

# LE SECTEUR MAINTENANCE REORGANISE POUR UNE MISSION ELARGIE ET UN TRAITEMENT DIRECT DES DEMANDES

Djamil ABDELAZIZ

*Responsable du secteur Maintenance Sécurité Ingénierie*

*Hôpitaux Universitaires de Toulouse*

FRANCE

Le Centre Hospitalier Universitaire de Toulouse est le 4ème plus important établissement de santé de France.

Il regroupe plusieurs établissements implantés sur la ville de Toulouse : Purpan, Rangueil/Larrey, l'Hôpital des Enfants, l'Hôpital Paule de Viguier (Gynécologie - Maternité), La Grave/Casselardit, ainsi qu'un établissement en dehors de Toulouse La Fontaine Salée à Salies du Salat.

Ces fonctions logistiques sont regroupées sur le site du chapitre qui abrite une blanchisserie, une unité de préparation des repas et une stérilisation centralisées.

L'ensemble de ce patrimoine représente une surface de plus de 550 000m<sup>2</sup> avec plus de 2800 médecins, 10 000 personnels hospitaliers, pour accueillir tous les ans environ, 160 000 malades et 600 000 consultants.

C'est un patrimoine hétérogène, pavillonnaire réparti sur 42 hectares à Purpan, monobloc d'environ 250000 m<sup>2</sup> à Rangueil, classé à l'inventaire des monuments historiques à l'Hôtel Dieu et la Grave.

Régulièrement classé parmi les meilleurs établissements de France pour la qualité de la prise en charge de ses patients, le CHU de Toulouse est à la fois un lieu de grande humanité et de grande complexité technique en complète évolution ;

- Construction d'un bâtiment de 90 000 m<sup>2</sup>, 600 lits à Purpan,
- Construction d'un bâtiment de 35 000 m<sup>2</sup> regroupant les urgences, la réanimation et les médecines à Purpan,
- Construction d'un bâtiment de 35 000 m<sup>2</sup> regroupant les blocs opératoires, l'hospitalisation des brûlés et les réanimations à Rangueil,
- Construction d'un bâtiment de 13000 m<sup>2</sup> abritant une unité d'Alzheimer et de long séjour.

Le Secteur Maintenance, Sécurité, Ingénierie du Pôle Patrimoine Immobilier est constitué de 350 agents qui assurent 24h/24

l'exploitation, la maintenance et la sécurité de l'ensemble du CHU de Toulouse.

Ce secteur s'est vu lancé pour défi par la Direction Générale du CHU la réorganisation de sa fonction maintenance.

L'objectif assigné à cette réorganisation est double : adapter la fonction maintenance exploitation aux besoins et aux exigences du nouvel environnement technique qui est en train de se dessiner au CHU de Toulouse, notamment par la sophistication des équipements et l'élargissement des surfaces à prendre en charge, mais aussi, et c'est une forte volonté de la direction générale, renforcer encore la professionnalisation de la fonction technique et accompagner les montées en compétences des personnels.

Cette réorganisation opérationnelle depuis le 19 avril 2010 a pour finalité de :

- ré-internaliser la maintenance de certains sites auparavant confiés à des prestataires externes,
- mieux maîtriser la sous-traitance,
- améliorer la prestation de maintenance offerte à nos clients,
- améliorer la traçabilité, le suivi des demandes d'interventions
- s'ouvrir sur d'autres domaines de compétence comme la maintenance de la blanchisserie industrielle, d'une plateforme logistique ou encore la maintenance des équipements de l'unité de stérilisation.

Pour répondre à ce défi, une refonte complète des Services Techniques a eu lieu. Cette refonte, assistée par des experts de la Direction des Ressources humaines, passe notamment par la rédaction de 179 fiches de poste du Secteur Maintenance et la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences (GPMC).

Celle-ci permet de mettre en cohérence les évolutions des métiers techniques avec les évolutions professionnelles des agents. Ainsi, elle assure aux cadres et aux personnels techniques une bonne maîtrise de leur emploi, des formations et des promotions professionnelles en valorisant une gestion par métier.

La nouvelle organisation de la maintenance s'organise autour de cinq départements complémentaires :

*Le Service Clients* a pour mission de répondre aux demandes des clients et d'intervenir sur les installations proches des patients et des soignants.

*Le Service Infrastructures Techniques* a pour mission d'assurer 24h/24 la conformité réglementaire de toutes les installations techniques et la continuité de service. Il pilote et contrôle la maintenance externalisée et réduit les dépenses d'énergie du CHU.

*Le Bureau Méthodes Maintenance* a pour rôle de gérer les marchés de prestations de services et de fournitures, tout en contribuant à réduire la proportion des interventions curatives au bénéfice du préventif. Il évalue la performance des services d'exploitations tout en leur apportant un soutien en matière de supervision des demandes d'interventions.

Le Bureau d'Etudes et d'Ingénierie a pour mission de garantir la cohérence patrimoniale des installations techniques et assister les services d'exploitation. Il assure la conduite des grands projets de mise à niveau technique.

Le Service Travaux d'aménagements quant à lui, conduit les travaux d'aménagements et d'amélioration technique hors permis de construire et DAT.

Une fois définie et affichée cette nouvelle organisation, une bourse des emplois a été mise en place pour permettre aux 179 personnes concernées sur les 191 personnes constituant les Services Techniques de postuler sur les différents postes qu'offre le Secteur Maintenance.

Chaque agent a eu la possibilité de formuler 2 choix d'affectation. Une commission constituée des ingénieurs du Secteur Maintenance du pôle patrimoine immobilier et services techniques du CHU a été mise en place.

Cette commission a eu pour rôle d'étudier toutes les candidatures et de positionner chaque agent sur l'une des 179 postes en fonction des souhaits exprimés mais également de l'adéquation avec les caractéristiques du poste.

Il en résulte que 83% des agents ont eu leur 1<sup>er</sup> choix validé et 9% des agents ont eu leur 2<sup>ème</sup> choix validé.

La commission a statué sur 15 candidatures (8% des agents) dont les choix 1 et 2 ne correspondaient pas aux exigences des postes choisies (ex : grade, compétences, requises,...).

Ce résultat traduit une véritable adhésion des équipes à la nouvelle organisation qui leur est proposée. Tous les agents ont en effet postulé et 92 % d'entre eux se sont immédiatement situés dans une nouvelle organisation et un profil de poste correspondant à leur attente.

Pour ancrer cette nouvelle organisation dans l'exigence de qualité de service, deux projets de contractualisation ont été développés en parallèle. Un premier consiste à formaliser les relations entre le Secteur maintenance du pôle PISTE (prestataire de service) et tous les autres pôles du CHU de Toulouse (clients). Un deuxième qui lui consiste à formaliser les relations entre les cinq services qui constituent le Secteur Maintenance. Ces contrats rappellent les droits et devoirs de chacun.

Dans une démarche collaborative avec des représentants des soignants un certain nombre de principes a été défini autour des attentes et des besoins des uns et des autres, par exemple, trois type de demandes d'intervention sont offertes aux soignants :

- les interventions urgentes à réaliser dans l'heure,
- les interventions souhaitées dans la journée,
- les interventions sans notion de délai.

Grace à la nouvelle organisation, le Bureau Méthodes Maintenance a mis en place une nouvelle interface de communication web, qui permet aux clients de déposer leurs Demandes d'Interventions via Intranet à tout moment, avec la possibilité de suivre le traitement de

leurs demandes grâce à quelques clics depuis leur poste de travail. Ce nouveau mode de fonctionnement, qui permet de communiquer directement avec notre GMAO, a été généralisé sur l'ensemble du CHU de Toulouse le 19 avril 2010, date du basculement des équipes opérationnelles.

Il faut noter par exemple que chaque demandeur a la qualité d'exprimer son évaluation de la qualité de l'intervention réalisée par le service maintenance en clôturant le circuit informatique de la demande de dépannage. L'agent de maintenance a également cette possibilité.

La mise en place de l'outil informatique permet de mesurer l'activité individuelle de chaque agent et donc de chaque équipe et permet de fixer des objectifs de productivité vérifiables.

Pour valider la pertinence de ce changement en profondeur de l'organisation de la maintenance, une enquête de satisfaction a été organisée.

Le tableau 1 synthétise des résultats qui sont extrêmement positifs et encourageant pour l'ensemble des équipes. Il nous permet également de tracer des axes d'amélioration sur le retour d'information par exemple.

Facilité de saisie des demandes et d'utilisation de l'interface informatique	88%
<b>Qualité de la réponse aux numéros d'appels :</b>	
Renseignements	jour : 90% nuit : 84%
Urgence vitale	jour : 80% nuit : 80%
Qualité du traitement des demandes	82%
Qualité du suivi des demandes	74%
Compétence des intervenants	95%
Qualité de l'Information sur la fin de tâche	76%

Tableau 1