



CARNET DE BORD

P.2 Témoignages et partages d'expérience
Le SMé, un outil intégré à la stratégie d'établissement

P.3 Regards croisés sur...
Les facteurs clé de succès de la démarche

P.4 Rencontre avec...
Jean-François SIERRON, Directeur achats et logistique du CHI Caux Vallée de Seine.

Hôpitaux #1

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.poitrat@ademe.fr

Pourquoi s'engager dans la démarche ?

Interview



TINA PÉREZ, Directrice du CHI Caux Vallée de Seine ;
 Responsable du Groupement de Coopération sanitaire
 HACOM 276

Pour quelles raisons, le CHI Caux Vallée de Seine s'est-il engagé dans une démarche de SMé ?

Nous avons déjà une réflexion sur le développement durable et les économies d'énergie mais sans démarche structurée ni vraie méthodologie. Sollicités par l'ADEME, nous avons décidé d'aller plus loin en intégrant la démarche SMé, avec une expérimentation, une méthodologie et un accompagnement. Et à terme, l'objectif d'aller vers la certification ISO 50001 que nous espérons pour la fin d'année 2018. Les dépenses énergétiques d'électricité et de chauffage représentent environ 1,5% de notre budget global.

Les économies réalisées sur l'énergie sont plus simples et moins douloureuses que sur les autres postes (masse salariale, médicaments). Cela renforce également de manière concrète notre démarche de développement durable.

Pourquoi avoir intégré l'opération collective pour conduire votre démarche SMé. Qu'en attendiez-vous ?

Nous souhaitons bénéficier d'une dynamique de groupe. En nous engageant ensemble à plusieurs établissements, nous pouvons

bénéficier des compétences de chacun, comparer nos démarches et nos actions, y compris avec des audits croisés. On apprend beaucoup des autres. Il y a un très riche partage d'expériences.

Cette démarche a été lancée sur un groupe pilote d'établissements au sein d'HACOM 276. Est-il prévu d'étendre l'opération à d'autres établissements ?

HACOM est un groupement régional qui formalise les procédures d'achat pour 53 établissements. Les dépenses énergétiques en font partie et c'est pourquoi HACOM a porté cette opération. Sur les 53 adhérents du groupement, nous avons pour le moment cinq établissements intégrés dans cette démarche pilote. Les autres attendent les résultats et lorsque les résultats seront partagés, il y aura certainement plus de candidats. Pour certains établissements c'est un véritable enjeu budgétaire avec des grosses économies potentielles, notamment sur des établissements de grande taille ou ceux dont la démarche environnementale est peu structurée.



LE SMé, UN OUTIL INTÉGRÉ À LA STRATÉGIE D'ÉTABLISSEMENT

DÉMARCHE AUTANT ÉCONOMIQUE QUE CITOYENNE, L'ENGAGEMENT DANS UN SMé ISO 50001 S'INSCRIT DANS LA STRATÉGIE DE L'ÉTABLISSEMENT. MOBILISATEUR, C'EST UN LEVIER DE MAÎTRISE BUDGÉTAIRE QUI IMPACTE TOUTE SON ORGANISATION ET L'ACTION DE SES PARTIES PRENANTES.



« Sur les huit bâtiments qui composent le CHI de Fécamp, trois sont impliqués dans la démarche, poursuit Frédéric Gouley. Dont un sur lequel se trouvent l'Hôpital et la Clinique de l'Abbaye que nous avons fait le choix d'associer dès le départ de l'opération. »

Étendre la démarche à l'ensemble des parties prenantes : sensibiliser pour impliquer

Au-delà de l'équipe en charge de conduire la démarche, mettre en œuvre un SMé nécessite d'impliquer rapidement l'ensemble des agents.

« Nous avons fait une réunion de sensibilisation pour tout le personnel en présence du Directeur de l'établissement, et conduit de nombreuses actions d'information. Nous avons posé des étiquettes au-dessus de chaque interrupteur, diffusé systématiquement les résultats dans le journal interne... Le personnel est très sensibilisé. Au moment de l'audit croisé, les auditeurs ont rencontré le personnel et salué son implication... »

explique Mme Bordier, Responsable des services logistiques du CH Bourg Achard. Pour Jean-François Sierron, la démarche est généralement bien perçue par les salariés déjà sensibles aux questions climatiques. « Les petits gestes éco-responsables sont assez faciles à généraliser, à condition de mettre en place une communication adaptée. Le plus difficile reste de rendre lisible ces petits gestes avec la démarche menée globalement au niveau de l'établissement. »



Tout est parti d'une sollicitation d'HACOM. Avec l'équipe de Direction, nous étions, tout à fait partant pour expérimenter le SMé dans la mesure où il répond parfaitement aux attentes de la Haute Autorité de Santé sur l'engagement Développement Durable des établissements hospitaliers » explique Frédéric Gouley, Responsable Technique du Centre Hospitalier Intercommunal de Fécamp en charge du SMé. Dans un contexte où la pression budgétaire sur les établissements hospitaliers s'accroît d'année en année, le volet performance économique constitue un objectif important dans la mise en place de la démarche. Bien que variable selon la taille et le fonctionnement des établissements, le gisement d'économies potentielles est important. « Avec le SMé, nous nous sommes fixé pour objectif de réduire nos consommations de gaz de 6% et de 8% pour l'électricité sur trois ans, note Jean-François Sierron, Directeur Achats et Logistique du CHI Caux Vallée de Seine. La formalisation du système est un peu chronophage, mais le résultat en vaut la peine ! »

Les chefs de projet chargés de piloter un SMé sont unanimes : qu'elle soit ou non à l'initiative de la démarche, l'équipe de direction doit être associée dès l'amont du projet et doit être représentée dans l'équipe énergie. C'est le cas au CHI Caux Vallée de Seine, où Jean-François Sierron, directeur adjoint en charge des achats, de la logistique et des travaux pilote le projet.

« Présenter le projet à toutes les instances pour obtenir une validation institutionnelle »

Avant la mise en place de la démarche, il faut veiller à impliquer toutes les strates qui composent l'établissement à travers les instances : Conseil de Surveillance, CHSCT, ... Une fois cette validation institutionnelle obtenue, le déploiement opérationnel peut s'enclencher avec la mise en place des équipes.

Quel périmètre pour déployer le SMé ?

De nombreux établissements présentent des configurations multi-sites ou juridiquement mixte, c'est-à-dire associant plusieurs entités juridiquement indépendantes, comme un Hôpital et une clinique par exemple, dans des locaux contigus.

Comment construire le pilotage du projet ?

L'implication de l'équipe de direction est indispensable. Pour Jean-François Sierron, c'est la clé de voute du projet. Sans cela, le système ne peut pas se mettre en place.

LES FACTEURS CLÉ DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHE SMé

S'ENGAGER DANS LA DÉMARCHE VOUS SEMBLE COMPLEXE ? MME BORDIER, RESPONSABLE DES SERVICES LOGISTIQUES DU MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE ET M. DELABARRE, RESPONSABLE ATELIER ET RÉFÉRENT ÉNERGIE FORMENT LE BINÔME EN CHARGE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE DU CENTRE HOSPITALIER DE BOURG ACHARD DEPUIS 2015. ILS NOUS LIVRENT ICI LEURS IMPRESSIONS SUR QUATRE COMPOSANTES QUI RENDENT LA DÉMARCHE PLUS ACCESSIBLE ET PLUS EFFICACE.



1. L'ACCOMPAGNEMENT ET LA FORMATION

« Nous sommes un petit établissement et avons des compétences pluridisciplinaires et généralistes. Nous manquions de compétences techniques, notamment pour comprendre et analyser les consommations et à partir de là, pour dégager des pistes d'actions. Les formations que nous avons suivies et l'accompagnement du consultant nous ont permis d'acquérir ces compétences nouvelles. »

MME BORDIER

« Il me manquait beaucoup de choses. Quand je suis arrivé, j'étais plombier. Je suis passé responsable il y a deux ans, mon métier a complètement changé. Je ne connaissais pas les contrats, ni la facturation. Avec les formations, l'accompagnement du consultant et les échanges, j'ai acquis beaucoup de compétences. C'est dur, mais très intéressant. Aujourd'hui, j'approfondis tout ce que je fais pour comprendre si je ne pourrais pas faire encore mieux. »

M. DELABARRE

À NOTER

L'accompagnement du cabinet d'étude, un appui essentiel.

Lors de la sélection du bureau d'étude, il est indispensable de s'assurer de sa bonne compréhension du fonctionnement d'un établissement hospitalier où les équipements consommateurs d'énergie sont souvent plus diffus qu'en secteur industriel. Des compétences techniques indispensables pour identifier les sources et les bons indicateurs de performance, établir des diagnostics et plans de comptage pertinents, mais aussi la souplesse, les capacités d'organisation et la réactivité nécessaires pour soutenir des équipes dont le temps est compté. « Nous avons tous rencontré une problématique de disponibilité. Sans recrutement affecté à cette mission, la charge de travail liée à la mise en place du système est venue s'ajouter à nos missions, explique Frédéric Gouley, ce qui rend difficile l'animation du projet en continu. » L'intervention du cabinet d'étude permet de structurer, de donner le rythme, de nous aider à mettre en place des outils. C'est indispensable pour avancer. Si on ne les avait pas eus, on en serait pas là aujourd'hui.

2. UNE AMÉLIORATION CONTINUE ET PROGRESSIVE

« Il y a quelques contraintes au niveau financier bien sûr, mais on essaie de faire petit à petit. On inscrit de nouvelles actions chaque année, on programme... Il faut construire la démarche dans le temps et on obtient des résultats intéressants, même sur un petit établissement comme le nôtre »

M. DELABARRE

« Dans un premier temps, l'audit a permis de dégager nos pistes d'amélioration et nous a aidé à structurer le suivi des consommations. Les améliorations ont été définies en deux temps. La première année nous avons remplacé les chaudières et l'année suivante, dans une démarche d'amélioration continue, nous avons poursuivi la démarche en travaillant sur les centrales d'air. »

MME BORDIER

3. L'OPÉRATION COLLECTIVE

« L'échanges avec les autres établissements nous permet de voir que nos problèmes se rejoignent souvent. Et des solutions auxquelles on n'avait pas pensé peuvent être trouvées par d'autres.. Tout seul, on n'aurait jamais pu obtenir ces résultats. »

MME BORDIER

« Lorsque nous rencontrons un problème, nous n'hésitons plus à nous appeler pour en parler maintenant qu'on se connaît. Souvent la solution est déjà en œuvre ailleurs. On gagne du temps. C'est plus efficace et c'est plus sympa ! »

M. DELABARRE

4. LES RELATIONS AVEC LES PRESTATAIRES

« Nous étions déjà engagés dans un contrat pour la gestion de notre chaufferie. Mais les termes du contrat, signé antérieurement à la démarche, n'étaient pas compatibles avec les conclusions du diagnostic. Nous avons travaillé avec le prestataire pour faire évoluer le contrat en cours dans le sens des préconisations de l'audit. Grâce à la démarche SMé, notre prestataire s'est montré à l'écoute et partie prenante. »

MME BORDIER

« Nous avons complètement modifié nos façons de travailler avec les techniciens de notre prestataire en établissant un nouveau dialogue. Aujourd'hui, on travaille avec eux en faisant appel à leur expertise pour construire une solution qui nous permettent d'atteindre nos objectifs. Tout le monde y gagne. »

M. DELABARRE



JEAN-FRANÇOIS SIERRON,

Directeur achats et logistique du CHI Caux Vallée de Seine.

« Le management de l'énergie prend véritablement plus de sens »



IL A PILOTÉ LA MISE EN PLACE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE (ISO 50001). IL NOUS EXPLIQUE COMMENT LE DEPLOIEMENT DE CE PROJET A MODIFIÉ SON QUOTIDIEN, SA PERCEPTION DU MÉTIER ET LES BÉNÉFICES QU'IL EN RETIRE.

Pouvez-vous nous expliquer votre rôle dans la démarche SMÉ mise en place au sein de votre établissement ?

Sur l'établissement, Tina Perez a nommé un binôme pour piloter la démarche. Je suis en charge de la partie technique, Denis Lahaye, responsable qualité de l'hôpital se consacrant aux aspects plus normatifs. Au quotidien, nous nous appuyons sur un responsable énergie électricité et le responsable du service technique qui est référent chaleur. Ce sont eux, avec les personnes des services techniques qui, au quotidien, font vivre concrètement le système. Notre prestataire également est impliqué dans le dispositif avec qui nous faisons un point mensuel.

Comment cette mission s'est-elle intégrée dans votre quotidien ? Comment a-t-elle fait évoluer vos missions ?

C'est une mission qui est venue s'ajouter à mes fonctions. C'est donc un surcroît d'activité que je fais bien volontiers car la démarche m'a personnellement intéressée.

Le démarrage prend beaucoup de temps. Les formations, les réunions sont nombreuses. Pour chacun de nous, c'est au moins 1/2 journée par semaine. Il faudrait que l'on puisse y consacrer plus de temps pour mettre en place

le système et assurer son suivi. Nous avons été aidés par MP Énergie, le cabinet conseil, mais il est temps désormais qu'on s'approprie ce qu'ils ont fait.

« Le temps est un des points difficiles car nos ressources sont contraintes. »

Et quel est le bénéfice de cette action pour l'hôpital et pour vous ?

Si la formalisation est un peu pesante, on s'aperçoit très vite qu'elle est utile, qu'on obtient des résultats économiques, donc la démarche est intéressante. La traduction des objectifs en indicateurs de performance énergétique est un peu long, mais c'est intéressant dans la mesure où ça nous pousse dans nos retranchements. C'est un travail qu'on fait en collectif et ça aussi c'est enrichissant.

« On grandit les uns les autres avec le système »

En quoi cette démarche modifie-t-elle les habitudes de travail ?

Dans notre approche énergétique, il nous manquait un fil conducteur. Il manquait du liant entre nos actions, au service d'un

objectif. Dans notre démarche, nous avons mis en place des actions, accumulé des données mais sans travailler sur une cohérence, sans les mettre en lien. L'intervention du cabinet d'étude nous a permis de comprendre cette faille et de mettre en place une méthodologie pour avancer. Le management de l'énergie prend véritablement plus de sens. Pour nous, mais aussi directement pour les services techniques. Par exemple, le remplacement des luminaires fluo par des leds implique un travail supplémentaire, mais il y a moins de maintenance à la suite. Donc c'est aussi un changement de méthodes. Pour les prestataires également qui sont plus vigilants à l'impact de leurs propositions.

« Il y a déjà une compréhension et une logique de travail différente qui se met en place aussi bien dans notre service technique que chez nos prestataires. »

Quel bénéfice personnel avez-vous tiré de votre implication dans cette démarche ?

J'ai trouvé que la plus grande richesse est liée à la diversité

des profils que l'on rencontre pendant les formations. Certains venaient de l'industrie, d'autres de la distribution et on se rend compte que les problématiques sont souvent les mêmes. Les enjeux qui y sont liés sont variables puisque dans l'industrie les budgets énergétiques représentent souvent une part plus importante que dans les hôpitaux mais le fait de croiser nos points de vue et nos expériences est très riche et permet d'apporter des solutions différentes sur nos établissements. Cette démarche correspond à une orientation nouvelle de nos métiers pour l'avenir. Les investissements à venir dans le domaine hospitaliers seront réalisés sur les économies d'énergie car c'est un pan du budget des hôpitaux qui peut être travaillé assez facilement et répond aux problématiques environnementales.

FOCUS

Quelles qualités à mobiliser pour piloter un SMÉ ?

Une bonne connaissance des installations et du fonctionnement d'un hôpital, une capacité à observer et à prendre du recul, avoir l'envie de partager et le goût de l'ouverture et du travail en équipe. Une vision transversale est nécessaire pour installer la négociation et le dialogue à tous les niveaux.



Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie



Organismes participants à l'opération collective

CH BOURG ACHARD • CHI CAUX VALLÉE DE SEINE • CH DIEPPE • CH EVREUX • CHI FÉCAMP CARGILL • CHEREAU • ETABLISSEMENTS GOSELIN • 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

