

Marie-Catherine PhamDIRECTRICE ADJOINTE, CENTRE HOSPITALIER INTERCOMMUNAL
ROBERT-BALLANGER, AULNAY-SOUS-BOIS (93)

Hôtellerie-environnement : des fonctions stratégiques

L'expérimentation du pôle hôtelier-environnement au centre hospitalier intercommunal Robert-Ballanger à Aulnay-sous-Bois

Dans son rapport de certification¹ du centre hospitalier intercommunal Robert-Ballanger (Chirb) de février 2007, la Haute Autorité de santé (HAS) a identifié comme action exemplaire (c.-à-d. action réussie et pérenne susceptible de provoquer la mise en œuvre d'actions similaires dans d'autres établissements) la mise en œuvre d'une politique de contractualisation client/fournisseur au sein du pôle logistique.

Dans le cadre de l'expérimentation de la nouvelle gouvernance, le Chirb a constitué en 2004 un pôle hôtelier-environnement réunissant les équipes de restauration, blanchisserie, salubrité et espaces verts. Cette structure demeure sous la forme d'une unité (unité hôtelier-environnement) au sein du nouveau pôle management qui réunit l'ensemble des directions fonctionnelles.

En plus des volets obligatoires du projet d'établissement, le Chirb a élaboré un projet hôtelier-environnement pour la période 2006-2010 et a intégré dans son plan directeur une plateforme logistique. Une politique client/fournisseur est initiée par une double contractualisation, d'une part avec les pôles utilisateurs et d'autre part avec la direction (**Figure 1**). L'évaluation des prestations hôtelier-environnement fournies aux patients est régulièrement assurée par les agents concernés (blanchisserie, restauration...), tant auprès des professionnels des pôles médicaux que des patients. Ce dispositif a permis de les améliorer et de valoriser et fédérer les équipes des services hôtelier-environnement qui travaillaient jusqu'alors séparément sans objectif commun clairement identifié.

Les objectifs poursuivis étaient les suivants :

- participer à la bonne image de l'hôpital par une amélioration du confort et de l'accueil hôtelier, élément significatif de la satisfaction des patients, d'autant plus important dans le contexte de la tarification à l'activité (T2A) ;
- valoriser et dynamiser les fonctions hôtelier-environnement par la création d'une structure pérenne, élément essentiel pour que l'hôpital public se positionne dans ce domaine par rapport aux cliniques privées ;

Figure 1 - L'unité hôtelier-environnement au cœur de la contractualisation interne

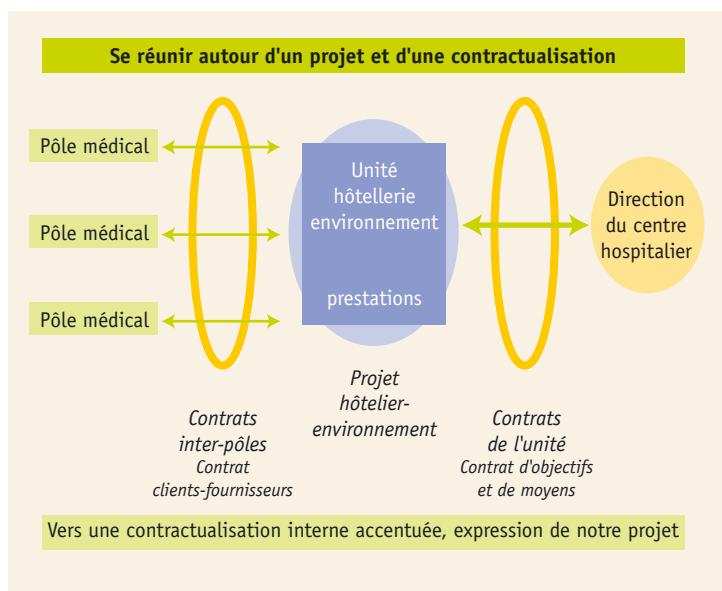




Photo 1 - Action exemplaire pour l'unité hôtellerie-environnement - Rendu de la certification V2 par les experts visiteurs

- créer une structure (pôle puis unité) à même de développer et pérenniser un hébergement et un accueil hôtelier des patients et du personnel, qui soit de qualité et sécurisé, en lien avec les exigences de certification, dans un environnement propre et agréable. Les différents services hôtellerie-environnement étaient efficaces dans leur domaine, mais fonctionnaient de manière relativement cloisonnée et autonome. Cette unité commune a donc pour but d'optimiser les organisations et le fonctionnement en assurant une meilleure coordination entre les différents secteurs et en développant des complémentarités et une transversalité sur des projets communs, afin d'optimiser le service rendu ;
- gérer au meilleur coût les prestations hôtellerie-environnement, par un engagement sur des résultats dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens avec la direction.

L'accueil et l'hébergement, un nouvel axe stratégique

Transformer les services hôtellerie-environnement en prestataires de service

Une réflexion stratégique de la direction des services économiques (DSE) a porté sur la nécessité d'intégrer des services isolés autour d'un objectif commun d'accueil et d'hébergement et de changer de perspective en plaçant le « client » au cœur de la démarche. Les fonctions hôtellerie-environnement, quoique stratégiques pour la fidélisation du personnel et la satisfaction du patient, ne sont pas valorisées comme elles le mériteraient et sont enfermées dans une logique de « toujours trop cher ». La démarche entreprise a permis de concrétiser cette vision stratégique en les transformant en prestataires de service orientés « client » (alors qu'elles étaient systématiquement assimilées à de simples centres de coûts), qu'il s'agisse du client final (patient) ou du client interne dans le cadre d'une relation client-fournisseur (pôles médicaux).

Pérenniser les prestations hôtellerie-environnement en interne en s'engageant à concilier qualité et coût

■ **Reconnaissance externe de la qualité**

Une politique de reconnaissance externe a été développée afin d'attester de la qualité du travail effectué par les équipes de l'unité hôtellerie-environnement (UHE) : certification ISO 9001, premier prix au concours des villes et maisons fleuries, identification comme action exemplaire par la HAS en février 2007 (**Photo 1**).

■ **Mesure régulière des coûts et benchmark**

L'objectif étant d'être compétitif par rapport au secteur privé (qualité supérieure pour un coût similaire ou inférieur, meilleure adaptation au secteur hospitalier), une mesure des résultats est nécessaire :

- un tableau de bord et des indicateurs (coût, satisfaction, délai) trimestriels sont intégrés dans le contrat d'objectifs et de moyens suivi avec la direction ;
- un benchmark-coût avec le secteur public et privé fait apparaître que le Chirb a une meilleure productivité et des coûts inférieurs à la moyenne régionale en restauration et blanchisserie². La base d'Angers aboutit aux mêmes conclusions³ pour les espaces verts au niveau national.

■ **Conditions permettant de « faire » au lieu de « faire faire » et d'être prestataire de services hôtellerie-environnement pour d'autres hôpitaux**

Les coûts et la qualité des secteurs hôtellerie-environnement étant maîtrisés par cette démarche volontariste, les conditions sont réunies pour afficher le choix stratégique clair consistant à continuer à assurer en interne ces prestations (« faire »), au lieu de s'adresser à des fournisseurs extérieurs (« faire faire »). Afin d'amortir les frais fixes de structure des secteurs hôtellerie-environnement, le Chirb a initié avec succès une prospection en tant que prestataire de service pour d'autres hôpitaux ou institutions de la région.

2- Source : Diagnostic partagé en cours avec les tutelles - Retraitement comptable de 2005 et 2006.

3- Coût espaces verts : -46 % par rapport à la moyenne nationale ; coût restauration : -28 % par rapport à la moyenne régionale (coût à la journée) ; coût blanchisserie : -13 % par rapport à la moyenne régionale (coût à la journée).

Intégrer l'accueil et l'hébergement dans le projet d'établissement

■ Des fonctions hôtellerie-environnement dont l'importance stratégique justifie l'intégration au projet d'établissement

Les fonctions hôtellerie-environnement ont une importance stratégique à double titre :

- elles permettent à l'hôpital d'assurer l'hébergement des patients, qui est l'une des missions de service public hospitalier, en complément de sa mission centrale de diagnostic et de traitement ; mais aussi de participer à sa mission centrale de prise en charge des patients ;

- elles participent à la bonne image de l'hôpital par une amélioration du confort et de l'accueil (facteur de satisfaction des patients et de fidélisation du personnel).

Aussi le Chirb a-t-il intégré, à part entière et pour la première fois, le projet hôtelier-environnement dans son projet d'établissement – quoique cela ne soit pas obligatoire d'un point de vue réglementaire – définissant ainsi une politique hôtellerie-environnement.

Les grands axes pluriannuels sont les suivants :

- développer le lien des fonctions hôtellerie-environnement avec les soins ;
- assurer un accueil et un hébergement sécurisé (gestion des risques, développement durable...);
- assurer un accueil et un hébergement de qualité (différenciation des prestations selon la population de patients) ;
- formaliser une politique qualité et une démarche client-fournisseur interne (certification ISO, contractualisation avec les pôles médicaux) ;
- pérenniser les fonctions hôtellerie-environnement (optimisation de la productivité, investissement, modernisation) ;
- développer le lien des fonctions hôtellerie-environnement avec le projet social (reconnaissance de la spécificité des métiers hôtellerie-environnement en termes de professionnalisation et technicité, pénibilité et risques) ;
- valoriser le rôle des fonctions hôtellerie-environnement (valorisation des économies générées, communication pour faire connaître la valeur ajoutée de l'UHE) ;
- adapter le management interne pour soutenir le projet hôtelier-environnement.

■ Une cohérence à assurer

avec les autres objectifs stratégiques

Un des points forts du projet hôtelier-environnement (souligné par la HAS et par un audit ISO en 2007) est d'avoir été conçu en cohérence avec :

- les autres volets du projet d'établissement : projet de soins et médical (accueil et prise en charge des patients), projet social (qualité de vie au travail) ;
- la démarche qualité et de certification V2⁴ ;
- la politique qualité de la blanchisserie (certification ISO).

La transcription de ces objectifs stratégiques dans un organigramme clarifié et des structures pérennes

Clarifier l'organigramme de la DSE

Il s'agit de regrouper les fonctions de la DSE permettant à l'hôpital d'assurer l'hébergement et de contribuer au bon accueil des patients (**Figure 2**). Ces fonctions participent également à l'accueil du personnel et aux bonnes conditions de travail :

- la restauration fournit les repas aux patients et au personnel ;
- la blanchisserie fournit le linge nécessaire à l'hébergement des patients et les tenues professionnelles pour le personnel ;
- les espaces verts embellissent les 35 hectares du parc de l'hôpital, pour un accueil des patients dès la porte de l'hôpital, et offrent un environnement de travail agréable au personnel (facteur de fidélisation) ;
- la salubrité offre un environnement propre, par l'entretien des espaces communs et l'élimination des déchets, essentiels à la bonne image de l'hôpital ;
- les autres prestations hôtellerie-environnement (télévision, téléphone, presse...) permettent aux patients de garder le lien avec l'extérieur et d'agrémenter leur séjour à l'hôpital. Gérées aujourd'hui par des entreprises privées, elles sont étroitement contrôlées par l'UHE.

Créer une structure *ad hoc*, au fonctionnement adapté

Il a été décidé de constituer une structure *ad hoc*, l'UHE, afin de :

- mettre en œuvre efficacement le projet hôtelier-environnement ;
- faire vivre au quotidien transversalité et orientation « client » ;

4- Dans la deuxième version du manuel d'accréditation de la HAS, les « fonctions hôtelières », ainsi que « la qualité et la sécurité de l'environnement » sont mises en avant par la création de références dédiées.

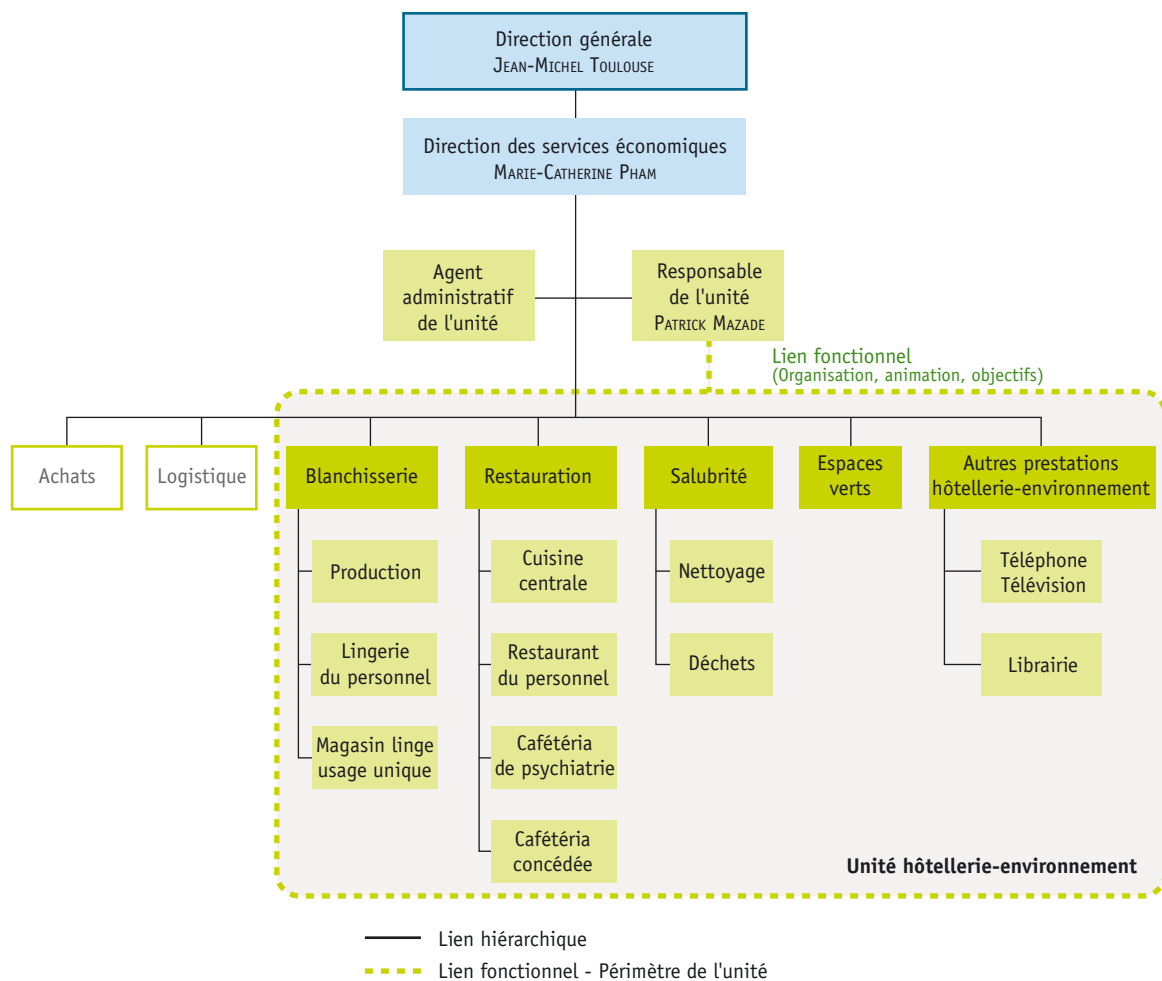


Figure 2 - Organigramme de l'unité hôtellerie-environnement

- mettre en évidence la mission de la DSE dans l'hébergement et l'accueil des patients et du personnel. Créé au sein de la DSE en janvier 2005 comme pôle expérimental dans le cadre de la nouvelle gouvernance, le pôle hôtelier-environnement a été transformé en unité hôtellerie-environnement en mai 2006 lors de la structuration totale de l'établissement en pôles. Cette unité a été intégrée au pôle management, tout en gardant un fonctionnement similaire aux pôles.

Dans un souci d'efficacité, favorable à la mise en œuvre du projet hôtelier-environnement, le fonctionnement de l'UHE recourt aux outils suivants, dans la continuité de l'expérimentation de la nouvelle gouvernance :

- structure commune entre les quatre services ;
- projet commun sous la forme du projet hôtelier-environnement ;
- instances de l'UHE : coordonnateur, conseil élu du personnel, bureau... ;
- contractualisation des objectifs et des moyens ;
- tableaux de bord et indicateurs de suivi et de résultats ;
- budget délégué et autres délégations ;

- intéressement ou « sanction » selon l'atteinte des objectifs fixés.

Le changement de culture induit par la démarche

L'intérêt de la démarche est qu'elle favorise un changement de culture au sein de l'hôpital et des équipes de l'UHE.

Vers une culture de résultats

La culture de résultats passe par une objectivation de la performance de l'UHE (autoévaluation, audits), permettant d'éviter l'autosatisfaction ou à l'inverse la dévalorisation traditionnelle des services hôteliers et logistiques, dans une optique comparative, y compris avec ses pairs. Ceci permet d'anticiper pour prendre des actions correctives sans attendre qu'elles soient imposées, notamment par la tutelle.

■ Mise en place d'indicateurs de résultats

Les tableaux de bord, intégrés au contrat avec la direction, regroupent les indicateurs qui sont volontairement pluriels (financiers, qualité, satisfaction) afin

de refléter les différents aspects de la performance de l'UHE. Les résultats des enquêtes de satisfaction sur l'UHE y sont notamment intégrés.

■ Confrontation avec l'extérieur

Différentes évaluations externes récurrentes de la performance de l'UHE ont été mises en place pour développer la culture de résultat des agents de l'UHE et valoriser leur travail. Cette politique permet de contrôler la constance des résultats délivrés et pousse à maintenir un niveau de performance élevé, indépendamment des changements de personnes.

- Évaluation professionnelle : présentation annuelle au concours des villes et maisons fleuries (1^{er} Prix départemental pour la première fois en 2005 - **Figure 3**).
- Évaluation qualité : certification ISO 9001 (actuelle ou à venir) dans trois services de l'UHE, certification V2 (action exemplaire de la HAS pour l'UHE).
- Évaluation financière : base d'Angers depuis trois ans (analyse fine des coûts permettant des actions correctives efficaces), diagnostic financier partagé avec la tutelle.

Figure 3 - Affiche du premier prix départemental au concours des villes et maisons fleuries

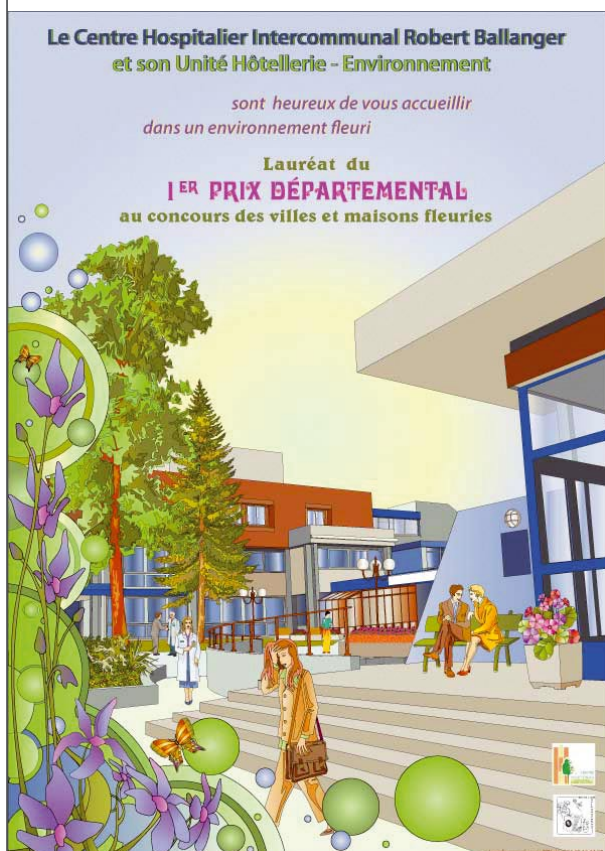


Photo 2 - Célébration de la remise du certificat ISO 9001 pour trois ans en blanchisserie

■ Confrontation avec les pairs

Le fonctionnement transversal en unité permet de décloisonner les équipes et de partager les expériences :

- fonctionnement en bureau de l'UHE, en conseil de pôle/unité ;
- organisation de célébrations collectives au sein de l'UHE à l'occasion des succès de certains services (**Photo 2**) ;
- modalités d'administration des enquêtes de satisfaction : des binômes mixtes, constitués d'agents appartenant à des services différents de l'UHE, questionnent les « clients » sur les prestations de l'ensemble de l'UHE. Cette organisation leur permet de découvrir les métiers de leurs collègues et de créer une émulation.

Une dynamique orientée client

■ Faire vivre la relation client/fournisseur interne

La dynamique orientée client se concrétise dans une approche client/fournisseur interne passant par une contractualisation avec les pôles médicaux, et à terme par une facturation interne. Il s'agit de trouver le juste coût pour la prestation nécessaire. Des enquêtes de satisfaction sur les prestations hôtellerie-environnement sont administrées par les personnels de l'UHE, permettant aux agents de tout niveau de prendre conscience de la finalité et de l'impact du travail effectué collectivement, ainsi que des points de faiblesse à améliorer. Aller à la rencontre des « clients » internes (cadres de santé, référents hôtellerie-environnement, autres personnels concernés par les prestations hôtellerie-environnement comme la distribution des repas ou la mise en place du linge dans les

chambres) permet d'approfondir la relation client/fournisseur et contribue à la compréhension réciproque des contraintes du partenaire. Cela favorise une bonne coordination au sein des circuits linge ou restauration, pour gérer les interfaces entre les pôles médicaux et l'UHE et des échanges entre « clients » et « fournisseurs », qui ne se limitent plus au niveau de l'encadrement.

■ **Prendre régulièrement en compte l'avis des patients**

Une des enquêtes de satisfaction, qui est elle aussi administrée pour partie par les équipes de l'UHE, est soumise aux « clients » finaux eux-mêmes (les patients), afin de recueillir leur avis, sans intermédiation des pôles médicaux. Ce contact direct des agents de l'UHE avec les patients, pour lequel ils travaillent indirectement, permet de rendre concret à leurs yeux la difficulté du travail des soignants, qui côtoient quotidiennement des personnes à la condition physique ou morale fragilisée. Ceci contribue à donner du sens à un travail quotidien souvent perçu comme ingrat au sein des hôpitaux, ce qui est source de reconnaissance et de motivation, mais aussi, en retour, à augmenter le niveau d'exigence vis-à-vis des équipes hôtellerie-environnement quant à la qualité de leurs services.

Une structuration du travail en plan d'actions

Le projet hôtellerie-environnement se décline en plans d'actions opérationnelles, élaborés collectivement et partagés. Ceci change radicalement le mode de fonctionnement quotidien : on s'écarte d'un simple objectif de continuité de service, ou d'actions d'amélioration isolées, pour structurer l'action autour de grands objectifs et hiérarchiser les ressources en conséquence.

Une dynamique de changement pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques

■ **Saisir des opportunités pour rendre visible le projet, par une capitalisation sur les réformes institutionnelles**

Le projet a d'abord été capitalisé sur la réforme de la nouvelle gouvernance pour conduire le changement, pérenniser durablement une qualité de service orientée patient, et appuyer une vision stratégique. Cette réforme a été l'occasion de rendre visible le travail effectué et de le structurer (contrat, conseil de pôle...). Elle a permis d'impulser une transversalité nouvelle, de donner un sens au travail, autour d'un

projet commun. Un tel regroupement en pôle de services support a été expérimenté pour développer des synergies entre les services le composant, favoriser la contractualisation interne (inter-pôles et entre la direction et le pôle support), valoriser les activités support et simplifier les relations directions/pôles médicaux.

L'écriture du projet d'établissement étant en cours, l'opportunité a également été saisie d'y intégrer le projet du pôle hôtellerie-environnement, assurant une visibilité interne et externe auprès des tutelles.

La DSE a anticipé la certification V2 (prévue deux ans plus tard lorsque la démarche sur la fonction hôtellerie-environnement a été lancée), en mettant dès le départ en cohérence démarche de l'UHE et exigences du manuel HAS.

Les réflexions en cours sur les mutualisations logistiques avec la tutelle au sein du département ont été l'occasion de réaffirmer l'un des axes stratégiques concernant les prestations hôtellerie-environnement du Chirb, à savoir le choix de constituer une structure compétitive et dynamique, à même de prendre en charge des prestations pour le compte d'autres hôpitaux.

Adopter une méthode appropriée favorisant le changement

Le temps pris pour concevoir ces nouveaux modes de fonctionnement et la méthode participative retenue en amont pour gérer le projet ont facilité l'appropriation par les équipes et les a rendues actrices du changement, ce qui a joué un rôle essentiel dans le changement important de culture effectué :

- conception en groupe des tableaux de bord (bureau), enquêtes de satisfaction (personnels de l'UHE), plan d'actions du projet hôtellerie-environnement ;
- administration des enquêtes par les agents (*cf. supra*).

Le bilan à ce jour

Des prérequis importants pour mettre en place les outils nécessaires

Plusieurs mois (sur deux années) ont été nécessaires pour la conception et la mise en place des outils développés pour faire fonctionner l'UHE efficacement. Ce temps, qui peut paraître long, s'impose en raison de l'absence d'outils institutionnels adéquats ou performants, de la complexité des sujets, de l'ampleur des transformations organisationnelles, et de l'adoption d'une démarche participative favo-

risant le changement. Celle-ci passe par les étapes suivantes :

- démarche de contractualisation avec la direction ;
- élaboration du projet hôtelier-environnement : déclinaison des objectifs par service, sur quatre ans et par grands axes du projet hôtelier-environnement ;
- définition des moyens : effectifs cible, plan d'investissement détaillé à dix ans ;
- mise en place d'un centre de profit, d'une comptabilité analytique au sein de l'UHE, d'une structure (règlement intérieur, instances, missions), de tableaux de bord... ;
- élaboration d'enquêtes de satisfaction.

L'UHE, une structure et une organisation opérationnelles, avec une forte valeur ajoutée

- Une démarche participative, aux retombées positives pour les agents.
- Une sensibilisation aux résultats et à la productivité et un développement de la transparence (grâce à la formalisation du travail au sein de l'UHE et au fonctionnement sous le regard des pairs).
- Une dynamique commune et un sentiment d'appartenance au niveau des chefs de service et des équipes de l'UHE, un enrichissement et un partage de bonnes pratiques.
- Une rupture avec les habitudes de fonctionnement : allocation des ressources en fonction des grands objectifs et hiérarchisation en cohérence avec le projet hôtelier-environnement.
- Une réponse aux attentes des différentes parties prenantes (usagers, pôles clients, direction).

Un facteur clé de succès pour une démarche durable : un équilibre subtil entre le facteur humain et les structures

L'implication personnelle du directeur adjoint est essentielle pour porter un changement organisationnel d'une telle ampleur et inscrire le projet au niveau institutionnel et stratégique. Au démarrage, il est apparu indispensable que le chef de projet soit le DSE lui-même, pour impulser de nouveaux modes de fonctionnement, définir la politique et les outils. Néanmoins, ces changements ont été conçus avec l'équipe projet, pour assurer une appropriation par ses membres, et faciliter ensuite un passage de relais. Lors du passage à la phase plus opérationnelle de mise en œuvre des outils, qui relève du niveau hiérarchique inférieur au DSE, ces changements doivent se diffuser dans l'organisation pour en assurer la pérennité et par mesure d'efficacité. Le leadership des cadres adjoints, menés et soutenus par le DES, est nécessaire pour répercuter le changement au niveau des équipes. L'équipe projet était dynamique et comprenait des cadres aux parcours complémentaires : certains, au long passé dans l'établissement, partageaient leur connaissance des rouages institutionnels et du secteur public, tandis que d'autres, nouvellement issus du secteur privé, apportaient leur vision centrée sur les coûts et le *reporting*.

Enfin, cette gestion humaine de la démarche doit s'inscrire dans de nouvelles structures *ad hoc* et des processus, garantissant ainsi une pérennisation indépendante des personnes. ■