

# Optimalisation logistique vi

**AZ Nikolaas a été le premier hôpital belge à créer une plate-forme facilitaire dotée d'un magasin central et d'une cuisine centrale pour tous les campus. Grâce à cette centralisation, il est possible de mieux maîtriser les processus logistiques, entraînant une augmentation de la qualité et des réductions de coûts. Un exemple pour le secteur.**

■ Luc FRANCO



La nouvelle plate-forme facilitaire avec magasin central et cuisine centrale approvisionne les 6 campus d'AZ Nikolaas.

**A**Z Nikolaas est né de la fusion entre AZ Waasland et AZ Maria Middelaars. L'hôpital fusionné compte 822 lits agréés, répartis sur 4 campus dans le pays de Waas : Sint-Niklaas, Temse, Hamme et Beveren. En outre, l'AZ dispose à Sint-Gillis-Waas d'une importante polyclinique et à Lokeren d'une division séparée 'Low care'. Quotidiennement, plus de 2.300 collaborateurs se mobilisent pour les patients. En plus des médecins et des infirmiers, des centaines d'autres personnes sont sur la brèche : pharmaciens, psychologues, personnel administratif, personnel technique, techniciens de surface, personnel de cuisine et collaborateurs logistiques. Le Département Facilitaire est notamment responsable des projets liés aux bâtiments, de l'entretien technique, de la surveillance, du nettoyage, des cafétérias, de la gestion alimentaire, de la diététique, de la cuisine centrale, de l'achat et de la logistique. Frank Geets, Directeur Facilitaire, fait partie du comité de direction.

## Plate-forme centrale

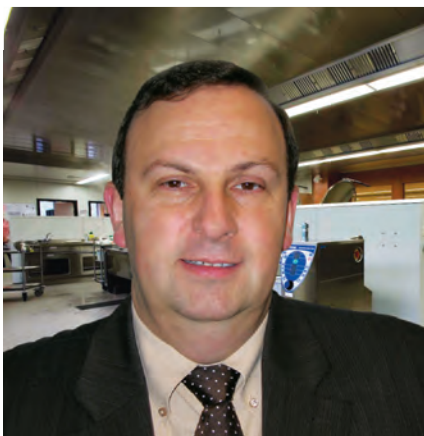
Dans les années '90, l'hôpital Maria-Middelaars de Sint-Niklaas a procédé à une extension. Par ailleurs, après la fusion avec l'hôpital OCMW AZ Waasland situé à proximité, 6 campus allaient être créés avec ce grand inconvénient sur le plan logistique que les biens allaient être dispersés sur divers campus et différents magasins. Ce qui n'allait pas dans le sens d'une amélioration du service logistique. C'est pourquoi il a été décidé à la fin des années '90 de créer une plate-forme facilitaire avec un magasin central et une cuisine centrale. La plate-forme devait ravitailler, en marchandises et en repas, les 6 campus de l'AZ Nikolaas. Il fallait

prévoir suffisamment d'espace de réserve pour pouvoir absorber une éventuelle expansion de l'AZ Nikolaas. Sur le campus central de Sint-Niklaas, l'espace disponible était en effet insuffisant et c'est pourquoi on a opté pour une délocalisation du magasin central et de la cuisine centrale. Un nouvel emplacement a été trouvé dans la zone industrielle Pachtgoedstraat, au milieu des 6 campus et avec une excellente accessibilité.

Ce dossier étant subsidié par les autorités flamandes, il fallait d'abord obtenir une approbation du VIPA (Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheid). Le fait que les autorités partaient jusque là du principe que la cuisine fait partie de l'hôpital et qu'elles n'avaient encore jamais approuvé un tel projet délocalisé a constitué un problème. Il a donc fallu un certain temps avant que le concept soit accepté par le VIPA. Ensuite, il a fallu assainir le terrain. Les travaux ont commencé fin 2007. Finalement, le magasin central est entré en service en janvier 2009, suivi 3 semaines plus tard par la cuisine centrale.

## Trois zones

La nouvelle plate-forme facilitaire est divisée en 3 zones : une cuisine centrale à l'avant, un magasin central à l'arrière et, entre les deux, une zone de transbordement où se déroulent toutes les activités de (dé)chargement pour le magasin et la cuisine. Sans oublier les bureaux, les espaces techniques et un espace de réserve. La superficie totale s'élève à 5.280 m<sup>2</sup>. Outre la création de la plate-forme facilitaire, un certain nombre d'autres projets ont également été menés à bien. C'est ainsi que des fonctions satellites ont été développées sur différents campus.



**Frank Geets, Directeur Facilitaire d'AZ Nikolaas :** « Le Département infirmier peut maintenant davantage se concentrer sur son core business. »

# a une plate-forme centrale



Une fonction satellite est une fonction de réception des marchandises et aliments provenant de la plate-forme facilitaire, avec une zone pour les articles de ravitaillement et le linge, ainsi qu'un espace frigorifique pour stocker les aliments. Autre projet : le développement d'un réseau de transport selon le principe 'hub and spoke'. La plate-forme facilitaire présente ici le hub central par où passent et d'où partent tous les transports. Il n'y a donc plus de transports directs entre les différents campus.

## Optimalisation logistique

Auparavant, d'importants problèmes apparaissaient à cause de ruptures de stock et de délais de livraison trop longs aux divisions. Grâce au déménagement vers le nouveau magasin et à l'implémentation préalable d'un WMS (Warehouse Management System) complétant le pack SAP existant, le ratio des ruptures de stock a diminué, passant de 14 à 1,2 %. De plus, le délai de livraison est passé de 3 jours à 'next day delivery'. « Le niveau du stock aussi a été réduit pour descendre à 85 % du niveau précédent avec, simultanément, une augmentation du 'service level' qui est passé de 85 à 99 % », poursuit Frank Geets. « De plus, nous avons réussi à faire fonctionner le magasin central avec 20 % de FTE (fulltime equivalents ou équivalents temps plein) en moins. »

La centralisation a permis à l'AZ Nikolaas de mieux maîtriser ses processus avec, pour effets, une augmentation de la qualité et des réductions de coûts. Frank Geets : « Le Département infirmier peut désormais se concentrer davantage sur son core business en abandonnant un certain nombre de tâches au Département Facilitaire. De plus, en réduisant le nombre

de mouvements de transport, il y a moins de perturbations dans l'environnement immédiat de l'hôpital. »

La plate-forme facilitaire offre aussi de meilleures facilités aux fournisseurs avec des 'dock levellers', des quais de déchargement et une meilleure accessibilité. L'efficacité a en outre été améliorée en exploitant des chariots élévateurs et des transpalettes électriques. Importante aussi la traçabilité des biens et des aliments au moyen du scanning de codes à barres. L'introduction de la cuisine centrale a également généré des optimisations. Avec la croissance, ce sont désormais plus de 30 % de repas en plus qui sont préparés avec à peine 10 % de FTE en plus, tandis que le nombre de variantes diététiques différentes a été élargi. La nouvelle cuisine est totalement conforme à toutes les réglementations dont le HAC-CP. Ceci grâce, notamment, au nouvel appareillage et au flux logistique raccourci de l'alimentation.

La généralisation de la 'ligne froide' ou cuisine séparée, a aussi permis d'assurer la fiabilité de la livraison des repas. « Actuellement, nous travaillons sur un projet pour le suivi continu de la température tout au long du processus, à partir de l'arrivée des ingrédients jusqu'à la distribution du repas au patient. Ceci au moyen de tags RFID actifs. »

## Personnel

Dès le lancement du projet, une attention particulière a été portée à la communication interne. C'était surtout nécessaire pour les futurs collaborateurs du nouveau site. Il y avait en effet un risque de voir naître chez eux un effet d'aliénation à cause de la délocalisation.

Mais finalement, la plate-forme facilitaire

## Fonction d'exemple

En soutenant ce projet, les autorités voulaient faire un exemple sur le plan de la gestion efficace des processus secondaires dans le secteur des soins de santé, à savoir l'approvisionnement logistique et le processus alimentaire. Chaque processus partiel a été analysé et, au besoin, repensé entièrement avec, chaque fois, comme objectifs des améliorations de rendement et donc des réductions de coûts. Une grande attention a été accordée aux derniers développements sur le plan de la réglementation écologique, de la sécurité (tant du patient que de l'employé) et de la politique de qualité dans le secteur des soins. Frank Geets : « Pour ce projet, nous nous sommes basés, en qualité d'établissement hospitalier, sur les 'best practices' courantes dans le secteur privé, mais toujours en tenant compte des aspects spécifiques du secteur des soins. Depuis la réalisation de cette plate-forme facilitaire unique, nous recevons chaque semaine la visite d'un grand nombre de collègues qui envisagent aussi d'introduire un tel concept dans leur propre institution de soins. »

## Plate-forme facilitaire en chiffres

Investissement total :  
9.378.172 euros (HTVA)

Superficie : 5.280 m<sup>2</sup>, divisés comme suit

- 1.500 m<sup>2</sup> cuisine centrale
- 1.850 m<sup>2</sup> magasin et transbordement
- 900 m<sup>2</sup> bureaux
- 430 m<sup>2</sup> espaces techniques
- 600 m<sup>2</sup> espace de réserve

Baisse du niveau de stock :  
de 100 à 85 %

Baisse des ruptures de stock :  
de 14 à 1,2 %

Augmentation du 'service level' :  
de 85 à 99 %

Baisse des FTE du magasin central :  
- 20 %

taire centrale semble surtout présenter un certain nombre d'avantages clairs pour les collaborateurs du nouveau site. C'est ainsi que l'ergonomie a été sensiblement améliorée, tant dans le magasin central que dans la cuisine centrale. De plus, le site est mieux accessible et un parking est aménagé devant la porte. ■

