

Oser le changement

Le progrès n'est possible qu'en remettant en question les habitudes bien ancrées et en osant le changement. Telle fut précisément la base de ce projet remarquable qui a remis en question trois décennies d'outsourcing des services de nettoyage pour le compte de l'UZA pour trouver une formule qui devait se révéler plus favorable tout en assurant un meilleur service.

■ Eduard CODDÉ

En 2007, un comité d'audit de l'UZA a mis en évidence la question d'une analyse approfondie des services de nettoyage, et ceci en relation avec l'aspect TVA. Le coût annuel réel du nettoyage atteignait cette année-là 4,24 millions d'euros, TVA comprise. Dans la mesure où les hôpitaux ne peuvent pas récupérer la TVA, la part de cette dernière – 735.000 euros – était perdue. La part des coûts salariaux sur la valeur totale du contrat est d'environ 88 %. Pour Sylvie Vercammen, qui occupe depuis avril 2008 la fonction de Directrice Facilitaire, le défi était de taille.

Phase analytique

Lors de l'établissement de l'étude, un comité de pilotage a tout d'abord été constitué. Le benchmarking hors UZA a été largement exploité, avec des collègues d'organismes comparables à Bruxelles, Louvain, etc. « Il était important lors de l'analyse de travailler sans préjugés et avec un regard aussi large que possible sur les choses », souligne Sylvie Vercammen. « C'est pourquoi, toutes les formules alternatives possibles ont été explorées. » Les alternatives possibles étaient une

joint venture avec un tiers externe ou la création d'une ASBL, une association coopérative ou de frais. Quoi qu'il en soit, il a fallu tenir compte de la loi sur les marchés publics et il est apparu que l'économie réalisable était largement moindre que ce qui serait possible via l'insourcing.

Insourcing au lieu d'outsourcing

Pour le calcul indispensable de l'occupation du personnel à prévoir, il a été fait appel, au cours du processus d'étude, à la société de consulting Advibel. Ce bureau a calculé l'occupation nécessaire par service et par type de locaux : urgent, OK, soins intensifs, lieux de consultation, bureaux. Par ailleurs, il a établi toutes les fardeaux de travail pour chaque poste de nettoyage.

L'insourcing sous statut d'ouvrier est apparu, après analyse approfondie et calcul, comme étant le choix le plus judicieux. Un dialogue a été lancé avec les organisations professionnelles afin d'arriver à un préaccord interne avant de passer définitivement à l'insourcing. L'accord a été rapidement trouvé parce que les organisations professionnelles ont donné leur préférence aux propres collaborateurs UZA.

Sylvie Vercammen, Directrice du Service Facilitaire UZA, a accompagné la transition complète de l'outsourcing vers l'insourcing.

Le nettoyage concerne une superficie totale d'environ 100.000 m² répartis sur 8 bâtiments. L'inventaire compte plus de 4.000 espaces à nettoyer. Chaque collaborateur UZA est un client interne du nettoyage : médecins, infirmiers, services administratifs, etc. En outre, il y a les clients externes : patients hospitalisés, patients qui viennent en consultation et visiteurs.

FM et AP

La date de lancement avait été fixée au 1^{er} octobre 2009, soit seulement 9 mois après le 'GO' définitif pour l'insourcing, vu que le calcul des économies attendues correspondait à un ordre de grandeur de 500.000 euros.

Le choix de l'insourcing du service de nettoyage a généré une charge de travail supplémentaire considérable tant pour le service facilitaire que pour le service du personnel. Le recrutement des nouveaux agents de nettoyage et des chefs d'équipe ainsi que le suivi de l'administration du personnel a été une tâche partagée entre le service du personnel et le service facilitaire. Le recrutement reste d'ailleurs une donnée continue à laquelle le service facilitaire collabore. Toutes les méthodes de travail et procé-

dures sont parties d'une page blanche. Pour chaque nouveau poste de travail, une analyse de risque devait être effectuée par le service interne pour la prévention. Et pour chaque risque, une solution devait être trouvée.

Le statut d'ouvrier a à nouveau été introduit impliquant l'adaptation du logiciel pour le calcul des salaires.

Quotidiennement, quelque 130 agents de nettoyage sont à l'œuvre pour un hôpital propre. L'équipe de nettoyage est une division multiculturelle comprenant 16 nationalités où se côtoient différentes formes de rapports et habitudes. Outre l'engagement de personnel, il fallait investir dans des appareils, des machines, des vêtements de travail pour les équipes de nettoyage et un contrat a été négocié pour les biens de consommation. Toutes les machines, tous les véhicules de travail, les accessoires et les biens de consommation ont été testés avant d'être achetés. Chaque achat a été décidé en concertation avec le service d'hygiène de l'hôpital et suit la loi sur les Marchés publics.

Audit de qualité

En juin 2008, un audit VSR externe a été effectué avec pour objectif l'identification de la situation 'As Is' pour le lancement du nettoyage en gestion propre (inventaire). Après 6 mois de nettoyage en propre, un nouvel audit VSR externe a été mené. Le résultat a montré que l'UZA était devenu un hôpital plus propre.

« Les lignes directes avec le personnel de nettoyage constituent un grand avantage et génèrent une plus grande implication dans le job » constate Sylvie Vercammen. Le suivi et le traçage des plaintes s'effectuent totalement en régie propre par le service facilitaire. Une tâche importante est dévolue aux chefs d'équipe. Le contrôle sur le lieu de travail est essentiel pour réaliser la qualité visée.

L'insourcing du service de nettoyage pour l'ensemble de l'UZA va à l'encontre de la tendance du marché à l'outsourcing et pousse également d'autres hôpitaux à la réflexion. ■

Points forts du projet

La prévision d'une économie de 500.000 euros qui fut à la base du lancement du processus d'insourcing du nettoyage a été largement dépassée. L'économie actuelle pour la période du 1^{er} octobre 2009 au 1^{er} octobre 2010 atteint plus d'un million d'euros. Les coûts d'investissement totaux qui ont été consentis s'élèvent à 251.000 euros et ont été récupérés en moins d'un an. Les coûts de fonctionnement annuels s'élèvent à environ 4 % du coût annuel total, soit environ 34.000 euros et sont donc négligeables par rapport à ce coût

annuel total. L'insourcing du nettoyage est un projet d'épargne qui a amélioré la qualité du service interne. Un audit VSR externe montre, 6 mois après le lancement définitif de sa propre équipe de nettoyage, que l'UZA est devenu un hôpital propre. Les chiffres du service d'hygiène de l'hôpital indiquent que le risque d'infection par la tristement célèbre 'bactérie de l'hôpital' a baissé. En tant qu'employeur, l'UZA emploie environ 142 nouveaux travailleurs peu qualifiés.

Portrait d'entreprise

L'Universitair Ziekenhuis Antwerpen (UZA) compte 38 services médicaux hautement spécialisés, 573 lits agréés et admettent quelque 25.000 personnes par an. De plus, chaque année, plus de 530.000 patients viennent en consultation. Pour le fonctionnement, une équipe de 2.700 collaborateurs est à pied d'œuvre. Le service facilitaire comprend, outre le nettoyage, le catering et le linge, le service

achat, le magasin, la logistique et l'environnement. L'UZA est étroitement lié à l'Université d'Anvers, ce qui débouche sur un échange permanent de savoir et d'expérience. Il est en outre né de la création de la Faculté de Médecine à la RUCA en 1965. Il a fallu attendre 1971 avant qu'en plus de l'offre de candidatures, un hôpital universitaire soit aussi créé.

La propre équipe de nettoyage gagne la lutte contre la redoutable bactérie de l'hôpital.



photo Eric De Millet