des nouveaux locaux où vous emménagerez. Elle doit impérativement intervenir avant le démarrage du projet de déménagement. Le plan d'équipement est à com-

pléter par l'inventaire des équipements déjà existants. Il permet ainsi d'identifier facilement les équipements qui sont à transférer dans les nouveaux locaux et ceux manquants qu'il faudra acquérir.



ATTENTION

Le plan d'équipement tel qu'il est évoqué dans ce guide ne doit être confondu ni avec les plans d'équipement réalisés par la direction des achats, ni avec un inventaire.

En effet, le terme « plan d'équipement », appliqué aux déménagements, désigne la « photo d'arrivée » des différents équipements du service ou du bâ-

timent qui est à aménager. Il sert donc à indiquer la destination des équipements à transférer dans les nouveaux locaux et contribue à identifier ceux à acquérir, qui feront l'objet d'une livraison le plus souvent directe des fournisseurs. Il est construit indépendamment de l'inventaire, qui lui sert à recenser les équipements existants.

On distingue souvent deux parties dans un plan d'équipement :

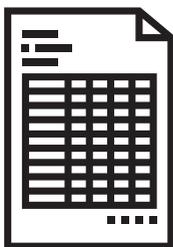
- Le plan d'équipement biomédical
- Le plan d'équipement mobilier et d'équipements non médicaux.

À RETENIR

Un plan d'équipement, « photo d'arrivée » des équipements dans chaque pièce des futurs locaux, est un document qu'il est essentiel de rédiger avec soin.

Il permet notamment une prise de décisions rapide et éclairée sur le renouvellement des équipements et mobiliers à réaliser.

PLAN D'ÉQUIPEMENT TYPE



- Phase
- Étage
- Service
- Fonction
- Code Archi
- Nom fonction local
- Surface (m²)
- Local Actif/Inactif
- Note
- Évolution capacitaire et technologique
- GBM/ENM
- Priorité
- Nom équipement
- Complément nom équipement /nom utilisateur
- Achat
- Achat anticipé
- Transfert
- Numéro d'inventaire
- Prix unitaire HT budgété
- Prix unitaire TTC budgété
- Prix unitaire TTC réel
- Mode acquisition
- Personne à charge
- Date traitement dossier
- Numéro de marché
- Local d'origine
- État
- Devis validité/transmis (date)
- Commande (date)
- Numéro de commande
- Réception commande



LANCER
LE PROJET
DE DÉMÉNAGEMENT

Un déménagement hospitalier représente toujours une opération complexe aux implications multiples pour le personnel, les patients. Afin de garantir son succès, elle nécessite une organisation en mode projet.

Une gestion de projet de déménagement d'envergure requiert :

- La constitution d'une **équipe dédiée** qui devra regrouper toutes les compétences nécessaires au projet.
- Une organisation et une préparation rigoureuse et minutieuse.
- Une approche méthodologique adaptée aux spécificités du projet.
- Une maîtrise des délais à chacune des phases du projet.

**Une équipe projet
« déménagement »
est habituellement
constituée de :**

- un(e) représentant(e) de la Direction de l'Établissement,
- un(e) représentant(e) de la Direction des Soins,
- un(e) représentant(e) des services techniques,
- un(e) représentant(e) du biomédical,
- un(e) représentant(e) des systèmes d'information,
- un(e) représentant(e) de la pharmacie,
- un(e) représentant(e) des blocs opératoires.



L'équipe projet doit définir la planification générale de toutes les tâches liées à l'organisation et la préparation du déménagement.



Son objectif est de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les tâches préparatoires à prévoir ?
- Quels sont les liens entre ces tâches ?
- Dans quel ordre réaliser ces tâches ?
- Quelle durée ou délai à respecter pour leurs réalisations ?
- Qui doit en assurer leurs réalisations ?

Il est conseillé pour faciliter la gestion d'un tel projet d'utiliser des logiciels informatiques spécialisés.



L'IMPORTANCE D'UN BON OUTIL DE GESTION DE PROJET

La complexité d'une gestion de projet de déménagement implique une parfaite maîtrise d'outils tels qu'Excel ou MS Project pour planifier et mettre à jour les tâches.

Si ces compétences existent parfois en interne, les prestataires spécialisés dans les déménagements ont développé des outils spécifiques qui peuvent faire gagner en temps et en efficacité.

Une fois la planification générale définie, sa présentation est importante et permet d'expliquer à chaque service concerné par le déménagement les tâches à effectuer et leur programmation dans le temps.

A noter qu'il est souhaitable d'envisager dès le démarrage du projet une communication régulière tout au long de la mission auprès de tous les acteurs, patients et familles compris.

Celle-ci permet de mieux faire accepter ce qui représente une source de stress pour toutes les parties prenantes.

Dès le début du projet, il est nécessaire de décider si le projet peut être mené en interne ou s'il est préférable de faire appel à un prestataire.

L'accompagnement par une société spécialisée pourra faciliter les démarches, garantir un gain de temps et rassurer les acteurs internes par la présence d'un partenaire expérimenté.

Coût moyen d'un déménagement (gestion de projet et accompagnement complet inclus)

- Pour un hôpital de 500 lits : **500K€ TTC** (hors déménagement spécifique des équipements d'imagerie lourde).
- Pour un EHPAD de 100 lits : **100K€ TTC**.

À RETENIR

Une équipe projet et une maîtrise d'outils informatiques de planification permettent de lancer de manière idéale un projet de déménagement.

3

RÉALISER
UN INVENTAIRE PRÉCIS
DES ÉQUIPEMENTS
À TRANSFÉRER

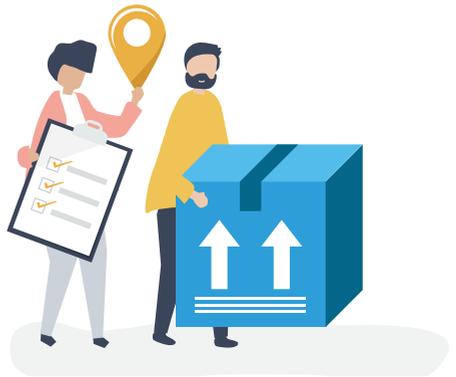
L'inventaire est la base de données qui permet d'avoir une bonne connaissance de son existant et de décider des biens possibles à déménager. Un inventaire bien réalisé donne l'assurance d'optimiser ses renouvellements d'équipements.

En effet, indépendamment des aspects volumétriques inhérents à toute opération de déménagement, un inventaire doit regrouper l'ensemble de vos équipements. En règle générale, la maintenance de vos équipements biomédicaux est réalisée sous GMAO (Gestion

de maintenance assistée par ordinateur) et il est possible d'en réaliser une extraction au format Excel. Cette extraction est intégrée dans le fichier d'inventaire.

Pour une bonne exploitation future, le recensement des mobiliers et équipements doit être réalisé avec soin et rigueur, il doit entre autres préciser :

- Les éléments branchés.
- Les dimensions précises.
- Les équipements fixés.
- Les localisations / services / étage.
- Les charges lourdes.
- Les équipements sensibles.
- La nature et typologie des contenus.
- L'état de chaque bien.



Après étude et analyse, les colonnes de destination sont renseignées. Ainsi, l'inventaire est la base de données qui permet de préciser les équipements transférés aux différents services avec l'indication des affectations prévues.

Cette information permet la réalisation facilitée et autonome des étiquetages nécessaires à la bonne exécution du déménagement.

RÉALISER UN INVENTAIRE PRÉCIS DES ÉQUIPEMENTS À TRANSFÉRER

L'inventaire permet aussi, une fois le planning de déménagement validé, de définir les besoins précis par jour des choses suivantes :

- Déconnexions informatiques.
- Besoins anticipés d'intervention du service biomédical ou technique.
- Interventions d'un fournisseur spécialisé ou du fabricant.
- Besoins de manutentions spécifiques.
- Besoins d'emballages (quantité et qualité).

Et ainsi d'ajuster aux besoins les ressources des équipes biomédicales, informatiques et techniques.



L'INTÉRÊT D'UN ÉTIQUETAGE CODE BARRE ?

Un étiquetage code barre peut avoir lieu au même moment que l'inventaire sur les équipements génériques (meubles d'hébergements, chariots, guéridons...).

Ceux-ci deviennent ainsi identifiables de manière standardisée, ce qui facilite le suivi et l'état de chaque unité.

À RETENIR

Un inventaire est indispensable pour un bon déménagement des équipements, et doit comprendre des informations aussi variées que les dimensions, les branchements, le local de destination, etc.
Un étiquetage de chaque bien simplifie la suite des opérations.

4

DÉFINIR LE PLANNING DE SON DÉMÉNAGEMENT

Le planning a pour objectif de déterminer le meilleur enchaînement possible du déménagement des services afin d'assurer le maintien de l'activité en toute sécurité. Cette tâche constitue l'une des phases les plus sensibles de l'organisation d'un transfert d'envergure.

En effet, il est par exemple essentiel que pendant le déménagement, les activités non programmées puissent toujours être menées (activités d'urgences, USIC, obstétricales, ou même reprise sur un patient opéré dans les jours précédents la date du déménagement).

Cette phase de programmation est complexe à définir. Un prestataire spécialisé peut vous appuyer durant cette étape, d'autant plus qu'il a la maîtrise de toutes les phases du projet, et peut anticiper tout souci opérationnel avec ses équipes.

Pour définir le meilleur ordonnancement possible, il est nécessaire de réaliser une étude de faisabilité avec comme double objectif le maintien optimisé des activités de soins et en parallèle une garantie de sécurité pour les patients.



DURÉE DU TRANSFERT DES ÉQUIPEMENTS POUR UN HÔPITAL DE 300 LITS :

TRANSFERT
DES **ACTIVITÉS MÉDICALES**
(2 à 3 semaines)

TRANSFERT
DES **ACTIVITÉS SUPPORT** (LOGISTIQUE, ARCHIVES, ETC.)
(6 à 8 semaines)

L'étude doit intégrer les réflexions suivantes :

- **Accès et localisation** : Le transfert d'un service de soins avec des patients alités ne s'organise pas de la même manière selon la configuration du bâtiment (un seul ascenseur ne permet pas le transfert simultané des patients et des lits par exemple).
- **Volumétrie** : La prise en compte des volumes est essentielle pour définir les durées et délais de réalisation. C'est le prestataire qui effectue l'estimation.
- **Activité, fonctionnement et liens entre les services** : Il s'agit des critères principaux pour la structuration de l'ordre de déménagement. L'implication des cadres de services permet un bon recueil des informations.

Les prestataires spécialisés en transfert hospitalier mènent par exemple des entretiens individuels avec chacun des cadres de services impliqués directement ou indirectement dans le déménagement.

Ces entretiens permettent d'appréhender entre autres les éléments suivants : durée moyenne de séjour, lien avec d'autres services dont les consultations, urgences, bloc opératoire, laboratoire ou imagerie (dépendance d'un service d'urgence avec un scanner, etc.), part d'activité programmée, typologie de patients, etc. Ces entretiens sont également l'occasion de recenser les souhaits et priorités de chacun.

Le planning du déménagement doit également prendre en compte les flux présents dans un hôpital.

On distingue notamment :

- Le circuit interne correspondant au déplacement des patients dans le cadre des activités (ex: du bloc vers un service d'hospitalisation).
- Les circuits empruntés pour les approvisionnements internes (pharmacie, magasin hôtelier, cuisine, lingerie...)
- Les circuits empruntés par les visiteurs dont ceux pour les consultations.
- Le circuit des déchets.

Auxquels il faut ajouter :

- Les circuits empruntés pour le transfert des patients.
- Les circuits empruntés par les déménageurs



5

REVOIR

SON ORGANISATION
ET SA POLITIQUE
D'ÉQUIPEMENTS
À L'OCCASION DU
DÉMÉNAGEMENT

Une fois le plan d'équipement et l'inventaire réalisés, une réflexion peut être menée sur le devenir des équipements existants. Faut-il les transférer, les vendre ou les mettre au rebut ? L'ancienneté, la performance, la vétusté, seront des critères déterminants pour réaliser cet arbitrage.



De manière générale, un déménagement est une formidable occasion pour la direction d'un établissement de repenser ses organisations et circuits logistiques. Une restauration qui était externalisée avec des produits agroalimentaires et dont la réinternalisation ne pouvait plus s'opérer du fait des locaux, peut de nouveau être envisagée, si cela

est souhaitable, dans le cadre du transfert sur de nouveaux locaux. De la même manière, un service de chirurgie ambulatoire éloigné du bloc précédemment, peut à l'occasion de la réflexion sur un déménagement être rapproché du bloc opératoire dans les nouveaux locaux.

Pour vous aider dans votre décision, un prestataire de transfert hospitalier peut vous proposer un « space planning », correspondant à une étude de votre existant et notamment des dimensions des mobiliers et leurs correspondances dans les nouveaux espaces envisagés (harmonisation de couleur et de marques possibles).

Cette étude, généralement réalisée sous Autocad (logiciel de rédaction de plan), permet d'identifier les mobiliers réellement transférables de ceux dont les dimensions ou l'état ne le permettent pas et qu'il sera nécessaire de renouveler.

Une fois l'étude terminée, les décisions de renouvellement sont généralement prises en compte pour ajuster le calendrier, avec la possibilité de modifier des ordonnancements de services.

Dans certains cas, l'achat d'équipements pourra faciliter le déménagement de services.

La décision d'acquérir, par exemple, des lits neufs pour les premiers services déménagés facilite le transfert des activités, et notamment des patients.

La présence de lits la veille du transfert permettra d'anticiper l'installation des patients et facilitera leur accueil le jour J.

D'autres décisions d'achats peuvent être des éléments facilitateurs, comme l'achat de vestiaires.



LE SPACE PLANNING, ANGLICISME UTILE...

Ce terme courant dans le monde du déménagement désigne le travail d'harmonisation et de placements judicieux des équipements dans vos nouveaux locaux.



LES VESTIAIRES, UN DÉTAIL D'IMPORTANCE...

Le sujet des vestiaires peut apparaître comme anodin, et pourtant c'est un point important du déménagement : s'il n'est pas bien traité, il arrive qu'un cadre de santé se retrouve à devoir stocker temporairement les affaires de ses équipes dans son bureau.

Pour éviter ce désagrément pour les personnels, l'achat de nouveaux vestiaires est un facteur de motivation du personnel et permet aussi de se pencher sur une nouvelle politique d'attribution informatisée gérée par les cadres de santé.

Un déménagement est aussi l'occasion d'ouvrir la réflexion sur la modernisation des organisations logistiques. Il faut ici citer l'exemple du passage à un système de gestion Plein / Vide, aussi appelé Kanban, qui est un système de gestion des stocks (consommation du premier bac puis du second pendant le réapprovisionnement du premier) désormais reconnu dans le monde hospitalier.

L'installation d'un tel système dans les futurs locaux permet non seulement de rendre plus efficace sa gestion de stocks en évitant les ruptures d'approvisionnement et en diminuant drastiquement le taux de péremption dans les unités de soins. Il permet de plus un rangement facilité des stocks déménagés.

À RETENIR

La gestion des équipements lors d'un déménagement est un sujet à bien maîtriser, mais est aussi porteur d'améliorations possibles des organisations (harmonisation avec des achats de lits similaires pour le service de destination, introduction facilitée du système de rangement Plein / Vide, etc.).

6

**ACCOMPAGNER
ET COMMUNIQUER
SUR LE
DÉMÉNAGEMENT**

Un déménagement est une source de stress reconnue. D'autant plus qu'il entraîne souvent de nouvelles organisations et nécessite une adaptation du fonctionnement à la configuration des nouveaux locaux.

Un réel accompagnement des équipes et une communication efficace autour du déménagement sont essentiels à un bon accueil par les équipes.

La notion de changement entraîne souvent des craintes et des appréhensions. Il est commun d'entendre les déménageurs professionnels expliquer qu'un établissement ne peut se passer d'un déménageur, mais la réciproque est également vraie : un déménageur a besoin de l'investissement et d'une implication positive des personnels de

l'établissement pour une bonne réalisation du déménagement. C'est pourquoi la phase de préparation doit inclure un plan de communication dont l'objectif sera d'impliquer l'ensemble du personnel de soins afin de s'assurer de sa bonne préparation au déménagement.

Rédiger et présenter un guide

Le meilleur moyen d'impliquer l'ensemble du personnel est d'établir un guide support et de le rendre facilement disponible à travers les étapes suivantes :

- Edition du guide pour être distribué dans tous les services de l'établissement.
- Présentation du guide en réunions plénières en permettant un temps d'échanges en fin de séance.
- Mise en ligne du mini guide sous format PDF afin de le rendre disponible également au personnel médical, dont la disponibilité en termes de temps est souvent réduite.



Pour répondre aux inquiétudes des personnels, ce guide peut notamment contenir les éléments suivants :

- Un historique des missions mises en place dans le pilotage du projet.
- La présentation de tous les interlocuteurs responsables et supports.
- Un rétroplanning des préparatifs.
- Une présentation des tâches propres aux déménageurs et celles propres aux personnels des services.
- Des explications sur les emballages, les déconnexions et les modes opératoires à respecter.
- Des explications sur les étiquetages et les principes de repérage.
- Des explications sur la gestion des déchets.

Il est certain que le guide ne pourra être exhaustif et présenter toutes les spécificités des opérations, comme par exemple les modalités de prise en charge des dispositifs médicaux stériles réutilisables ou des implants en prêts, ou encore du transfert des mobiliers pleins, etc.

C'est pour cela qu'il est important de prévoir le passage de responsables compétents, idéalement des référents techniques du déménageur, pour préciser les particularités propres à chaque service (ex: cadencement de transfert d'un service de réanimation ou néonatalogie...).

**IMPLIQUER AU PLUS TÔT LES ÉQUIPES
TECHNIQUES DU PRESTATAIRE
SERA GAGE DE RÉUSSITE**

Réalisation
d'un guide de
préparation au
transfert

Livraison
des emballages
standards et
spécifiques

Organisation
de contre-visites
techniques par les
coordinateurs

Coordination
et validation des
interventions des
prestataires extérieurs



PATIENTS OU RÉSIDENTS ? UNE COMMUNICATION DIFFÉRENTE.

Pour le cas particulier du déménagement d'un EHPAD, il est essentiel de prévoir une communication spécifique aux résidents qui comme leur nom l'indique, vivent au sein de l'EHPAD, souvent depuis plusieurs années. Le déménagement de la structure est vécu comme un vrai changement pour eux et peut être source d'un stress très important.

Un plan de communication spécifique doit donc être mis au point, incluant notamment la rédaction d'un guide, l'envoi de courriers, l'organisation de réunions d'information à destination des résidents comme de leurs familles (par le biais notamment du Conseil de vie sociale). Une chambre « témoin » des futurs locaux peut être très appréciée pour que résidents, familles et personnels puissent se projeter.



Autres points à prendre en compte en phase de préparation

- La protection des locaux futurs, qui dans le cadre du transfert clé en main, est réalisée par le prestataire avant les livraisons du neuf.
- La coordination et la programmation des livraisons des fournisseurs ainsi que les actions nécessitant leur présence.
- La mise en place des moyens adaptés aux prises en charge (SAMU, ambulances, etc.) des patients présents dans les services au moment du déménagement.
- La distribution des emballages nécessaires au déménagement en amont.
- Le cadrage des opérations impliquant les intervenants techniques, biomédicaux et informatiques internes à l'établissement.

À RETENIR

La rédaction d'un guide ou encore l'organisation de réunions d'information pour expliquer le déménagement aux équipes soignantes s'avèrent être des outils de communication très efficaces.

Une communication presse peut également être imaginée : c'est l'occasion d'afficher une image positive de l'hôpital et de créer une attente auprès de la population par rapport aux nouveaux locaux.

7

ASSURER

LE SUCCÈS DE
L'EMMÉNAGEMENT
DANS LE NOUVEAU
BÂTIMENT

Pour mener à bien son projet de déménagement, il faut considérer que l'opération ne s'arrête pas une fois l'installation dans les nouveaux locaux terminée. Il faut au contraire profiter de cette étape pour veiller à la cohérence de la nouvelle organisation et au bon fonctionnement des équipements nouvellement installés.

Mise en service opérationnelle des nouveaux locaux

Au préalable de cette remise de clé, vos services supports vont devoir s'approprier le nouveau bâtiment. Que ce soit en termes d'accès, de qualification, de fonctionnement des nouveaux équipements, des réseaux informatiques ou du wifi. Ainsi, il faut réaliser des tests, s'assurer de la sécurité des locaux, du nettoyage, etc. Cette étape est un préalable incontournable à la mise en service opérationnelle du nouveau bâtiment.

Il est également nécessaire de réaliser les différentes démarches administratives comme par exemple l'ouverture d'une nouvelle PUI ou encore la qualification des zones de blocs et de stérilisation le cas échéant.

Quand et comment réceptionner vos équipements neufs ?

Tout d'abord il faut distinguer les équipements neufs liés aux travaux, comme par exemple :

- Les autoclaves ou laveurs de stérilisation.
- Les bras et scialytique de blocs.
- Les équipements lourds de la cuisine.

Les autres équipements sont à réceptionner après la prise de possession des nouveaux locaux, tout d'abord pour ne pas perturber la fin des travaux éventuels et surtout pour des notions de responsabilité. Il est nécessaire d'organiser logiquement l'ordre d'arrivée des différents équipements dans les nouveaux locaux, en lien avec chaque fournisseur, et en prévoyant si besoin des zones tampon.



QUELLE COUVERTURE ASSURANTIELLE EN CAS DE CASSE ?

Les prestataires de déménagement assurent chaque bien transporté jusqu'à un certain montant. Pour autant, ce montant pourra être insuffisant pour certains équipements. Il appartient alors à l'hôpital de vérifier

en amont que son assurance Dommages aux Biens couvre suffisamment ces équipements coûteux lors d'un déménagement, et si ce n'est pas le cas d'activer une telle option de complément d'assurance.

La signalétique de réception, un élément de réussite

La codification de vos locaux est un facteur important dans la bonne réussite de votre déménagement. Une bonne distribution à la fois des équipements neufs ou des équipements déménagés n'est possible que si la codification des locaux correspond à une logique logistique.

Il est important d'élaborer un plan unique de signalétique pour l'ensemble des fournisseurs, qui fait figurer les principaux axes de circulation et points d'accès aux locaux.

En effet, si un déménageur cherche pendant plusieurs minutes un local parce que la codification des locaux ne correspond, par exemple à aucune suite numérique, le délai de réalisation du calendrier de déménagement risque de s'allonger.

Ceci a une incidence directe sur le vécu du déménagement par les services. Les codifications de locaux sur les plans architectes doivent être étudiés et une adaptation est souvent nécessaire si elle ne respecte aucune suite logique.

À RETENIR

La réception des équipements peut avoir des conséquences en termes de bon respect du planning du déménagement, notamment si les délais de livraison ne sont pas maîtrisés. Un projet d'envergure correspond à la coordination de plus de quarante fabricants.

Un prestataire spécialisé peut soulager les équipes internes sur ce sujet à une période où se déroulent également la réception et la mise en service de vos nouveaux locaux.

8

ORGANISER

OPÉRATIONNELLEMENT
LE DÉMÉNAGEMENT
ET L'EMMÉNAGEMENT

Le transfert à proprement parler d'un service ne consiste pas uniquement à s'assurer du bon déménagement des matériels et mobiliers. Il intègre une multitude d'autres actions à ne pas négliger et à bien coordonner.

C'est particulièrement le cas pour l'organisation du transfert d'un service de soins que l'on peut prendre comme exemple de la démarche à mettre en œuvre pour organiser opérationnellement un déménagement.

Il faut dans le cas d'un transfert de service de soins concevoir un micro-ordonnancement des tâches à réaliser afin de s'assurer d'avoir jusqu'au dernier patient présent le matériel qui garantit sa sécurité, et en miroir qu'il en soit de même lors de l'arrivée des premiers patients dans le nouveau service.

Le jour du déménagement, il faut intégrer les prestations supports tels que l'accès au réseau informatique, les mises en route des équipements biomédicaux, les

branchements des lave-bassins, lave-vaisselles, machine à glaçons, etc.

Les responsables de service ont également en charge les mises en place des stocks et dispositifs déménagés, l'accompagnement au changement des nouveaux mode d'accès, etc. L'ensemble de ces paramètres requiert un suivi précis et une excellente coordination qui peuvent être facilités par un outil adapté et l'organisation à chaque fin de journée d'une réunion opérationnelle.

Cette réunion regroupe alors les représentants de la cellule de pilotage, un encadrant chantier du déménageur si l'établissement a décidé de recourir à un prestataire, les représentants des services sup-



TOUT N'EST PAS DÉMÉNAGÉ PAR LE PRESTATAIRE...

Pour ce qui concerne les équipements lourds (IRM, scanners, etc.) ou tout autre équipement spécifique (en location notamment), vous devez prendre contact avec le fabricant, qui s'occupera lui-même du transfert de ces maté-

riels. Un prestataire de déménagement peut, en revanche, vous aider à coordonner ces acteurs et à les insérer dans le planning global du déménagement.

ports (biomédical, technique, informatique), les représentants de la pharmacie et du magasin, ainsi que les cadres des services déménagés le jour J et ceux à venir à J+1.

Le principe est de faire un état complet des actions de chaque fonction concernée (SI, Biomédical, etc.)

réalisée le jour J et des corrections à apporter pour le lendemain. Cette réunion est également l'occasion d'opérer d'éventuels ajustements de dernière minute pour les déménagements du jour suivant.

SUIVI ET CONTRÔLE DE L'OPÉRATIONNEL PAR UN COORDINATEUR

Ajustement du
micro-planning en lien
avec les correspondants
transfert

Contrôle
des préparatifs
d'emballage

Réception
et coordination
des intervenants
extérieurs

Gestion du SAV et
équipes de finition

À RETENIR

La bonne organisation de la réception des matériels et du bon déroulement du déménagement nécessite de bons outils de suivi et une réunion opérationnelle à chaque fin de journée. Un important travail de coordination est donc essentiel.

9

GÉRER LES ÉQUIPEMENTS NON TRANSFÉRÉS

Lorsque le déménagement des équipements est terminé, le pilotage de la mission n'est pas encore fini. En effet, comme dans tout déménagement, il ne faut pas négliger la phase de restitution des locaux de départ.

Cette phase est souvent négligée mais elle peut finalement entraîner de fâcheuses conséquences si elle n'est pas préparée. Il est assez fréquent de retrouver lors de la phase de restitution des locaux des zones d'archives pour lesquelles il est impossible de trouver la personne en charge, des zones où s'entassent des équipements obsolètes, des déchets laissés sur site, etc.

Or, lorsque vous devez par exemple vendre un bâtiment, notamment s'il a servi à accueillir des unités de soins, le bâtiment doit être vidé de tous ses contenus et matériels médicaux (notamment si une vente est prévue à court ou moyen terme). Des opérations de sécurisation des gaz ou de dépollution peuvent aussi être nécessaires.

Il s'agit d'éléments à prendre en compte, dont l'incidence économique en cas de retard dans leur mise en œuvre, peut être importante en cas de vente.

Cette phase est rendue complexe car l'essentiel des services supports, et notamment les services techniques, ne sont plus présents sur site. Des risques en matière de sécurité existent, avec des possibilités de squat plus ou moins important suivant votre localisation.

Les sociétés spécialisées dans le déménagement peuvent vous aider à anticiper ces difficultés ou identifier des éco-organismes pour une évacuation de vos mobiliers, matériels informatiques et déchets électroniques, dans le respect de la réglementation en vigueur.

À RETENIR

Le déménagement terminé, la bonne évacuation et sécurisation des locaux que vous avez quittés peut s'avérer déterminante pour réaliser dans de bonnes conditions leur reconversion ou leur revente.

RETOUR
D'EXPÉRIENCE

Vanessa NEVES,

Ingénieur Logistique à la Direction des Equipements, de la Politique Hôtelière et des Achats du CHU de Limoges.

QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS À UN ÉTABLISSEMENT QUI A UN PROJET DE DÉMÉNAGEMENT ?

“ Il est important pour un établissement de structurer sa démarche de déménagement. Peu d'institutions disposent de ressources clés, notamment pour les projets d'ampleur, et c'est à ce titre qu'un partenariat avec des experts d'opérations de transfert est pertinent. Il faut pouvoir choisir un collaborateur de confiance, et fort en expérience, ne pas hésiter à contacter des établissements qui ont déjà mis en oeuvre ce genre de démarche. Banaliser la phase de déménagement c'est prendre le risque de passer à côté du transfert physique mais également de ne pas donner l'écoute nécessaire aux services « clients » du déménagement. L'accompagnement des professionnels de santé par une équipe d'experts est un facteur clé de succès. ”

QUELLES ÉTAPES VOUS ONT SEMBLÉ LES PLUS DIFFICILES À METTRE EN OEUVRE, ET QUELLES SOLUTIONS Y AVEZ-VOUS APPORTÉ ?

“ Nos expériences sur Limoges nous ont permis d'acquérir une méthode, et nos diverses collaborations avec un prestataire, ont toujours mis en évidence un pilotage actif et proactif en termes de résolutions de problèmes. **L'évaluation des volumétries est une phase critique** car elle conditionne les moyens mis en oeuvre, l'enchaînement des phases et au final, la bonne fluidité de l'opération garantissant une prise en charge sécurisée des patients et des activités. Je pense également aux premières prises de contact avec les cadres de santé qu'il faut amener à travailler vers une organisation générale, décentralisée, de leur propre service. La plus-value d'un accompagnement réside alors dans cette prise de conscience et permet de rassurer sur la qualité des prestations. ”

AU FINAL, ÊTES-VOUS SATISFAIT D'AVOIR FAIT LE CHOIX D'UN PRESTATAIRE SPÉCIALISÉ POUR LES DÉMÉNAGEMENTS INTERVENANT DANS DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ?

“ C'est un réel gage de réussite et la qualité des équipes déployées lors des transferts physiques, au-delà des phases primordiales de préparation, n'est que plus appréciable car d'un niveau très élevé et très adapté au monde hospitalier. ”

POUR EN SAVOIR PLUS

MÉMOIRES

- 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 l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, Rennes, 79p.
- RINEAU M., *Un transfert de site : quel rôle du Directeur dans ce changement ? L'exemple de la Maison de retraite intercommunale de Fontenay sous Bois*, Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, Rennes, 78p.
- TANDONNET P., 2010, *La communication à l'occasion du déménagement d'un hôpital dans de nouveaux locaux. L'exemple du Centre Hospitalier de Perpignan*, Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, Rennes, 77p.

AUTRES

- *La charte qualité*, Association française de déménagement d'entreprises.
- *La norme AFNOR NF X 50-815 d'Aide à l'élaboration du cahier des charges et des solutions techniques d'un déménagement d'entreprise.*

DÉJÀ PARUS

1. *Comment réussir une opération de **déménagement** à l'hôpital ?* - 2019
2. *Comment mettre en place une plateforme de **téléradiologie** territoriale ?* - 2019

À PARAÎTRE

3. ***Bornes d'accueil, serveurs vocaux interactifs, géolocalisation :** de nouveaux outils au service de l'amélioration du parcours des patients*



Déménager une équipe, un service, un bâtiment ou l'intégralité d'un établissement ne se limite pas au déplacement de matériels d'un point A à un point B. Dans le secteur de la santé, un transfert aura forcément des répercussions sur les soins, le fonctionnement des services et l'hébergement des patients ou des résidents et impliquera un grand nombre d'acteurs.

Qu'il soit réalisé par des équipes internes ou confié à un prestataire spécialisé, ce type de projet doit impérativement être pensé en amont, organisé dans les moindres détails et planifié de manière rigoureuse : de la constitution d'une équipe projet réunissant les représentants des différentes directions de l'établissement jusqu'à la réflexion concernant l'optimisation des nouveaux espaces, en passant par l'inventaire des installations à déplacer, l'estimation de la volumétrie, la gestion des déplacements et des flux, le calendrier et les délais, la conception d'un plan d'équipement, l'indispensable communication à destination du personnel et de la patientèle, sans oublier le sort du mobilier vétuste.

Rédigé en partenariat avec des acheteurs publics et professionnels du secteur, ce guide met en avant les points de vigilance, fournit un cadre méthodologique et aborde, point par point, les différentes étapes pour ne rien oublier, afin de réussir vos opérations de déménagement et d'emménagement, en garantissant la continuité de l'activité.