



CARNET DE BORD

P.2 Témoignages et partages d'expérience
Le SMé, une démarche qui offre des résultats.

P.3 Regards croisés sur...
Des bureaux d'étude pour accompagner les projets.

P.4 Rencontre avec...
Matthieu Bachelet, responsable des services techniques des hôpitaux d'Evreux, Vernon et Bernay.

Hôpitaux #3

SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE

EN BREF

Structurez votre démarche énergétique et maîtrisez durablement vos dépenses avec le Système de Management de l'énergie (SMé)

Pour faire face aux contraintes budgétaires toujours plus fortes et accroître la performance énergétique, le SMé permet à la fois de :

- réduire durablement et d'anticiper ses consommations énergétiques,
- mobiliser l'ensemble des acteurs internes pouvant impacter sa performance énergétique,
- prouver son engagement par une certification reconnue.

L'ADEME, l'ARS Normandie et HACOM ont accompagné en 2016 et 2017, cinq établissements hospitaliers pour la mise en œuvre d'un SMé dans le cadre d'une opération collective portée par la CCI.

Elle comprend un ensemble de formations (SMé, référent énergie, audit interne), des ateliers collectifs, l'accès à un espace collaboratif. Elle comporte aussi un volet d'accompagnement individuel via une subvention pour l'intervention d'un consultant spécialisé.



Contacts :
 Eddy POITRAT, Ingénieur Energie-Effet de Serre,
 eddy.poirat@ademe.fr



Quel bilan ?

Interview

EMMANUELLE TESSIER, Ingénieur régional pour l'équipement de la direction et de l'offre de soin à l'ARS Normandie

Après les cinq premières mises en œuvre d'un SMé dans les hôpitaux normands, quel bilan tirez-vous de cette opération ?

Le rapprochement entre l'ADEME et l'ARS a rendu l'action bénéfique. Sans l'ADEME, l'ARS n'aurait pas pu provoquer cette démarche et consacrer le temps nécessaire ni trouver les bureaux d'études, car elle ne dispose pas de la compétence en énergie. Et les hôpitaux eux-mêmes, qui sont déjà débordés, n'auraient pas pu se lancer dans cette démarche. De l'autre côté, l'ADEME manque d'accès privilégiés aux hôpitaux pour faire connaître les démarches. Nous avons donc facilité l'introduction de la démarche auprès des directeurs d'hôpitaux. Ce qui frappe, c'est le côté parfaitement concret de la démarche et que chacun avance en fonction de ses préoccupations. Tous les établissements expliquent à quel point il a été bénéfique de constituer un réseau et de travailler ensemble.

Quels sont les apports d'une telle démarche dans l'organisation hospitalière ?

Cette démarche permet à l'ARS et l'ADEME d'être à l'écoute des demandes des hôpitaux et de mettre en place des réponses adaptées.

Les établissements se sont regroupés pour obtenir les subventions de l'ADEME et une fois regroupés, ils ont échangé entre eux et se sont apportés mutuellement.

Quelle est pour vous la pertinence de la généralisation d'une telle démarche à l'ensemble des établissements ?

Avec cette première opération, la démarche a été mise en œuvre dans cinq établissements normands, soit plus que partout ailleurs en France. Les équipes énergie de ces établissements disent toutes que le SMé génère des économies, qu'elles gèrent mieux leurs équipements, qu'elles travaillent mieux ensemble, que leurs actions sont mieux reconnues par leur direction... Les établissements qui souhaiteront rentrer dans la démarche pourront profiter eux aussi de ce cadre d'échange organisé par l'ARS et l'ADEME.

Au regard des bilans et témoignages plus que positifs, des enjeux pour les établissements qui ne pourront qu'augmenter, nous ne pouvons qu'inciter les établissements à poursuivre la démarche et les autres à s'engager.



LE SMé : DES RÉSULTATS SENSIBLES DÈS LA PREMIÈRE ANNÉE

AVEC UN PEU DE REcul, LES RÉSULTATS D'UNE DÉMARCHE SMé SONT LÀ :
COMPLÉMENTAIRES DES EFFORTS PRÉCÉDENTS, PLUS GÉNÉREUX QUE LES PRÉVISIONS ET
FÉDÉRATEURS POUR L'ÉTABLISSEMENT.



« D'un point de vue opérationnel, la démarche SMé nous a permis d'approfondir notre démarche de développement durable et la sensibilisation du personnel. »

observe Corinne Bordier. *« La notion d'équipe a permis de répartir les efforts et d'arriver au bout du projet, et d'accompagner et motiver les autres établissements, précise Jean-François Sieron, directeur adjoint en charge des achats, de la logistique et des travaux du CHI Caux Vallée de Seine. La certification de la démarche permet de s'investir sur le long terme. »*

Sur le long terme, c'est pour l'établissement un projet de développement durable valorisant auprès de la direction et de l'ensemble du personnel. *« Le projet d'établissement 2015/2019 avait intégré un volet développement durable dans chaque sous-projet. Dans le futur projet d'établissement, l'objectif est d'intégrer un point de la norme ISO 50001 en lien avec chaque sous-projet : médical, soin, qualité, RH, IFSI, logistique et informatique. »* explique Frédéric Gouley, directeur des services techniques et logistiques, CHI Fécamp. Pour Matthieu Bachelet, il s'agit d'un cercle vertueux :

« Cette organisation structurée pérennise le fonctionnement de notre démarche : elle répartit les compétences sur une équipe d'acteurs. »

Et ces résultats, en plus de valoriser le travail des équipes, nous donnent une crédibilité auprès de notre directeur financier et nous permettent d'appuyer nos futures demandes d'investissements. »

Des résultats visibles...

Sur les consommations d'énergie et les factures

« Le suivi des consommations énergétiques existait déjà, et nous avons intégré les Indicateurs de performance énergétique (Ipe) dans le suivi existant. Ce qui nous a permis de mettre en évidence des économies sur les actions déjà faites depuis deux ou trois ans, constate Corinne Bordier, responsable technique du CH Bourg Archard. Nous avons également pu corriger les actions prévues pour le chauffage, en redimensionnant le remplacement de chaudière (400 kW de moins). Nous n'avons pas besoin d'autant de puissance et le budget économisé sur cet investissement a permis de financer d'autres actions pour encore plus d'économies. »

Cependant, il reste difficile au début d'une démarche SMé d'évaluer les économies à venir, surtout s'il faut les intégrer à un budget prévisionnel. Matthieu Bachelet, responsable des services techniques des hôpitaux d'Evreux, Vernon et Bernay, a, lui, misé sur la prudence :

« Au début, nous visions des objectifs à 5 ou 10% grand maximum de peur de se donner des objectifs trop ambitieux et de décevoir les gens. Et il y avait les difficultés à estimer correctement les résultats d'une action.

**« Au final, c'était au-delà
de nos espérances.**

En 2016, nous avons constaté une amélioration de 12% de la performance électrique, de 20% de la performance chaleur et de 22% de la performance chauffage, soit une économie de 260 000 € TTC sur le périmètre entre 2015 et 2016, et une économie plus forte attendue pour 2017. Résultats d'autant plus remarquable que le bâtiment est quasi neuf et que les économies ont été réalisées sans gros investissement. »

Sur la façon de travailler

La démarche SMé apporte des changements tant dans l'organisation des tâches, que dans l'approche de cette organisation : meilleure connaissance du fonctionnement de l'établissement, relation plus saine avec les sous-traitants, et surtout travail d'équipe et de réseau... Elle renforce la communication et la cohérence inter-services.

L'ACCOMPAGNEMENT DES HÔPITAUX DANS LEUR DÉMARCHE VERS LE SMÉ

**MARC PEIGNIEN EST GÉRANT DU BUREAU D'ÉTUDE / CABINET CONSEIL MP ENERGIE.
IL ACCOMPAGNE LES HÔPITAUX DANS LA MISE EN PLACE DE LEUR SMÉ.**



**PATRICK DONATIN EST CONSULTANT INDÉPENDANT.
IL A FORMÉ LES ÉQUIPES ÉNERGIE À L'AUDIT INTERNE ET A CONDUIT L'AUDIT DU CH CVS.
TOUS DEUX POSENT LEUR REGARD SUR LA DÉMARCHE ENGAGÉE PAR LES HÔPITAUX.**



Quelles sont les appréhensions des équipes qui se lancent dans la démarche et comment y répondez-vous ?

MARC P. Au démarrage de la mission, j'ai ressenti une crainte, celle du manque de connaissance et de compétence. Les équipes se demandaient si ce projet n'allait pas trop alourdir leur tâche. Nous avons très vite démystifié cette partie système pour que cela entre dans leur quotidien et que le quotidien devienne un levier de la concrétisation de leur système. Au final, ils ont visiblement pris du plaisir à mettre en oeuvre le SMé et reprendre la main sur leurs consommations, contrats, etc.

Comment le regard change-t-il sur la gestion de l'énergie dans les hôpitaux ? À quels moments ?

MARC P. Il faut un certain temps. On ne peut pas révolutionner le monde hospitalier du jour au lendemain. Mais les prémices que l'on observe sur le comportement, sur la sensibilisation, sur la façon de rentrer dans l'exploitation et le mode opératoire sont encourageants. Les postes qui relèvent du bon sens sont mieux faits, par exemple sur la manière d'améliorer les consignes de températures ou sur les arrêts techniques des équipements lorsqu'ils ne sont pas utilisés. Et en avançant, la démarche pourra rentrer dans les investissements, dans les blocs opératoires sans risque sanitaire... L'objectif est d'avoir une consommation la mieux maîtrisée possible.

PATRICK D. Pour la sensibilisation, c'est un milieu différent du milieu industriel, avec des exigences et le ressenti des patients. Pourtant, tous les acteurs majeurs que l'on doit retrouver dans le système sont présents, bien que chacun soit débordé : ils y prennent part et ils le construisent. Ils sont porteurs du SMé dans le temps.

Comment préparez-vous la continuité de la démarche avec les équipes SMé ?

MARC P. Lors de la préparation de l'audit, on a constaté un manque de culture des systèmes de management et donc une appréhension face à la « norme ». La formation et les échanges du collectif ont rendu accessible et opérationnelle cette approche « système ». Les équipes ont donc pu répondre aux exigences plus facilement. L'exercice d'audit est toujours riche d'enseignements pour l'auditeur comme pour l'audité, il permet de vérifier et mettre en avant les cohérences qui doivent structurer le SMé en s'adaptant aux activités des organismes.

PATRICK D. La plus belle des garanties pour pérenniser le SMé est la certification, car elle implique une obligation de continuité en entretenant une démarche qui a été validée et certifiée. La certification d'au moins un des hôpitaux du réseau induira aussi les bonnes pratiques sur les autres établissements.

Que faudrait-il pour renforcer la démarche ?

PATRICK D. L'engagement de la direction est essentiel et il est très variable d'un établissement à l'autre (constitution de l'équipe énergie, participation au SMé, etc). Quand l'engagement de la direction est insuffisant, les bénéfices sont moins nombreux, les économies moins importantes et les difficultés augmentées pour les équipes (délais, etc).



MATTHIEU BACHELET,

Responsable des services techniques des hôpitaux d'Evreux, Vernon et Bernay

« Nous avons mis en valeur ce que nous faisons déjà au quotidien »

RESPONSABLE DES SERVICES TECHNIQUES DES HÔPITAUX DU CH EURE-SEINE, MATTHIEU BACHELET A MIS EN PLACE UNE DÉMARCHE SMé À L'HÔPITAL D'EVREUX, CONSTRUIT EN 2010. IL REVIENT SUR LA MISE EN PLACE DES ACTIONS ET LES CHANGEMENTS INDUITS DANS LE TRAVAIL DE SON ÉQUIPE AU QUOTIDIEN.



Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste votre rôle ?

Mon rôle dans la démarche et mon rôle dans l'hôpital au quotidien sont deux choses qui ont quasiment fusionné aujourd'hui. En fait, cette organisation du management de l'énergie, nous l'avons intégrée à notre fonctionnement : nous faisons en sorte que ce ne soit pas une tâche en plus, mais une tâche prioritaire.

Mon rôle en tant que responsable des services techniques est de gérer l'équipe technique et les différents corps de métiers qui permettent de faire fonctionner les bâtiments et les installations de l'hôpital. En résumé, c'est s'assurer du bon fonctionnement des équipements pour pouvoir accueillir dans de bonnes conditions les patients et les agents. Et il y a une deuxième partie qui prend de plus en plus d'importance, c'est la gestion des comptes. C'est aujourd'hui devenu un indicateur de notre performance de travail.

« Mon rôle dans la démarche est aujourd'hui pleinement intégré à ma formation »

Qu'est-ce qui a motivé la mise en place de ce nouveau système de management ?

Notre objectif principal était de faire des économies, puis de pérenniser l'organisation que l'on mettait en place. Aujourd'hui, je porte cette démarche au sein de mon équipe et au sein de l'établissement. Pérenniser cette organisation avec une certification nous permettrait de ne plus être dans une démarche acteur-dépendant, mais dans un projet d'établissement.

Comment s'est passé le déploiement de la démarche ?

En fait, nous faisons déjà beaucoup pour le suivi d'énergie, cela occupe une grande part dans notre fonctionnement et dans la performance technique de l'hôpital. C'est avec plaisir que nous avons retrouvé nos actions dans les paragraphes et les exigences de la norme. Nous avons davantage mis en valeur ce que nous faisons déjà au quotidien que de déployer une norme. Tracer, formaliser et ajuster, c'est ce qu'il manquait dans notre organisation pour coller parfaitement à cette norme.

La mise en place d'un tel système demande du temps. Est-ce que cela a fait évoluer vos missions ? Comment ?

Le travail de responsable est de plus en plus un travail de gestionnaire, et ce n'est pas forcément lié à l'énergie. Mais si notre travail est aussi d'améliorer ou optimiser nos dépenses, quand l'énergie compte pour deux tiers des dépenses, ça devient une priorité. Et en travaillant sur ces deux tiers, vous savez que vous travaillez sur le plus gros morceau. Nous nous sommes donc tournés naturellement vers le management des énergies.

Nous avons des habitudes de fonctionnement que nous avons dû changer. Nous avons revu la hiérarchisation de nos missions, et nous nous sommes réorientés en priorité sur le management de l'énergie, quitte à délaissé certaines interventions considérées comme non indispensables au fonctionnement de l'hôpital. Faire des économies d'énergie, c'est une manière efficace pour l'établissement de faire des économies et ce sans supprimer de temps agent, mais au contraire le temps des agents et leur travail sont mis en valeur.

Ca a été pour nous une stratégie payante et un bon investissement.

Faire des économies d'énergie, c'est une manière efficace pour l'établissement de faire des économies et ce sans supprimer de temps agent ! Dans ce cas, au contraire, le temps des agents et leur travail sont mis en valeur. Ca a été pour nous une stratégie payante et un bon investissement.

Globalement, qu'est-ce que cette nouvelle certification peut apporter dans la gestion de votre système de management ?

Simplement de le pérenniser et de considérer que ce système est bien devenu un objectif de l'établissement.

« Nous avons mis plus en valeur ce que nous faisons déjà au quotidien, et ensuite nous avons retrouvé nos actions dans les paragraphes et les exigences de la norme. »



Organismes participants à l'opération collective

CH BOURG ACHARD • CHI CAUX VALLÉE DE SEINE • CH DIEPPE • CH EVREUX • CHI FÉCAMP CARGILL • CHEREAU • ETABLISSEMENTS GOSSELIN • ISIGNY SAINT MERE • KNORR BREMSE • LASSARAT • KIMBERLY CLARK • LEMOINE FRANCE • PAPECO • PIERCAN • SCHERING-PLOUGH • TITAN FRANCE • TOFFOLUTTI SA • VALEO MATERIAUX DE FRICTION • EMTA (SOLICENDRE ; SERAF) • TOURLAVILLE DISTRIBUTION (CENTRE LECLERC) • DDT ORNE CITÉ ADMINISTRATIVE ALENÇON