



**Directeur d'établissement sanitaire, social
et médico-social**

Promotion : **2023-2024**

Date du Jury : **novembre 2024**

**Des impacts de la gestion des stocks
sur la performance d'un établissement
de santé à une solution d'organisation
en « logistique d'étage »**

Lucile BARBIER

Remerciements

Je souhaite remercier les nombreuses personnes qui m'ont permis de réaliser ce mémoire professionnel qui marque la fin de la formation de directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social à l'École des hautes études en santé publique.

D'abord, je souhaite remercier l'équipe pédagogique de l'école ainsi que mon conseiller professionnel de formation, qui m'ont accompagnée et éclairée à différentes étapes de réalisation du mémoire.

J'ai ensuite une pensée particulière pour mon maître de stage et le directeur référent de mon lieu d'étude, qui m'ont guidée avec bienveillance et disponibilité.

Je tiens également à remercier le jury de soutenance de mémoire.

Je souhaite par ailleurs remercier les professionnels de mon environnement de stage mais aussi d'établissements plus lointains qui m'ont aidée à la réalisation de ce mémoire, aussi bien par leurs regards et conseils avisés, que par les informations et données qu'ils ont pu me fournir, que leur soutien apporté.

Je remercie aussi tout particulièrement les personnes -usagers et professionnels- avec lesquelles je me suis entretenue et qui m'ont volontiers donné un peu de leurs temps et m'ont véritablement éclairée sur mon sujet d'étude.

Je souhaite finalement saluer l'aide de mes proches qui m'ont aidée à avancer.

Sommaire

Introduction	1
Méthodologie.....	3
1 La logistique et la gestion des stocks : une préoccupation hétérogène dans les établissements de santé.....	5
1.1 La gestion des stocks : une activité des organisations à l'intersection des chaînes logistique et achat-approvisionnement	5
1.1.1 La logistique : une sous-discipline en sciences de gestion récente, universelle et transversale construite autour des flux	5
1.1.2 Le stockage des flux physiques « poussés »	7
1.2 La logistique et la gestion des stocks dans les établissements de santé : des spécificités et un développement hétérogène	9
1.2.1 Une fonction stratégique et support à l'activité d'accompagnement et de soins aux contours variés	9
1.2.2 La particularité des flux physiques et des stocks en établissement de santé	11
1.2.3 L'essor de modes d'organisation : les plateformes logistique et la logistique d'étage	12
1.2.4 La place des technologies de l'information et de la communication.....	13
1.3 Présentation du terrain d'étude de référence : l'établissement public médico-social « La forêt » en mal de performance	14
1.3.1 Un établissement médico-social bi-activité en direction commune	14
1.3.2 Un établissement en quête de performance.....	15
1.3.3 Un contexte d'organisation fragile et non formalisée de la gestion des stocks	16
2 Des résultats d'enquête évocateurs d'une pluralité d'impacts de la gestion des stocks sur la performance d'un établissement de santé	19
2.1 Les impacts sur le travail et la condition des soignants et des accompagnants	19
2.1.1 La « perte de temps » occupé à la gestion des stocks.....	19
2.1.2 La « perte de temps » liée aux dysfonctionnements	20
2.1.3 Les interruptions de tâches	20
2.1.4 Les risques professionnels de troubles musculosquelettiques et d'accidents	21

2.1.5	La qualité de vie et des conditions de travail	22
2.2	Les impacts sur la qualité de la prise en charge des usagers	22
2.2.1	Le temps d'accompagnement et de soin des usagers.....	22
2.2.2	La qualité des prestations hôtelières, de soins et d'accompagnement.....	23
2.2.3	Le déclenchement ou le renfort de comportements-problèmes.....	24
2.2.4	Un rôle dans l'accompagnement	24
2.3	Les impacts sur la santé financière de l'établissement.....	24
2.3.1	L'enjeu financier autour de la logistique et des stocks.....	24
2.3.2	Les risques de surcoûts inhérents à la gestion des stocks.....	26
2.3.3	Les impacts des surcoûts et de l'inventaire comptable sur la santé financière	28
2.4	D'autres impacts transversaux.....	29
2.4.1	Des risques biologiques.....	29
2.4.2	La contribution à la démarche de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises.....	30
2.4.3	La satisfaction des utilisateurs	30
3	La logistique d'étage : une solution en faveur d'une amélioration de la performance.....	33
3.1	Des promesses offertes par la logistique d'étage aux limites : une solution pour tous ?	33
3.1.1	Un panorama des gains de performance permis par la logistique d'étage....	33
3.1.2	Les limites et les points de vigilances relatifs à ce mode d'organisation	35
3.1.3	La question du choix pour une solution en logistique d'étage	38
3.2	Un plan d'actions en faveur du développement d'une logistique d'étage adaptée au contexte institutionnel	39
3.2.1	Des arguments en faveur du déploiement d'une logistique d'étage	39
3.2.2	La méthodologie de projet	42
3.2.3	Le plan d'actions	43
	Conclusion	47
	Bibliographie.....	49
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

Anap : Agence nationale d'appui à la performance
CH : centre hospitalier
CHU : centre hospitalier universitaire
COPIL : comité de pilotage
CSE : Comité social d'établissement
CVS : Conseil de la vie sociale
DESSMS : directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social
EANM : établissement d'accueil non médicalisé
EHESP : École des hautes études en santé publique
EHPAD : établissements d'hébergement pour personnes âgées
EPA : Établissements publics d'Auvigné
EPMS : établissement public médico-social
ETP : équivalent temps plein
FDV : foyer de vie
FEFO : *first expired, first out* (premier entré, premier sorti)
FHF : Fédération hospitalière de France
FPH : fonction publique hospitalière
GT : groupe de travail
IDEC : infirmier(ère) diplômé(e) d'État coordonnateur(trice)
QVCT : qualité de vie et des conditions de travail
Resah : Réseau des acheteurs hospitaliers
RH : ressources humaines
RSE : responsabilité sociétale des entreprises
TTC : toutes taxes comprises
WMS : Warehouse Management System

Introduction

Le métier de directeur d'établissements de santé -sanitaires, sociaux et médico-sociaux- (DESSMS), que je m'apprête à exercer demain, prend place dans un contexte fait de nombreuses préoccupations.

D'une part, le DESSMS a la volonté de rechercher continuellement l'amélioration de la qualité de la prise en charge des usagers, ainsi que de la prise en compte et la défense de leurs droits. Cette prérogative est régie par un cadre législatif strict, dont la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 constitue l'un des socles.

Ensuite le directeur doit faire face à une forte tension sur les ressources humaines (RH). La démographie des professionnels de santé et la crise sanitaire de la COVID-19 ont accentué les difficultés à recruter et fidéliser les professionnels, en particulier sur certains territoires qui sont en proie à un véritable déficit d'attractivité.

D'autre part, le directeur est soucieux de l'équilibre financier de son établissement, dans un contexte marqué par l'inflation, des mesures récentes de revalorisation des salaires dans la fonction publique hospitalière (FPH) et des recettes qui ne suivent pas systématiquement l'évolution récente des dépenses. En avril 2024, la Fédération hospitalière de France (FHF) établissait un rapport d'enquête signalant que « près de 84% des établissements d'hébergement pour personnes âgées (EHPAD) enregistrent un résultat déficitaire pour l'exercice 2023 ». Du côté de l'hôpital, le constat est semblable : en mars 2024, la FHF indiquait dans un communiqué de presse « un creusement inédit du déficit des hôpitaux public qui avoisinera 2 à 3 milliards d'euros en 2023 ».

C'est dans ce contexte que j'ai effectué une mission de stage de professionnalisation de la formation de DESSMS à l'École des hautes études en santé publique (EHESP) portant sur la réalisation d'un état des lieux de la gestion des stocks. Elle a été conduite sur 3 établissements médico-sociaux et un établissement social de la direction commune des Établissements publics d'Auvigné (EPA).

Lors de ma première visite d'investigation au sein de l'établissement public médico-social (EPMS) « La forêt », les réserves d'articles stockés me sont apparues mal rangées. Il m'a été difficile de comprendre l'organisation en place et les acteurs à l'œuvre. Cet établissement évolue dans un contexte contraint marqué notamment par un plan de retour à l'équilibre, une qualité de l'accompagnement des usagers jugée insuffisante et une instabilité des RH. Cette situation, qui amène l'EPMS à rechercher des leviers de performance (cf partie 1.3.2), le porte dans une période dynamique faite de différents projets de réorganisation dont un déménagement interne programmé à l'automne 2025.

Cette mission de stage est ainsi le point de départ qui m'a amenée à m'interroger sur **l'impact de la gestion des stocks sur la performance d'un établissement de santé**. Il m'a semblé intéressant de choisir l'EPMS « La forêt » comme lieu d'étude au regard de son contexte actuel : alors que l'établissement est en quête de gains de performance, j'ai souhaité savoir si la gestion des stocks pouvait apporter des éléments de réponse.

Ce mémoire vise à comprendre l'origine et la place de la gestion des stocks dans les établissements de santé ainsi que le cadre au sein duquel je m'y suis intéressée (1), puis, à partir du terrain de recherche, analyser les impacts de la gestion des stocks sur la performance d'un établissement de santé (2) pour enfin proposer un plan d'actions à partir de l'analyse d'un mode d'organisation en « logistique d'étage » (3).

Méthodologie

La méthodologie employée pour répondre à la problématique est décrite ci-après.

Partie 1 : Comprendre le cadre de la gestion des stocks dans le domaine de la gestion et en établissement de santé

Cette première étape a visé à s'intéresser aux concepts de logistique, de gestion des stocks et de performance disponibles dans la littérature, dans un cadre général de gestion des entreprises, puis dans le cadre des établissements de santé. Préalablement au travail d'enquête mené en deuxième partie, il m'a semblé important de pouvoir proposer une description de l'organisation actuelle de la gestion des stocks sur le terrain d'étude, l'EPMS « La forêt ». Cette étape a été permise à partir de l'état des lieux de la gestion des stocks conduit dans le cadre du stage de professionnalisation¹.

Partie 2 : Étudier les impacts de la gestion des stocks sur la performance de l'EPMS « La forêt » à travers l'investigation de trois hypothèses².

Dans cette deuxième étape, j'ai cherché à mettre à l'épreuve trois hypothèses concernant l'impact de la gestion des stocks sur la performance de l'EPMS :

- 1) La gestion des stocks impacte l'organisation du travail des soignants.
- 2) La gestion des stocks impacte la qualité de l'accompagnement des usagers.
- 3) La gestion des stocks impacte la situation financière de l'établissement.

Pour répondre aux 3 hypothèses, mais aussi laisser la place à la mise en lumière d'autres impacts éventuels de la gestion des stocks sur la performance de l'organisation, j'ai choisi de colliger différentes matières.

Tout d'abord, j'ai utilisé des éléments issus de la littérature, notamment des ouvrages ainsi que des articles et publications professionnels (cf partie « bibliographie »).

Ensuite, dans une approche qualitative, j'ai mis en place des entretiens semi-directifs avec des usagers³. L'objectif a été de déterminer si les activités logistiques et de gestion des stocks leur sont connues, puis d'identifier les éventuels impacts ressentis sur la qualité de leur accompagnement.

D'autre part, j'ai souhaité m'entretenir en entretien semi-directif⁴ avec huit professionnels soignants, accompagnants et cadres de l'EPMS « La forêt » afin d'investiguer plusieurs hypothèses, selon la fonction de la personne. J'ai aussi fait le choix que ces entretiens puissent permettre de partager une définition commune de la logistique, de la gestion des stocks et de la performance.

¹ Cf annexe 1 : méthodologie employée pour l'état des lieux de la gestion des stocks de l'EPMS « La forêt » dans le cadre de la mission de stage

² Cf annexe 2 : tableau récapitulatif des matières utilisées dans le cadre de l'étude de terrain

³ Cf annexe 3 : guide d'entretien semi-directif avec les usagers de l'EPMS « La forêt »

⁴ Cf annexe 4 : guides d'entretiens semi-directifs avec les professionnels de l'EPMS « La forêt »

Je me suis également appuyée sur de la matière recueillie dans le cadre de la mission de stage (état des lieux de la gestion des stocks sur l'ensemble des EPA).

Enfin, pour la troisième hypothèse, j'ai également choisi une approche quantitative via la réalisation d'une analyse de données financières et comptables en lien avec les produits stockés de l'EPMS. Ce travail a été commun avec la mission de stage et a été réalisé sur l'ensemble des établissements des EPA. Seulement deux exercices comptables ont pu être analysés à l'EPMS « La forêt » au regard des données disponibles, venant limiter le regard sur l'évolution dans le temps.

Partie 3 : Étudier les intérêts de la logistique d'étage, les croiser avec les leviers d'amélioration de la performance de l'EPMS « La forêt » identifiés, et proposer un plan d'actions

La littérature disponible et un entretien avec mon conseil principal de formation m'ont amenée à m'intéresser à un mode d'organisation logistique dénommé « logistique d'étage ». Une analyse bibliographique et trois entretiens semi-directifs⁵ menés auprès de professionnels autour de l'EPMS « Les vagues »⁶, qui a mis en place un projet de logistique d'étage, ont permis d'identifier des atouts, mais aussi des points de vigilance concernant ce mode d'organisation dans un contexte de recherche d'amélioration de la performance. Les professionnels concernés sont : le logisticien d'étage et la cadre supérieur de santé de l'EPMS, ainsi que la responsable logistique du centre hospitalier (CH) auquel est rattaché l'établissement. L'EPMS « Les vagues » n'a pas pu faire l'objet d'une visite ; ce qui aurait pu apporter des éléments complémentaires. L'analyse a ensuite été confrontée aux leviers d'actions identifiés à partir de la deuxième partie⁷ avant d'arbitrer en faveur d'un plan d'actions pour l'EPMS « La forêt ».

Remarques générales

Concernant les entretiens semi-directifs menés, j'ai choisi ce type d'entretien afin de laisser la place à des informations complémentaires à celle recherchées. J'ai porté une attention particulière à la construction des guides afin de ne pas influencer les individus et d'identifier leur capacité ou non à nommer spontanément les activités de logistique et de gestion des stocks, et les impacts ressentis.

La durée des entretiens allait de 25 minutes à une heure. Ils ont été enregistrés et ont fait également l'objet d'une prise de note immédiate. En dehors des éléments bibliographiques, les noms des établissements de santé faisant l'objet d'une analyse et des professionnels y travaillant ont été changés⁸.

⁵ Cf annexe 5 : guide d'entretien semi-directif avec les professionnels de l'EPMS « Les vagues »

⁶ Cf annexe 6 : présentation de l'établissement public médico-social « Les vagues » avec une organisation en logistique d'étage

⁷ Cf annexe 7 : tableau d'analyse des leviers d'actions identifiés et des apports d'un mode d'organisation en logistique d'étage

⁸ Cf annexe 8 : récapitulatif de l'identité des individus nommés dans le cadre du mémoire

1 La logistique et la gestion des stocks : une préoccupation hétérogène dans les établissements de santé

Après avoir expliqué le cadre dans lequel s'inscrit la gestion des stocks (1.1), cette partie s'intéressera à sa place dans les établissements de santé (1.2) puis au contexte de cette activité sur le lieu d'étude (1.3).

1.1 La gestion des stocks : une activité des organisations à l'intersection des chaînes logistique et achat-approvisionnement

1.1.1 La logistique : une sous-discipline en sciences de gestion récente, universelle et transversale construite autour des flux

A) La logistique, une sous-discipline en sciences de gestion récente née de la volonté de gérer les flux des organisations

La logistique est une science récente qui prend son origine dans un contexte militaire de recherche d'une gestion efficace des flux nécessaires à la guerre : les hommes, les armes, les munitions, la nourriture, le matériel... Le premier ouvrage consacré à la logistique dans le milieu de l'entreprises est écrit aux États-Unis par Bowersox et al. (1968) avec *Physical Distribution Management : Logistics Problems of the Firm*. Pour ces auteurs, la logistique d'entreprise consiste à coordonner globalement les flux qui y prennent place, depuis les matières premières en amont, jusqu'aux clients finaux en aval.

Alors que la fonction logistique a longtemps été « invisible » du fait d'un éclatement de ses composantes au sein des organisations, un tournant s'opère lors des chocs pétroliers de 1973 et 1979. Dans un contexte de crise économique mondiale, les organisations sont appelées à mieux gérer leurs activités de transport et de stockage souvent négligées (Claye-Puau et al., 2020). En 1982, dans un contexte de mondialisation des flux physiques, informationnels et financiers, né alors le terme de « supply chain management » (Oliver et Weber, 1982) qui fait écho à la gestion des flux alors que les entreprises d'une même chaîne de valeur sont implantées sur toute la planète. Dans ce contexte, même au sein de simples chaînes logistiques, une multiplicité d'acteurs peut alors intervenir (Claye-Puau et al., 2020).

B) La logistique, une science du mouvement universelle à toute organisation avec une interaction entre les flux physiques et informationnels

« La logistique est la science de la mise en mouvement des éléments physiques nécessaires à la production et à l'acheminement d'une offre de bien et/ou de services » (Claye-Puau et al., 2020). Cette définition récente met en exergue l'idée que la logistique

serait une science du mouvement inhérente à la rencontre entre une offre et une demande concernant tous types de systèmes : entreprises, associations, administrations, collectivités...

La logistique accompagne les produits et les services tout au long de leur cycle de vie. Il est possible de distinguer trois logistiques qui composent la « supply chain management » :

- Amont, d'approvisionnement, amont-approvisionnement ou achat-approvisionnement : l'acheminements depuis divers fournisseurs⁹,
- Interne, de production ou de transformation : l'acheminement dans l'organisation,
- Aval ou de distribution : l'acheminement de produits finis vers les utilisateurs finaux.

Les opérations de la chaîne logistique interviennent en parallèle d'une information qui va ou non les déclencher. La gestion de l'information occupe ainsi une place centrale et indispensable dans les activités logistiques. La logistique vise donc à maîtriser la circulation des flux physiques par les flux d'information (Claye-Puaux et al., 2020).

C) La logistique, une fonction transversale à trois niveaux d'exercice

Depuis les années 1980, les entreprises ont pris conscience de l'intérêt de penser la logistique de façon globale. Le panel des missions couvertes par la fonction logistique et leur niveau de transversalité sont hétérogènes d'une organisation à une autre, variant en fonction de la taille et du secteur d'activité. La logistique peut être approchée comme :

- Une fonction support qui va répondre à une fonction considérée comme essentielle,
- Une fonction stratégique proche de la direction générale,
- Une fonction éclatée entre différents services de manière décentralisée.

Quelle que soit l'approche choisie, la fonction logistique s'exprime selon trois niveaux d'exercice dans l'organisation :

- Le niveau de conception de la solution stratégique au service de la stratégie de l'entreprise. Cette réflexion peut être formalisée dans un schéma directeur logistique.
- Le niveau de gestion des ressources logistiques nécessaire à la conception du système logistique et à la réalisation des opérations
- La gestion concrète des opérations logistiques et de leur contrôle. Elle comprend l'ensemble des processus telles que les procédures associées à gestion des stocks. Son objectif est de se prémunir des risques et événements imprévus qui pourraient impacter le bon déroulement des opérations.

En sus, l'organisation peut faire le choix d'externaliser ou non une partie de ses activités logistiques à des prestataires extérieurs en fonction de la stratégie poursuivie (Claye-Puaux et al., 2020).

⁹ Cf annexe 9 : éléments d'explication concernant l'approvisionnement

1.1.2 Le stockage des flux physiques « poussés »

A) Les flux physiques « poussés » générateurs de stocks

Les flux physiques induisent des déplacements et une activité de transport avec des arrêts plus ou moins longs générant des stocks plus ou moins temporaires et importants. Il peut s'agir de marchandises destinées à être vendues en l'état, de produits finis ou non, de matières premières ou consommables à utiliser, ou encore de déchets, rebuts ou résidus. Entre ces séquences de déplacements et d'arrêts, les éléments sont manutentionnés, manuellement ou de manière automatisée pour permettre la réalisation d'une offre de biens ou de services destinés au client final (Claye-Puaux et al., 2020).

Pour Lasnier (2015), un problème de stock est comparable à un problème de robinet. Un premier robinet alimente un réservoir qui constitue le stock ; le deuxième sert à répondre à la demande et diminue le stock. L'objectif est de réguler pour qu'il ait la quantité idéale.

Pour assurer la mission qui lui est dévolue, la fonction logistique doit alors choisir le mode de pilotage des flux physiques qu'elle souhaite privilégier. Ils peuvent coexister.

Le pilotage des flux peut s'effectuer en répondant à la demande réelle en « flux tiré ». L'organisation va alors se placer en capacité de réagir rapidement à la demande de ses utilisateurs dans un délai considéré comme acceptable. Ce mode est dominant dans les organisations dont l'offre est très variée ou personnalisée et dont les produits ont une valeur ou une durée de vie ne permettant pas leur stockage.

L'autre mode de pilotage consiste à répondre à la demande prévisionnelle en « flux poussé », consistant à adapter son activité logistique en fonction de la demande prévisionnelle calculée avec une marge d'erreur de 10% maximum. Le pilotage en « flux poussé » est dominant dans les organisations ayant une offre peu variée constituée de produits standards et dont la durée de vie en permet le stockage. Le « Lean management » est un exemple de pilotage en « flux poussé ». Il s'agit d'une expression forgée dans les années 1990 par James et al. (1992) du Massachusetts Institute of Technology (MIT) pour qualifier le système de production de Toyota visant à maximiser la valeur de chaque opération et de proscrire le gaspillage et les actions inutiles. Le pilotage en « flux poussé » est donc le mode qui va principalement générer des stocks dans une organisation.

Ce phénomène, au cœur de la « supply chain », dont les fonctions sont résumées au sein de la figure 1 ci-après, met finalement en lumière l'interdépendance entre les activités d'achat – approvisionnement¹⁰ et de gestion des stocks (Claye-Puaux et al., 2020).

¹⁰ Cf annexe 9 : éléments d'explication concernant l'approvisionnement

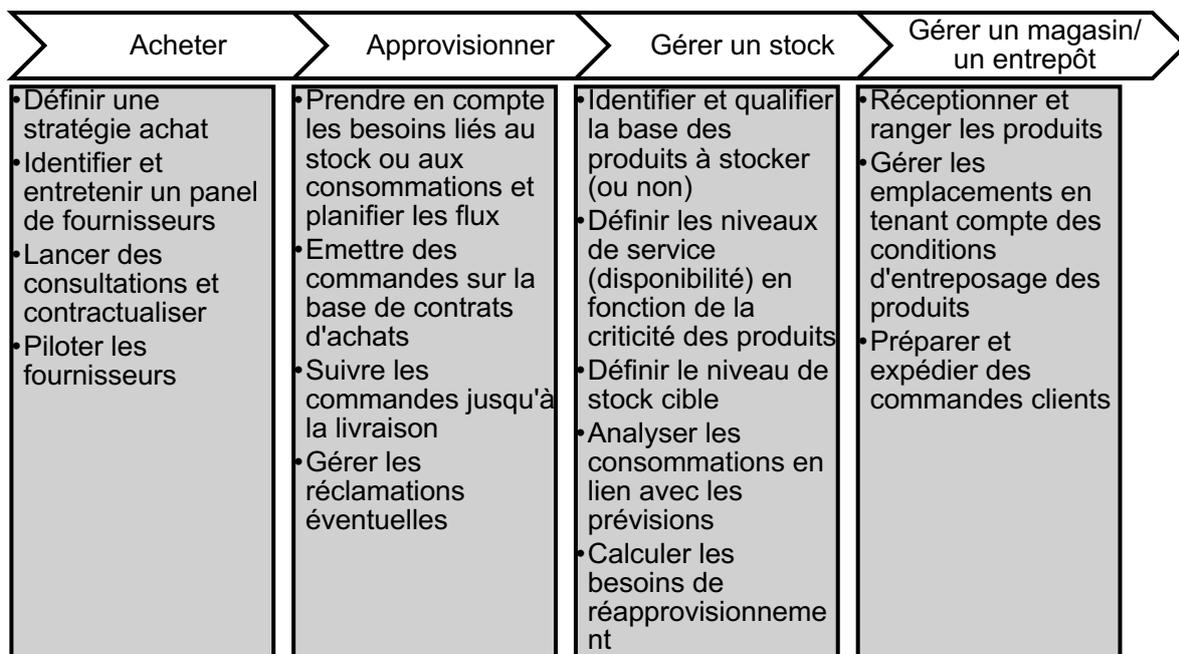


Figure 1 – Schéma des fonctions de la "supply chain management", inspirée du guide du Réseau des acheteurs hospitaliers (Resah) « Comment transformer sa logistique pour assurer la qualité des soins ? » (2023)

B) Des enjeux propres à la gestion des stocks : la continuité et la fluidité

La gestion du stock, qui correspond à l'entreposage¹¹ de flux physiques de l'organisation, doit répondre à différents enjeux de la chaîne logistique.

La mission première de la logistique vise à garantir la présence « du bon produit, au bon endroit, au bon moment, en bonnes quantité et qualité, et à moindre coût » (Claye-Puaux et al., 2020) selon deux objectifs fondamentaux.

Le premier objectif est la continuité des flux ou l'idée de proscrire les ruptures. L'enjeu est de prédire et suivre les variations de la demande, tout en s'adaptant aux contraintes du marché. Cet enjeu pose la question de la mise en place d'un stock dit « de sécurité » ou de « protection » voué à pallier aux aléas. Le « stock actif » désigne alors la partie du stock située au-dessus du stock de protection. Un « stock stratégique » peut même être mis en place pour des risques particuliers à portée stratégique comme le gaz ou le pétrole.

Le second objectif est la fluidité des flux ou l'idée d'éviter les surcapacités logistiques et donc d'ajuster finement le niveau des capacités logistiques aux besoins réels. L'enjeu, qui s'exprime principalement en termes de coûts, sera analysé en partie 2.3.

L'équilibre est difficile à trouver entre d'une part la qualité logistique qui consiste à éviter les ruptures dans un objectif de continuité et, d'autre part, son coût, minimisé idéalement par une parfaite fluidité. Au regard des enjeux, la finalité essentielle peut être considérée comme la maximisation de la satisfaction du client sous contrainte de coûts acceptables (Claye-Puaux et al., 2020).

¹¹ Cf annexe 10 : éléments d'explication concernant l'entreposage (Lasnier, 2015 et Claye-Puaux et al., 2020)

1.2 La logistique et la gestion des stocks dans les établissements de santé : des spécificités et un développement hétérogène

La littérature disponible portant sur les spécificités de la logistique et de la gestion des stocks dans les établissements de santé est réduite pour les secteurs médico-social et social. La présente partie du mémoire met principalement en avant des informations dans le contexte d'établissements sanitaires.

1.2.1 Une fonction stratégique et support à l'activité d'accompagnement et de soins aux contours variés

A) Une fonction support pour servir les activités d'accompagnement et de soins

Les services centraux d'approvisionnement des établissements publics de santé en 2014 ont un coût de fonctionnement s'établissant à plus d'un milliard d'euros et emploient près de 18 500 professionnels d'après le secrétariat de modernisation pour l'action publique (Resah, 2023). Pour réaliser sa mission, chaque établissement de santé met en œuvre de façon intangible des fonctions supports à l'activité d'accompagnement et/ou de soins, dont la logistique fait partie. La « logistique hospitalière » comporte des dimensions spécifiques. La mission principale des établissements est le soin et l'accompagnement des usagers par des professionnels. D'après le Resah (2023), la logistique est souvent associée à de nombreuses fonctions hôtelières et supports au sein desquels l'activité logistique a une place prépondérante : restauration, linge, transport... Or la partie 1.1.1.B du mémoire a souligné le caractère universel de la logistique. En effet, un établissement de santé est une organisation comme une autre au sein de laquelle prennent place des flux physiques et informationnels. Claye-Puaux et al. (2020) mettent en avant le terme de « logistique de protection de la population » qui prend place au sein des « services de la santé publique », au-delà de finalités économiques. Elle souligne également que les produits et les services sont généralement indissociables car l'approvisionnement des supports physiques sert à la production du service. Le médicament nécessaire aux soins en est une bonne illustration. Dans la littérature, le terme de « logistique hospitalière » est le plus présent en référence à la logistique des établissements sanitaires. La commission logistique hospitalière de l'Association française pour la logistique (s. d.) la définit comme « la gestion des flux de patients, produits, matières, des services et informations qui s'y rapportent, pour assurer la qualité et la sécurité à un niveau défini de performance et d'efficacité, depuis le fournisseur jusqu'au patient et, selon le cas, au destinataire final ». Le Resah (2023) indique que « la logistique hospitalière est une activité de service principalement à destination des soignants ». Pour Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022), « la logistique hospitalière, et l'ensemble des hommes et des femmes qui la composent, sont au service de l'activité de soins. Ils doivent donc en comprendre les nombreuses subtilités, à la fois philosophiques

[...], techniques [...], ou encore organisationnelles et humaines » ; « il s'agit d'intégrer la mesure de l'urgence, de la sécurité et de l'efficacité, autrement dit du sens donné au métier du soin : sauver la vie des patients (le cure) mais aussi les soulager les rassurer, en prendre soin (le care) ». Cette définition met en avant les particularités uniques de la logistique dans un contexte de service de santé.

B) Des approches variées de la fonction dans les établissements

En établissement de santé, les activités logistiques occupent une place variable dans l'organisation, avec une dimension stratégique plus ou moins importante (cf partie 1.1.1.C), en corrélation, bien souvent, avec la taille de la structure d'après le Resah (2023). Dans les petits établissements, une équipe logistique à proprement parler n'est pas toujours identifiable. On trouvera le plus souvent du personnel polyvalent qui assume les tâches diverses intégrant notamment la logistique.

Dans des établissements de taille intermédiaire à grande, les différents métiers de la logistique sont souvent disséminés au sein d'équipes indépendantes les unes des autres : transport, magasins, soins...

Parfois, l'organigramme met en avant une direction en charge des activités logistiques. Il peut s'agir par exemple d'une direction des achats et de la logistique, d'une direction des ressources matérielles ou encore d'une « direction de la logistique et de l'hôtellerie », qui semble afficher le niveau le plus élevé de stratégie. Dans ces cas, un directeur se charge d'assurer la coordination et le pilotage des activités. Le Resah (2023) fait le constat que le périmètre de responsabilité des directions en charge de la logistique limite le plus souvent sa capacité d'action. Des difficultés organisationnelles courantes sont mises en lumière comme un niveau d'encadrement insuffisant, un déficit de compétences et des effectifs inadaptés et trop réduits. Il souligne, dans ce contexte, une difficulté de la logistique à démontrer sa capacité à apporter des solutions concrètes aux problèmes des équipes de terrain, et un manque de légitimité et de reconnaissance de la fonction.

C) Les enjeux stratégiques et multiples de la logistique

Le Resah (2023) souligne que la logistique a été au cœur de la crise sanitaire déclenchée par la COVID-19 : stocks stratégiques de masques et de médicaments, campagne vaccinale... Mettant ainsi en lumière l'importance stratégique de la logistique en établissement santé. En effet, elle répond à trois enjeux :

- La sécurité de la prise en charge médicamenteuse en lien avec la sécurisation du circuit de médicaments, qui passe de la pharmacie, à la préparation jusqu'à la délivrance.
- Le recentrage des professionnels sur leur cœur de métier. La logistique est par nature une activité de service rendue aux équipes de soins et d'accompagnement. Un des enjeux consiste donc à écarter ces professionnels des problématiques liées à la logistique au profit de l'accompagnement des usagers et donc de leur cœur de métier.

- La disponibilité de tous les produits nécessaires à la prise en charge qui vont des produits d'entretien, indispensables à la propreté et à la lutte contre les maladies nosocomiales, au linge, et à l'alimentation. Cet enjeu pose la question de la nécessité de stocks de protection, tel qu'un stock de masques pour faire face à une augmentation de consommation soudaine par rapport à la moyenne, ou un stock stratégique, pour faire face aux conséquences d'une rupture d'approvisionnement.

Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022) soulignent par ailleurs l'étendue des défis et enjeux de la logistique hospitalière : technologiques, architecturales, gestionnaires, pilotage, managériaux, humaines ou encore juridiques.

1.2.2 La particularité des flux physiques et des stocks en établissement de santé

A) La nature des flux physiques

La nature des flux physiques, en excluant les flux humains, est spécifique en établissement de santé.

D'après le Resah (2023), les éléments en mouvement au sein de la chaîne logistique en établissement de santé peuvent avoir différentes natures. Ils peuvent être des matières premières, des produits finis ou non, des emballages, des consommables...

Les flux physiques sont particulièrement nombreux en établissement de santé. Il s'agit notamment des produits de santé ou médicaments, des chimiothérapies et des dispositifs médicaux stériles, du linge propre et sale, des produits alimentaires (repas, denrées, collations), des produits généraux (produits d'entretien, produits d'incontinence, produits d'hygiène, petit matériel hôtelier, équipement bureautique...), des produits de biologie (prélèvements, tubes), des déchets, des archives et du courrier.

B) L'organisation et les contraintes des flux physiques

L'organisation des flux présente par ailleurs une particularité et des contraintes.

La chaîne de réapprovisionnement des unités en établissement de santé a pour spécificité d'être organisée le plus souvent flux par flux¹². Cette situation met en lumière la difficulté pour le personnel soignant et accompagnant à gérer autant de principes de fonctionnements, de calendriers, de système d'information pour le réapprovisionnement et d'interlocuteurs, qu'il y a de flux.

Les flux physiques peuvent par ailleurs être soumis à certaines contraintes réglementaires en établissement de santé. La gestion des produits de santé est par exemple sous la seule compétence de la pharmacie à usage intérieur, d'après l'article L.5126-1 du Code de la santé publique. D'autres flux physiques sont soumis à des réglementations qui leur sont propres, comme les produits d'entretien ou alimentaires, et qui doivent être respectées.

¹² Cf annexe 11 : schéma d'organisation flux par flux en établissement de santé (Resah, 2023)

C) La gestion des stocks en établissement de santé : le « magasin central », le stock dans les services et le « hors stock réel »

Pour le Resah (2023), les stocks en établissement de santé concernent deux grandes familles : les produits de santé dont les médicaments et les produits généraux (cf partie 1.2.2.3). Il est possible de distinguer plusieurs modalités de stockage.

D'abord il existe les produits consommés régulièrement par tous les services qui seront stockés au niveau d'un « magasin central », correspondant à un « stock de masse » (Claye-Puaux et al., 2020). Toutefois, lorsqu'un produit utilisé fréquemment ne concerne qu'un nombre réduit de service, il pourra parfois transiter directement auprès du service consommateur s'il dispose de capacité de stockage suffisante de « détail » -dans ce qui est appelé communément des « réserves »-, alimentées par le stock de masse (Resah, 2023). Ensuite les produits consommés plus ponctuellement sont placés en « hors stock réel ». Ils vont être retrouvés directement dans les services et être considérés comme étant « en cours de consommation ». Le Resah (2023) donne l'exemple des dispositifs médicaux dédiés au bloc opératoire qui sont directement stockées dans celui-ci.

Enfin il existe le « stock déporté », à l'extérieur. Il peut s'agir par exemple d'un stock d'eau placé chez un fournisseur dans le cadre d'un plan canicule (Claye-Puaux et al., 2020).

1.2.3 L'essor de modes d'organisation : les plateformes logistique et la logistique d'étage

Deux modes d'organisation se distinguent en établissement de santé quant à la logistique et à la gestion des stocks : les plateformes logistique et la logistique d'étage.

A) Le développement des plateformes logistique

D'après le Resah (2023), un nombre croissant d'établissements de santé s'appuie sur des plateformes logistique pour améliorer la performance et le pilotage des flux.

La plateforme logistique est un modèle venu du Canada. Elle vise à concentrer en un même lieu l'ensemble des activités liées aux approvisionnements amont et aval. Sur ce principe, l'Assistance publique des hôpitaux de Marseille a mis en place une plateforme active depuis 2013. Située à proximité des différents établissements, elle se traduit par 25 000 m² de magasin, mais aussi une cuisine centrale, une blanchisserie et une unité de stérilisation.

Concernant la gestion des stocks, le magasin regroupe 33 agents chargés des commandes, de la réception, du stockage, de la distribution de la presque totalité des articles de denrées alimentaires, petits matériels médicaux non stériles, produits hôteliers, consommables informatiques, papeterie, produits textiles à usage unique et produits de laboratoire. Le magasin représente 2 300 références. 26 véhicules sont dédiés chaque jour à la réalisation d'une centaine de rotations quotidiennes. Les plateformes reposent sur un système informatique et une organisation rigoureuse.

B) L'essor de l'organisation en « logistique d'étage »

Au deuxième trimestre 2023, l'Anap a mené une enquête sur l'organisation logistique des établissements sanitaires et médico-sociaux dite en « logistique d'étage » ou « logistique de soin ».

En plein essor, la logistique d'étage vise à optimiser les tâches logistiques en les confiant à des organisations centralisées qui traitent la logistique de plusieurs unités de façon homogène. Cette organisation suppose concrètement la mise en place de logisticiens pour « traiter simultanément plusieurs flux ». De cette façon, la logistique d'étage vise à prendre en charge la logistique du « dernier mètre » sur le plus de flux possible et « libérer » les soignants de la gestion de ces activités.

Sur 271 établissements de santé répondant, 32% disposent d'une fonction logistique d'étage. Sa mise en place est en plein essor mais est hétérogène en fonction du type et de la taille des établissements : il est de 52% en CHU, 27% en EHPAD et 26% en CH.

Au sein des établissements hospitaliers, la logistique d'étage n'est pas forcément déployée dans l'ensemble des services : 3% des répondants déclarent une mise en œuvre pour l'ensemble des activités, dont médico-sociales. Les principaux produits pris en charge par la fonction logistique d'étage sont les produits généraux et hôteliers (51%), les dispositifs médicaux non stériles (50%), les dispositifs médicaux stériles (42%) et le linge (36%).

Le présent mémoire s'intéresse aux intérêts et limites de la logistique d'étage en partie 3.1.

1.2.4 La place des technologies de l'information et de la communication

Alors que les flux d'informations nécessaires à la gestion des stocks peuvent être variés, il existe un contexte général de développement des technologies de l'information. Le Resah (2023) souligne l'importance des technologies pour servir la performance de la logistique en établissement de santé, dans un contexte de retard de développement.

Les flux d'informations nécessaires à la gestion des stocks sont variés : référence des produits, quantité souhaitée, identité du demandeur... L'information peut parvenir par papier, voie numérique, transmission orale ou visuelle (Claye-Puaux et al., 2020).

Le Resah (2023) évoque notamment la gestion des magasins avec les Warehouse management system (WMS), des logiciels de gestion d'entrepôt connectés directement aux services des établissements. Ils offrent une traçabilité des produits et de leur distribution, tout en aidant à prédire la demande grâce au recours de l'intelligence artificielle. Sur ce modèle, le CH de Saint-Quentin a équipé une plateforme logistique d'un WMS pour sa plateforme logistique de 500 références de produits. L'application informatique supprime les tâches à faible valeur ajoutée, assure la traçabilité des articles et améliore la gestion des surfaces d'entreposage. Elle aide également à favoriser l'optimisation du déplacement des agents en leur indiquant le trajet le plus ergonomique pour manutentionner les articles.

En parallèle, des solutions d'automatisation et de robotisation se développent. Un guide du Resah et de l'Anap (2024) met en avant les avantages du déploiement de solutions innovantes en logistique : robot, utilisation de l'intelligence artificielle, automatisation, motorisation, exosquelettes.... Par exemple, l'hôpital Ambroise Paré à Paris utilise des armoires équipées de puces électroniques permettant, en temps réel, de connaître les stocks, entrées et sorties des armoires via la lecture des étiquettes des articles. En termes de performance logistique, les solutions robotiques sont, par exemple, supposées permettre de tripler ou quadrupler la productivité des opérations de prélèvement (Claye-Puaux et al., 2020).

Toutefois, si l'informatique permet de gérer les stocks à partir de méthodes mathématiques et statistiques, Lasnier (2015) souligne que l'expérience des professionnels en charge des stocks reste un facteur clé de l'optimisation de la gestion des stocks. Cette expérience se couple volontiers aux solutions technologiques.

Finalement, ces technologies connaîtraient un certain retard de développement dans les établissements de santé. Pour Blua et al. (2019) « l'hôpital a pris du retard dans ce domaine. C'est un danger, c'est aussi une opportunité. Un bon benchmarking dans les autres secteurs d'activité permettra d'avancer plus vite en s'emparant des bonnes idées et en évitant de reproduire les erreurs ».

1.3 Présentation du terrain d'étude de référence : l'établissement public médico-social « La forêt » en mal de performance

1.3.1 Un établissement médico-social bi-activité en direction commune

L'EPMS « La forêt » est le terrain d'étude de référence dans le cadre du présent mémoire. Il est rattaché aux Établissements publics d'Auvigné (EPA), une direction commune de 4 établissements médico-sociaux et social situés sur différents sites.

Cette direction commune est récente : elle a été créée il y a un peu plus de 10 ans. Actuellement, l'équipe de direction est composée d'un directeur général et de 4 directeurs adjoints dont 2 ont la charge de la direction d'établissements et 2 ont la charge de fonctions supports : RH, ressources techniques et qualité/gestion des risque. Un cadre rattaché à la direction générale est en charge des ressources économiques et financières. L'EPMS met en œuvre 2 activités médico-sociales. La première est un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) de 90 places sur 3 unités :

- Une section EHPAD « classique » d'une cinquantaine de places,
- Une section EHPAD « spécialisée » d'une trentaine de places accueillant spécifiquement des usagers présentant un handicap psychique ou intellectuel,
- Une unité de vie protégée d'une dizaine de places pour des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de maladies apparentées.

Le second établissement est un établissement d'accueil non médicalisé (EANM) de type foyer de vie pour personnes présentant des troubles psychiques d'un peu plus de 70 places. Le pilotage des fonctions supports à l'activité de soins de l'EPMS est assuré soit au niveau de la direction commune des EPA, soit au niveau de l'EPMS¹³.

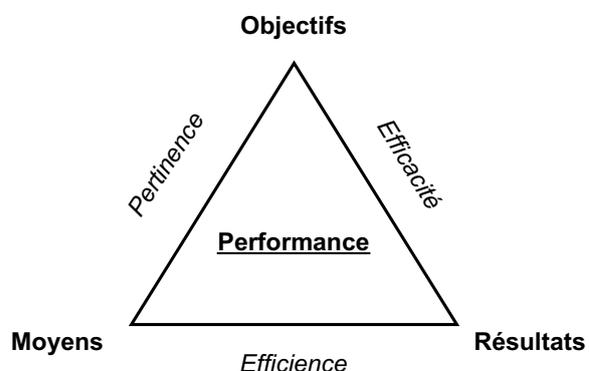
Les locaux de l'EHPAD et de l'EANM sont globalement distincts à l'exception de certains espaces de vie communs de l'EANM qui sont situés dans une aile du bâtiment de l'EHPAD. Ils sont situés sur un même site sur une commune d'environ 2 000 habitants en zone rurale.

1.3.2 Un établissement en quête de performance

A) La notion de performance

La notion de performance, largement présente dans le langage courant, est utilisée dans de nombreux domaines et situations. *Figure 2 - Triangle de la performance (GIBERT, 1980)*

Dans le domaine de la gestion et de l'entreprise, la performance revêt un caractère flou et ambigu qui peut être néanmoins résumé comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées (Issor, 2017). Cet équilibre a été conceptualisé sous la forme du



« triangle de la performance » (Gibert, 1980) qui met en avant la performance comme le point d'équilibre idéal entre des objectifs, des moyens et des résultats (cf figure 2).

La notion de performance s'est ancrée plus fortement dans le secteur de la santé avec la mise en place de l'Anap des établissements de santé et médico-sociaux par la loi du 21 juillet 2009 « Hôpital patient santé et territoire ». Dans son rapport d'activité de l'année 2023, l'Anap indique sa mission comme étant celle de « soutenir, outiller et accompagner les établissements sanitaires et médico-sociaux dans l'amélioration de leur performance globale. ».

Dans le contexte de management d'un établissement de santé, la performance globale d'un établissement est garante de la pérennité de l'établissement et multifactorielle. Pour Benoit (2021), elle « dépend de la capacité à créer du lien et de la fluidité entre tous les services, à réaliser des soins de qualité, à motiver ses salariés et à contribuer à leur bien-être ». Ainsi, la structure, l'organisation et la gestion des fonctions supports ont un rôle à jouer. Le directeur doit alors veiller à ce que l'organisation fonctionne comme un « tout intégré et cohérent ». Cette performance est mesurable par la satisfaction des différentes parties prenantes : usagers, professionnels, partenaires...

¹³ Cf annexe 12 : tableau de synthèse du pilotage des fonctions supports identifiées dans les organigrammes des EPA et de l'EPMS « La forêt » (juillet 2024)

B) Un contexte de déficit de performance

Depuis 2021, l'EPMS « La forêt » a vu sa performance échaudée par :

- Une qualité d'accompagnement des usagers jugée comme insatisfaisante par l'encadrement. La gouvernance de la structure a été secouée par un turn-over très important de l'équipe d'encadrement ainsi que de longues périodes d'absence. Cette situation a abouti à l'installation d'un fonctionnement « dégradé » dans la durée marqué par une sorte de retour en arrière sur les pratiques d'accompagnement des usagers.
- Une situation des RH dégradée : les difficultés à recruter et à fidéliser sont croissantes à l'EHPAD. L'absentéisme y est 15% en 2023 contre 9,3% dans la FPH (FHF, 2024).
- Une situation budgétaire déficitaire : dans un contexte général d'inflation, le fonctionnement dégradé a induit une diminution des recettes en lien avec la baisse d'activité et une augmentation des frais de remplacement des professionnels.

Depuis 2023, l'EPMS a une nouvelle équipe d'encadrement composée d'un directeur, travaillant à temps partiel sur la structure, et deux cadres de proximité affectés respectivement à l'EHPAD et à l'EANM. La feuille de route de l'établissement est dense :

- Construire le nouveau projet d'établissement pour fin 2024,
- Rétablir un niveau de qualité satisfaisant en essaimant les bonnes pratiques de travail et d'accompagnement des usagers,
- Mettre en œuvre un plan de retour à l'équilibre demandé par les tutelles en 2024,
- Réduire le turn-over et l'absentéisme des professionnels,
- Préparer le déménagement interne de l'EHPAD dans le cadre d'une logique de redistribution des unités à l'automne 2025.

1.3.3 Un contexte d'organisation fragile et non formalisée de la gestion des stocks

Préalablement au travail d'enquête mené dans l'objectif de répondre à la problématique, il m'a semblé important de pouvoir proposer une description de l'organisation actuelle de la gestion des stocks sur le terrain d'étude dans le tableau 1 ci-dessous, à partir de la méthodologie décrite en annexe¹⁴.

Tableau 1 – Organisation de la gestion des stocks à l'EPMS « La forêt »

Item	EPMS « La forêt »
Maturité de la fonction logistique	L'outil d'autodiagnostic de l'Anap de maturité de la fonction logistique décrit globalement un niveau de maturité en deçà de la moyenne nationale (enquête 2023) ¹⁵ .
Produits / articles stockés	<ul style="list-style-type: none">• Produits alimentaires (pour la confection des repas et les collations) et diététiques (sur ordonnance)• Linge plat propre

¹⁴ Cf annexe 1 : méthodologie employée pour l'état des lieux de la gestion des stocks de l'EPMS « La forêt » dans le cadre de la mission de stage

¹⁵ Cf annexe 13 : graphique de maturité de la fonction logistique (outils d'auto-diagnostic ANAP) de l'EPMS « La forêt »

Item	EPMS « La forêt »
dans l'établissements	<ul style="list-style-type: none"> • Produits généraux : produits d'entretiens, produits d'incontinence (protections), produits d'hygiène, petit matériel hôtelier, fournitures • Dispositifs médicaux stériles et non stériles • Produits de santé (médicaments)
Acteurs intervenant	<p>Une multitude d'intervenants entre en jeu dans le cadre de la gestion des stocks.¹⁶ Il n'existe pas de dispositif de coordination.</p> <p>Un agent des services techniques évalue qu'il alloue 0,8 ETP à la logistique et à la gestion des stocks.</p>
Espaces de stockage	<p>Stockage de masse ou magasin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deux espaces en sous-sol pour les produits alimentaires, diététiques et généraux • Un espace au 1^{er} étage pour les dispositifs médicaux • Un bureau infirmier pour les produits de santé (médicaments) • Un bureau de l'économat pour les fournitures <p>Stockage de détails ou réserve :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une réserve de proximité au 1^{er} étage pour les produits diététiques • Une multitude d'espaces dans les services ; jusqu'à une quinzaine de lieux identifié par service avec du stockage dans des pièces occupant d'autres fonctions (salle de bain, office, salle à manger...)
Entreposage et <i>picking</i> ¹⁷	Absence de règles établies ; tendance au rangement par famille de façon éclatée (plusieurs lieux), absence d'étiquetage ou de procédure formalisée.
Modalités de commande	<ul style="list-style-type: none"> • Interne : oral, courriel, supports en papier libres ou « bons de commande » en papier à donner à des échéances fixées oralement • Externe : application numérique pour les fournisseurs de linge plat et de protections
Modalité de suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi majoritairement visuel sauf pour les protections (calcul en fonction du protocole de protection des résidents) • Absence de suivi qualitatif et quantitatif des stocks
Matériels et équipements	<ul style="list-style-type: none"> • Stockage de masse : matériel et équipement logistique spécifique (transpalette, étagères) mais en nombre insuffisant • Stockage de détails : matériel et équipement logistique hétérogènes, insuffisant et en partie obsolète • Phénomène de détournement d'objets à des fins logistiques : charriot de grande surface, rolls de blanchisserie, chaises... • Absence de solution numérique (logistique et gestion des stocks)
Comptabilité	Pas d'utilisation des comptes de stock ; absence d'inventaire

Au sein des EPA et de l'EPMS « La forêt », la logistique est abordée comme une fonction support ou éclatée (cf partie 1.1.1.C). Elle ne fait pas l'objet d'un schéma directeur et n'est pas nommée au sein des organigrammes. La gestion des stocks à l'EPMS repose sur l'action d'une multitude d'acteurs dont en particulier un agent des services techniques. L'organisation de la gestion des stocks est globalement fragile et non formalisée.

¹⁶ Cf annexe 14 : rôle des personnes intervenant dans la gestion des stocks à l'EPMS « La forêt »

¹⁷ Cf annexe 10 : éléments d'explication concernant l'entreposage (Lasnier, 2015 et Claye-Puau et al., 2020)

* * *

La gestion des stocks est une préoccupation au cœur de la chaîne logistique. Alors que pour fonctionner, les établissements de santé ont besoin de stocker divers articles, la logistique et la gestion des stocks y occupent une place hétérogène d'un point de vue organisationnel et stratégique. A l'EPMS « La forêt », établissement en proie à un déficit de performance, la gestion des stocks est floue et non investie.

A travers l'exemple de l'EPMS « La forêt », quels peuvent être les impacts de la gestion des stocks sur la performance d'un établissement médico-social ?

2 Des résultats d'enquête évocateurs d'une pluralité d'impacts de la gestion des stocks sur la performance d'un établissement de santé

Avec l'EPMS « La forêt » comme terrain d'étude, cette partie vise à proposer une analyse des impacts de la gestion des stocks sur la performance d'un établissement de santé en mettant en lumière les conséquences sur le travail et la condition des soignants et des accompagnants (2.1), sur l'accompagnement des usagers (2.2), sur la santé financière de la structure (2.3) et sur des sujets transversaux (2.4).

2.1 Les impacts sur le travail et la condition des soignants et des accompagnants

2.1.1 La « perte de temps » occupé à la gestion des stocks

Pour commencer, la gestion des stocks fait « perdre du temps » de travail aux soignants et aux accompagnants lorsqu'ils se déplacent entre les réserves et lorsqu'ils sont en charge des commandes puis du rangement des articles dans les espaces de stockage.

« C'est beaucoup de boulot... ça leur prend beaucoup de temps » s'exprime Sophie Turin¹⁸, cadre de l'EANM à l'EPMS « La forêt », en évoquant l'impact de la gestion des stocks sur le travail des agents. Deux soignantes de l'EHPAD vont dans le même sens : « on passe un temps énorme sur toutes ces petites choses-là » ; « je pense qu'il y a des pertes de temps ». Concrètement, les tâches des agents inhérentes à la gestion des stocks sont :

- Des déplacements qui interviennent à de nombreux endroits : *picking* en autonomie dans la réserve de produits diététiques, entre les réserves d'un même service... Sophie Turin cite l'exemple des réserves de l'EANM disposées sur deux bâtiments distincts.
- Du temps de commande qui correspond à la rédaction des bons de commandes et à la réflexion qui l'accompagne (discussion avec les collègues, visualisation et/ou comptage des stocks). Hana Lui, soignante à l'EHPAD, remarque « il faut du temps pour préparer les commandes » et observe, comme Bintou Fatou, soignante à l'EHPAD, trois temps repérés dans la semaine : dimanche, jeudi et chaque 25 du mois.
- Du rangement des articles dans les réserves qui intervient à la suite d'une livraison, évoqué par Bastien Ramier, accompagnant à l'EANM.

Concrètement le temps alloué à ces missions est difficile à évaluer. Il est variable d'un professionnel à l'autre et d'un service à un autre. Bastien Ramier l'évoque en s'exprimant ainsi « ce n'est pas une personne qui est chargée de tout faire » ; « chacun prend une partie » ; « ça prend du temps sur son métier ».

¹⁸ Cf annexe 8 : récapitulatif de l'identité des individus nommés dans le cadre du mémoire

Ce constat concorde avec ceux de Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022), estimant que 10% du temps des soignants est consacré aux activités logistiques. Sur sept agents interrogés à l'EPMS, il reste toutefois notable qu'aucun n'évoque spontanément la gestion des stocks comme une activité qui « prend du temps » dans leur quotidien.

2.1.2 La « perte de temps » liée aux dysfonctionnements

Du temps de travail est également fortement mobilisé en lien avec les dysfonctionnements concernant la gestion des stocks.

La première difficulté est la gestion des ruptures d'articles liés à un dysfonctionnement du processus de commande. Bastien Ramier évoque épisodiquement « les oublis » de passer les commandes et des situations de ruptures de produits qui nécessitent d'aller dans un autre service en chercher. Pour Bintou Fatou, ces oublis revêtent même un caractère systématique au regard de la complexité du processus de commande « ce n'est pas simple ; il y a forcément des oublis ». Christine Mestre, infirmière diplômée d'Etat coordinatrice (IDEC) à l'EHPAD, se rappelle « ça peut arriver qu'on ait des ruptures et qu'on demande aux autres services » ; « on peut manquer de linge » ; « on a la possibilité d'y aller, mais ça prend du temps ». Lisa Constant, accompagnante à l'EANM, évoque spontanément plusieurs exemples : « ça arrive qu'un matin on n'est plus de drap house... il faut courir » ; « ça arrive qu'on soit en manque de lait » car « on commande trop juste » ; « on a en tête de combien on a besoin par jour... mais c'est dans la tête », alors « on switch pour s'arranger ». Des professionnels évoquent les appels téléphoniques à passer au fournisseur de linge plat en ou aux services techniques en cas de dysfonctionnements.

Le second phénomène est le temps pris par les professionnels à rechercher les articles. Bastien Ramier évoque « on perd du temps à chercher... ». Hana Liu explique « il y en a de stockés partout, à chaque coin » ; « on ne sait plus où sont les stocks ». Alia Aroun, cadre de l'EHPAD, explique effectivement qu'aucune règle de rangement des réserves n'est en vigueur et souligne qu'il arrive régulièrement à des professionnels d'être en difficulté pour trouver des produits, notamment ceux les moins fréquemment utilisés et pour les nouveaux professionnels : « pour les anciens c'est une habitude... pour les nouveaux c'est compliqué » ; « il n'y a pas de repérage ».

Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022) ont effectivement relevé que la qualité du rangement d'une réserve impacte l'envie des professionnels à y rechercher le produit voulu.

2.1.3 Les interruptions de tâches

La gestion des stocks à l'EPMS engendre des ruptures de tâches dans le quotidien des soignants et des accompagnants.

Marie Sibelle évoque : « quand la réserve arrive, il faut se détacher », créant « des petits temps qui coupent vos journées de travail » ; « c'est quand on peut, on n'a pas de temps défini » ; « ça impact sur votre temps ».

Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022) ont effectivement remarqué que les ruptures de tâches provoquées par les activités logistiques et de gestion des stocks sont le lot quotidien des soignants à l'hôpital « pour trouver le matériel dans une autre réserve, un autre service, au magasin central, ou pour en relancer une commande ». De plus, la recherche d'un produit entraîne des interruptions de tâches en cascade chez plusieurs professionnels, alors que dix à trente minutes sont nécessaires pour se reconcentrer à la suite d'une interruption de tâches.

2.1.4 Les risques professionnels de troubles musculosquelettiques et d'accidents

L'enquête a mis en avant des risques professionnels de troubles musculosquelettiques et d'accidents pesant sur les soignants et les accompagnants.

Concernant les risques de troubles musculosquelettiques, d'après le Ministère du travail (2010), ils correspondent à des risques à effets différés qui vont toucher les articulations. Ils ont notamment comme facteur de risque les activités de manutention et peuvent être reconnus comme maladie professionnelle. Dans la situation de l'EPMS « La forêt », Sophie Turin met en lumière les charges lourdes à manutentionner : « le stockage n'est pas bien pensé, le lourd devrait être en bas ou au milieu... ce n'est pas toujours respecté ». Elle remarque l'absence de formation des soignants et des accompagnants qui réceptionnent d'« énormes » livraisons nécessitant une importante mobilisation du corps.

Pour ce qui est du risque d'accidents professionnels, Carl Moquin, agent des services techniques en charge d'activités logistiques, évoque le risque de chute d'objets : un système d'accroche mis dans certaines réserves se détache facilement du mur et un accident s'est déjà produit. Sophie Turin rapporte qu'elle a déjà dû faire intervenir les services techniques en raison de ce risque en lien avec une saturation des réserves provoquée par des livraisons trop conséquentes. Deux agents ont relevé par ailleurs un risque de chute de personnes : « c'est déposé dans un Caddie ; ça bloque le passage » ; « on a beaucoup de produits à même le sol » ; « ça pose des problèmes [...] de sécurité » ; « les étagères sont très hautes » ; « on monte sur des chaises ». Un risque de chute par glissement a aussi été identifié en raison de l'absence de bacs de rétention pour les contenants liquides, pourtant obligatoires, mais aussi l'existence de réserves en zone humide, telles que les salles de bains. En visitant les réserves des unités de l'EPMS, des risques en lien avec l'utilisation de matériels non adaptés dans le cadre de la gestion des stocks est également apparu. Il s'agit par exemple du détournement de rolls de blanchisserie qui servent d'étagères et de chariots de transport.

Ces constats corroborent avec le point de vue de Eckerlein et Sampieri-Teissier (2022) : la logistique a un rôle à jouer dans la sécurité des personnels et des usagers, ainsi que la gestion des risques.

2.1.5 La qualité de vie et des conditions de travail

La gestion des stocks de l'EPMS semble également toucher la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) des professionnels.

Deux agents ont pu faire état d'un sentiment de lassitude face à la problématique de la gestion des stocks : « à un moment tout le monde baisse les bras » ; « on arrête car les collègues ne jouent pas le jeu ». Des professionnels relatent par ailleurs un « décentrage » des acteurs de leur cœur de métier au profit de la gestion des stocks. Bastien Ramier pense « les services techniques n'ont plus le temps de faire leur réparation. » et Lisa Constant dit « nos missions sont tellement vastes, on s'y perd ! ».

Ce constat est également partagé par Eckerlein et Sampieri-Teissier (2022). Ils estiment que l'organisation logistique peut impacter certains piliers de la qualité de vie et des conditions de travail (adapté de Davis et al., 1975) : l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le dialogue social ainsi que l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Les témoignages reçus semblent prioritairement traduire une atteinte à l'intégrité psychique de la personne.

2.2 Les impacts sur la qualité de la prise en charge des usagers

2.2.1 Le temps d'accompagnement et de soin des usagers

L'étude montre ensuite que la gestion des stocks vient impacter les usagers au niveau de la qualité de l'accompagnement proposé, limité par le temps des soignants et des accompagnants consacré à la gestion des stocks.

Les cadres nomment spontanément ce phénomène au cours des entretiens. « Le temps qu'ils mettent là n'est pas pour les accompagnements » ; « c'est du temps non investi pour les usagers » s'exprime Sophie Turin concernant le temps dévolu à la gestion des stocks. Alia Aroun évoque elle « la perte de temps de soignant ». Les soignants et accompagnants ont dû être spécifiquement interrogés sur les impacts de la gestion des stocks sur les usagers pour exprimer, pour certains, cette tendance. Bastien Ramier et Lisa Constant indiquent respectivement : « c'est utile mais c'est du temps en moins pour l'accompagnement des résidents » ; « ça prend sur le temps auprès des résidents ». Bintou Fatou remarque qu'elle met « un quart d'heure à ranger [les stocks] plutôt qu'à lire au résident ». Hana Liu tempère le phénomène : « on reste près d'eux même quand on gère les produits stockés ».

Du point de vue des usagers, les tâches des agents concernant la gestion des stocks sont difficiles à percevoir. Elle n'a jamais été nommée spontanément. Interrogée, Lola Vicari, résidente à l'EANM, admet que la gestion du temps leur prend du temps : "c'est à eux de gérer s'il manque quelque chose". Basile Couffe, résident à l'EHPAD, regrette : "ça leur donne du travail en plus" ; "ils sont tellement débordés... ils ne peuvent plus nous parler".

Clothilde Loth, résidente à l'EHPAD, révèle qu'un des majeurs problèmes dans sa prise en charge est le temps disponible des soignants "pour aller chez le coiffeur, aux courses" et indique "j'aimerais quelqu'un pour nous faire sortir".

Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022) défendent l'idée que « dispenser des soins de qualité aux patients est en effet l'objectif premier des soignants » et que « c'est en travaillant dans de bonnes conditions, en se consacrant pleinement à leur cœur de métier, que les personnels soignants seront en mesure de prendre en charge les patients de manière efficiente et efficace ». L'Anap (2023) met effectivement en lumière ce lien : au Canada, le Centre hospitalier universitaire (CHU) de Québec-Université Laval a démontré que pour une heure investie en logistique, près d'1,9 heure peut être réinvestie dans les soins.

2.2.2 La qualité des prestations hôtelières, de soins et d'accompagnement

Les prestations hôtelières, de soins et d'accompagnement proposées aux résidents sont impactées par la gestion des stocks. L'enquête a révélé des situations de ruptures d'articles, de risque de délivrance de produits périmés aux usagers, et d'inadéquation entre les articles disponibles et les besoins des utilisateurs.

Concernant les ruptures d'articles, un des trois résidents interrogés a observé des ruptures de stocks concernant le linge de toilette « on a dû le prendre aux étages » et les produits alimentaires « des fois on est en panne de jus d'orange ou de confiture ». Ce phénomène ne semble pas isolé. Au cours de mon stage, une fiche d'évènement indésirable¹⁹ a été émise sur une autre structure en raison d'une rupture de produits pour le petit-déjeuner de résidents. La cause identifiée est une "mauvaise gestion des commandes". Ces ruptures peuvent même avoir des conséquences sur l'état de santé des usagers. Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022) donnent l'exemple des risques liés à une rupture de couvertures. Par ailleurs, il existe un risque que les usagers reçoivent des produits alimentaires périmés, pouvant induire un risque sanitaire. Sur ce point, les observations de terrain et le témoignage de Hana Liu concordent sur l'existence de denrées périmées dans les services. Le même constat était fait sur d'autres réserves des EPA. De façon globale, le Resah (2023) constate que la gestion des réserves par les soignants est génératrice de non-qualité.

Un autre point concerne l'inadéquation des produits avec les besoins des utilisateurs. A l'EPMS, le choix et l'approvisionnement des produits d'entretien, d'hôtellerie et d'épicerie sèche qui composent les stocks est opéré par les agents des services techniques. Plusieurs agents ont soulevé que cette mission n'entre pas dans leur domaine de compétence. Sophie Turin remarque : « les produits dépendent de ce que l'agent des services techniques aura commandé... ce qui n'est pas logique ! » ; « on se satisfait de ce qui existe, sans donner de sens ». Des professionnels de l'EPMS ont relevé différents exemples, dont celui des denrées pour les goûters. Elles sont très peu variées et ne correspondent pas

¹⁹ Cf annexe 15 : fiche d'évènement indésirable concernant une ruptures de stock aux EPA

toujours aux envies et aux besoins des résidents. Carl Moquin, relève effectivement une absence de réflexion et l'existence de « gâteaux historiques ». De plus, Hana Liu soulève le risque d'inconfort pour les résidents si les produits ne sont pas adaptés.

Ce phénomène vient interroger le processus de choix des produits stockés et entre en résonance avec une interrogation de Sophie Turin « quelle place on donne aux résidents dans les choix des produits qu'on leur propose ? ».

2.2.3 Le déclenchement ou le renfort de comportements-problèmes

Les accompagnants et soignants ont par ailleurs soulevé que la gestion actuelle des stocks à l'EPMS génère ou renforce des comportements-problèmes chez des résidents.

Les comportements-problèmes sont des « comportements d'une intensité, fréquence ou durée telle que la sécurité physique de la personne ou d'autrui est probablement mise sérieusement en danger, ou comme des comportements susceptibles de limiter ou d'empêcher l'accès et l'utilisation des services ordinaires de la cité » (Emerson, 2021).

Lisa Constant évoque des souvenirs d'impacts sur les « troubles de l'humeur [d'un résident] car on ne peut pas lui donner la bonne chose au bon moment ». Marie Sibelle nomme spontanément un impact sur les comportements-problèmes des résidents souffrant de troubles neurodégénératifs. Elle évoque l'exemple des ruptures de protection d'un résident « s'il y a rupture... on quitte [la chambre] puis il y a rupture de soins » ; « on ne peut pas leur dire « je reviens dans deux minutes » » et le risque de refus de soins inhérent. Hana Liu, au contact de résidents présentant des troubles psychiques, remarque les réactions agressives de certains résidents en cas de rupture d'articles : « il faut apporter une vigilance... ils se mettent en colère ».

2.2.4 Un rôle dans l'accompagnement

Les entretiens avec les professionnels de l'EANM ont mis en lumière que la gestion des stocks peut occuper un rôle éducatif dans le cadre de l'accompagnement des usagers. Même si elle n'est pas organisée institutionnellement, cette activité est régulièrement proposée. Lisa Constant évoque ainsi spontanément que la gestion des stocks « fait travailler l'autonomie » de la personne. Bastien Ramier relate « certains aident... ils poussent les chariots, vident... ». Du point de vue de l'utilisateur, seule Lola Vicari nomme qu'elle participe parfois à l'élaboration des bons de commandes avec les accompagnants.

2.3 Les impacts sur la santé financière de l'établissement

2.3.1 L'enjeu financier autour de la logistique et des stocks

Après analyse du niveau des dépenses d'achat de produits potentiellement stockés de l'EPMS « La forêt » et des établissements des EPA, l'enjeu financier autour de la gestion des stocks est significatif à l'EPMS mais il varie d'un établissement à un autre.

A l'EPMS, les résultats, synthétisés dans le tableau 2 ci-après, montrent que le montant d'achat de produits potentiellement stockés s'élève à 207 517 euros en 2023 et est en évolution de 26,1% par rapport à 2022 (+42 971 euros).

Tableau 2 - Niveaux et évolution des dépenses de produits potentiellement stockés à l'EPMS "La forêt" en 2022 et 2023

Synthèse	2022		2023		évolution 22/23	
Produits d'entretien	52 628 €	32,0%	53 819 €	25,9%	1 192 €	2,3%
Produits diététiques	9 476 €	5,8%	16 171 €	7,8%	6 694 €	70,6%
Fournitures médicales	24 358 €	14,8%	22 650 €	10,9%	1 708 €	-7,0%
Fournitures administratives	3 820 €	2,3%	3 054 €	1,5%	765 €	-20,0%
Protections	10 779 €	6,6%	19 416 €	9,4%	8 636 €	80,1%
Alimentation	63 485 €	38,6%	92 407 €	44,5%	28 923 €	45,6%
Total	164 545 €		207 517 €		42 971 €	
<i>Part sur total des charges d'exploitation courante</i>	9,6%		15,2%			
<i>Part sur total des charges d'exploitation</i>	1,8%		2,2%			
Par place disponible	979 €		1 250 €		12,1%	
Par journée réalisée	2,9 €		3,6 €		10,7%	

Ce montant représente 15,2% du total des charges d'exploitation courantes (dépenses de groupe 1) et 2,2% du total des charges d'exploitation en 2023. Rapporté à la place et la journée réalisée, le montant d'achat d'articles potentiellement stockés est respectivement de 1 250 euros et 3,6 euros en 2023. L'évolution des dépenses de 26% entre 2022 et 2023 n'est plus que de 10,7% lorsque qu'elle est rapportée à la journée réalisée.

Le niveau et l'importance des évolutions des dépenses entre 2022 et 2023 interpellent : pourraient-ils être moindre ? La hausse était-elle évitable ? Un travail d'analyse a permis de donner des explications à la plupart des hausses entre 2022 et 2023 incriminant la gestion des stocks, voire le processus d'achat-approvisionnement²⁰ et indique de possibles marges de progression. Il est à noter que les dates d'engagement des dépenses, en fin ou début d'exercice, font naturellement varier le niveau de dépenses d'une année à l'autre.

Aux EPA, les résultats montrent que le poids des achats annuels alimentant les stocks à l'EPMS est 4 fois plus important que sur les autres établissements²¹. Ils sont à interpréter avec prudence. En effet, les 4 établissements des EPA ont pour caractéristique commune de disposer d'une fonction logistique de faible maturité d'après l'outil d'autodiagnostic de l'Anap²². Toutefois les publics accueillis, les fonctionnements, le périmètre des articles stockés et les organisations sont différents entre chaque établissement. Un élément d'explication concernant cet écart est un déport des dépenses de produits stockés vers les dépenses courantes en magasin ces dernières années. J'émet par ailleurs l'hypothèse

²⁰ Cf annexe 16 : éléments d'explication concernant les hausses de dépenses de produits potentiellement stockés à l'EPMS « La forêt » entre 2022 et 2023

²¹ Cf annexe 17 : niveaux et évolution des dépenses de produits potentiellement stockés de 2021 à 2023 sur les autres établissements des EPA

²² Cf annexe 13 : graphique de maturité de la fonction logistique (outils d'auto-diagnostic ANAP) de l'EPMS « La forêt »

que la quantité supérieure d'actes de « nursing » à l'EPMS, impliquant l'utilisation de produits stockés, puisse être en cause.

Le Resah (2023) met effectivement en avant l'enjeu financier inhérent aux réserves des produits généraux ou hôteliers : « on pourrait penser que l'enjeu financier est limité » ; « pourtant des dérives extrêmes ont dû être constatées, générant des surcoûts se comptant en millions pour des établissements de moins de 1 000 lits et places ».

Pour Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022), la logistique, dans son ensemble, en tant que second poste de dépenses après le personnel, a été identifiée comme l'un des leviers majeurs pour réduire les coûts des hôpitaux (Volland & al., 2017). Selon les études, les coûts logistiques varierait de 25 à 46% des dépenses hospitalières.

2.3.2 Les risques de surcoûts inhérents à la gestion des stocks

Claye-Puaux et al. (2020) détaillent les coûts inhérents à la gestion des stocks auxquels s'ajoute le coût de rupture de stock. Ce dernier est difficile à calculer car ses conséquences sont d'une grande variabilité. De façon générale, les surcapacités logistiques, superflues par rapport aux besoins, pénalisent la rentabilité.

A) Les coûts liés à la détention ou à la possession des stocks

Pour commencer, il existe le coût de détention ou de possession des stocks correspondant aux coûts liés au lieu de stockage, à son fonctionnement ainsi que les coûts engendrés par l'obsolescence ou le vol. Il peut varier en fonction de la nature du stock mais peut généralement se situer entre 20 et 35% (Claye-Puaux, 2020). Lasnier (2015) précise que la gestion en flux poussés « augmente naturellement les coûts de stockage car il nécessite de prévoir un stock disponible au moment où la demande se concrétise ».

A l'EPMS « La forêt », il existe une forte problématique liée à l'obsolescence ou la péremption des articles stockés. Le Resah (2023) indique qu'une gestion insuffisante des réserves peut induire des stockages excessifs et des surconsommations liées à la perte de produits, la péremption, la dégradation ou l'obsolescence. Sophie Turin fait ce constat en lien avec le phénomène de « surcommande », traduisant des commandes en quantité supérieures aux besoins réels. Dans le même sens, Alia Aroun cite en exemple « quand je vois la réserve infirmière... on a des produits utilisés rarement en grande quantité » ; « ils vont arriver à péremption ». Pour Marie Sibelle et Hana Liu, l'absence de règles de rangement dans les réserves en est à l'origine. Alia Aroun observe qu'ils n'ont pas de logique de rangement respectant la logique du « premier entré, premier sorti », appelée « FEFO » (« *first expired, first out* »).

La problématique des vols a été nommée à la fois par un accompagnant au niveau des réserves des unités et par l'agent des services techniques au niveau des stocks de masse en raison de l'absence de dispositifs de sécurisation. Il nomme des vols de pain de mie, d'eau pétillante et de gâteaux. Un magasinier et un chef de cuisine des EPA m'ont

également évoqué ce phénomène. Ils ont également remarqué des commandes « suspectes » d'articles avec l'exemple d'un nombre « démesuré » de pots de pâtes à tartiner ou de sachets de brioche commandés pour un même service.

En outre, Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022) ont relevé qu'une piètre qualité du rangement d'une réserve favorise l'obsolescence des articles car les professionnels n'ont pas envie de les chercher.

B) Le coût d'acquisition ou de passation de commande, d'expédition et de transport

Une autre catégorie de coûts pesant sur la gestion des stocks est le coût d'acquisition ou de passation de commande. Il comprend le temps humain de passation des commandes ainsi que les frais de transport et de réception (Claye-Puaux, 2020).

Concernant le temps humain, les acteurs à « prendre du temps » pour déclencher une commande à l'EPMS « La forêt » sont nombreux (cf 2.1.C). Dans un contexte d'absence de procédure formalisée, plusieurs échanges internes, via des bons de commandes ou des échanges informels peuvent intervenir. En bout de chaîne, la personne en charge de concrétiser les commandes auprès des fournisseurs est Emilie Citrus, gestionnaire économe. Cette dernière évoque que le travail de commandes des produits de soins est important et non optimisé : « ça me prend beaucoup de temps » ; « c'est du coup par coup, pour commander des produits qu'il n'y a plus » ; « c'était presque toutes les semaines qu'il fallait que je passe une commande ». Elle explique également qu'elle prend du temps à :

- Chercher les articles auprès de différents fournisseurs. Sur ce sujet, elle a remarqué : « la personne avant moi avait beaucoup de prestataires pour rechercher le moins cher » ; « mais ça prend du temps ». Un important nombre de fournisseurs impacte effectivement à la hausse du coût d'acquisition (Claye-Puaux, 2020).
- Décrypter les demandes des professionnels qui oublient d'indiquer des quantités ou de donner des références précises, nécessitant alors parfois plusieurs échanges.
- Réaliser l'enregistrement comptable. Elle résume : « peu importe la valeur de commande ; ça démultiplie le temps d'engagement, de comptabilité et de facturation ».

Concernant les frais de transport, Emilie Citrus signale les éviter car la plupart des fournisseurs n'appliquent pas ce type de frais. Lorsque c'est le cas, elle se sent parfois obligée d'augmenter le montant de la commande jusqu'à un certain seuil pour les éviter.

La localisation des sources d'approvisionnement impacte également les coûts de stock en lien avec le coût du transport (Claye-Puaux, 2020).

C) Les coûts d'entreposage

Finalement, il existe les coûts liés à l'entreposage.

Chaque organisation choisit comment elle va organiser physiquement le stockage des articles et la gestion des flux associés. Alors que le coût d'entreposage des stocks représente environ 20% du coup logistique global, différentes stratégies existent pour

l'optimiser en jouant sur différents paramètres : l'affectation des produits dans les espaces de stockage²³, l'optimisation des espaces de stockage, la détermination des chemins de préparation, l'utilisation d'outils d'optimisation opérationnelle et la préparation de commande²⁴. Ces choix d'organisation s'appuient souvent sur des moyens matériels tels que des chariots mais laissent aussi une part importante aux outils numériques, notamment dans le cadre de la préparation assistée par ordinateur (Claye-Puaux, 2020).

A l'EPMS, l'absence de règles concernant l'entreposage laisse présager des surcoûts.

D) Les coûts liés à l'opacité du prix des produits

Dans le cadre de l'enquête de terrain, deux témoignages ont convergé vers l'identification d'un potentiel surcoût engendré par la méconnaissance de la valeur des articles stockés de la part des individus amenés à prélever dans les stocks.

Christine Mestre donne l'exemple de plusieurs articles semblables pour la prise en charge des escarres au sein des stocks dont « on ne connaît pas la différence de prix ». Elle émet l'hypothèse que « ça pourrait faire comme quand on fait nos courses ; on ferait attention au prix » car « on est loin de s'imaginer le prix des produits ». Carl Moquin évoque pour sa part le prix unitaire des gâteaux des collations variant du simple au double et dont les professionnels n'ont pas connaissance.

2.3.3 Les impacts des surcoûts et de l'inventaire comptable sur la santé financière

Finalement, les éventuels surcoûts inhérents à la gestion des stocks ainsi que la réalisation ou non de l'inventaire comptable vont avoir des répercussions sur la santé financière de l'établissement.

La gestion des stocks peut être à l'origine de surcoûts (cf partie 2.3.2). Dans le cas de l'EPMS « La forêt », ils semblent être principalement du temps humain ou pécuniers. Le coût humain est induit par exemple dans le cadre de la passation des commandes ou de la détention des stocks, en lien avec le temps alloué par différents professionnels à la gestion des stocks. Il ne va a priori pas venir impacter la masse salariale globale de l'établissement. En effet la variabilité du temps alloué à la gestion des stocks par les professionnels va principalement induire une réallocation du temps éventuellement libéré à d'autres missions. Concernant les coûts d'ordre pécuniers, en lien par exemple avec les produits périmés jetés entrant dans le cadre des coûts de possession du stock, ils vont nécessairement venir impacter à la hausse le niveau de dépenses afférentes à l'exploitation courante (groupe 1), et donc dégrader le résultat de l'exercice, et ensuite, en cascade, la capacité d'auto-financement, le besoin en fonds de roulement ou encore la trésorerie de l'établissement.

²³ Cf annexe 7 : éléments d'explication concernant l'entreposage (Lasnier, 2015 et Claye-Puaux et al., 2020)

²⁴ Cf annexe 18 : éléments d'explication concernant la stratégie de préparation de commande (Claye-Puaux et al., 2020)

Il se pose également la question de l'inventaire comptable²⁵. D'après l'instruction budgétaire M22 des établissements médico-sociaux et sociaux, la réalisation d'un enregistrement sur les comptes de stock et d'un inventaire sont théoriquement obligatoires. Non réalisés à l'EPMS « La forêt », différents impacts vont intervenir :

- L'absence de valorisation des stocks au sein de l'actif du bilan et donc l'affichage d'un patrimoine moindre que la réalité,
- Le résultat comptable d'un exercice donné ne prend pas en compte le stockage ou le déstockage réalisé au cours de l'exercice, qui vient normalement impacter respectivement négativement ou positivement le résultat.

In fine, l'EPMS ne répond pas à la prérogative de fiabilisation des comptes. En outre, son bilan et son résultat en sont également impactés.

2.4 D'autres impacts transversaux

2.4.1 Des risques biologiques

L'étude de terrain a montré par ailleurs que la gestion des stocks actuelle à l'EPMS « La forêt » présente des risques biologiques pour les résidents, les professionnels et les visiteurs en lien avec le non-respect de normes d'hygiène. D'après l'Institut national de recherche et de sécurité, les agents biologiques (bactéries, champignons, virus...) peuvent être à l'origine de maladies chez l'homme.

Concernant ces risques, des observations visuelles des espaces de stockage et des témoignages ont mis en lumière le stockage d'articles à même le sol, comme a pu le relever Marie Sibelle. Alia Aroun constate pour sa part : « il y a des choses à trainer par terre... » ; « avoir des protections par terre, ce n'est pas possible... ». Bintou Fatou remarque « on a beaucoup de produits à même le sol » ; « ça pose des problèmes d'hygiène ».

Par ailleurs, que ce soit au sein de l'EPMS ou au sein des EPA, les observations ont montré la récurrence de situations où le sale et le propre cohabitent dans des mêmes pièces et font peser un risque de contamination. Par exemple, du papier toilette, de la vaisselle propre et des chariots de ménages sont présents dans les mêmes espaces.

Puis, les salles de bains des unités à l'EPMS, qui servent pour la plupart quotidiennement, sont également des lieux de réserve, le plus souvent de linge plat (draps, serviettes) et des produits d'hygiène et d'incontinence. Une humidité forte et/ou répétée laisse craindre un risque de contamination fongique.

Ensuite, le linge plat propre n'est pas utilisé selon la méthode recommandée du « premier arrivée, premier sorti » d'après les fiches de bonnes pratiques de l'Antenne régionale de Picardie du Centre de coordination de la lutte contre les infections nosocomiales Paris-Nord (2011). Cette situation est propice à l'émergence d'un risque biologique.

²⁵ Cf annexe 19 : éléments d'explication concernant la comptabilité des stocks

Enfin, d'autres risques, qui ont été relevés aux EPA, pourraient également concerner l'EPMS. En lien avec la presque absence de sécurisation des stocks, il existe des risques de brûlure ou d'intoxication dans le cas d'utilisation de produits dangereux, tels que certains produits d'entretien, par un tiers.

2.4.2 La contribution à la démarche de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises

Au cours des entretiens, plusieurs professionnels ont nommé de façon plus ou moins directe une interaction entre la gestion des stocks et la réponse apportée par l'établissement aux enjeux de développement durable.

Il s'agit notamment des déchets liés à la gestion des stocks et à leur approvisionnement (cartons, emballages, conditionnements). Sur ce sujet, Hana Liu souligne l'absence de tri des déchets. Deux professionnels ont cité par ailleurs le terme de « gaspillage » corrélé à une mauvaise utilisation de certains produits stockés et leur péremption. Lisa Constant signale « je déteste jeter » ; « c'est contraire à mes convictions ».

Un article Hospimédia publié le 10 juin 2024 met effectivement en avant la capacité de la fonction logistique à s'intégrer dans une démarche de développement durable. L'article détaille ainsi la démarche avant-gardiste du CHU d'Amiens Picardie qui a entamé une labellisation de qualité environnementale pour sa fonction logistique. Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022) estiment en effet que la logistique est au cœur de la politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) des établissements de santé puisqu'elle incarne de multiples enjeux sur trois volets économique, environnemental et social. Ils nomment par exemple le « développement d'achats plus responsable », la « baisse des consommations et réduction des gaspillages » mais aussi l'allègement de la charge mentale des professionnels et l'amélioration de la qualité de la prise en charge des patients. En définitive, Claye-Puaux et al. (2020) émettent l'idée que la localisation des sources d'approvisionnement a un impact sur les coûts de stock mais aussi, par ricochet, a un impact environnemental en lien avec l'empreinte carbone.

2.4.3 La satisfaction des utilisateurs

Finalement, la gestion des stocks va impacter la satisfaction des utilisateurs, qu'ils soient professionnels ou usagers.

Pour Claye-Puaux et al. (2020), il existe un véritable enjeu autour de la qualité logistique, notamment au niveau de la prérogative de continuité. En effet, en cas de rupture, la satisfaction de l'utilisateur final -professionnel ou usager- va être dégradée.

L'atteinte des prestations hôtelières, d'accompagnement et de soins évoquée dans la partie 2.2.2 impacte en cascade la satisfaction des usagers. En effet, l'utilisateur en situation d'asymétrie d'information, face aux professionnels de l'accompagnement et du soin qui possèdent la connaissance, va majoritairement se focaliser sur la qualité de sa prise en

charge, la qualité de l'information qui lui est transmise ainsi que la qualité hôtelière. Sur ce dernier point, l'usager est particulièrement attentif à la disponibilité de l'ensemble des matériels et ressources nécessaires à son accompagnement. En outre, la satisfaction des usagers serait aussi corrélée à la satisfaction des professionnels qui le prennent en charge (Eckerlein et Sampiere-Teissier, 2022).

Il est intéressant de souligner que la gestion des stocks va influencer sur la satisfaction des parties prenantes, alors même que la satisfaction est l'indicateur de prédilection de mesure de la performance d'un établissement de santé (Benoit, 2021).

* * *

Cette deuxième partie met en évidence les risques d'atteinte de la performance d'un établissement de santé du fait de sa gestion des stocks. Cette dernière va notamment influencer sur l'organisation et les conditions de travail des soignants et des accompagnants, la qualité de la prise en charge des usagers et la santé financière de l'institution. En bout de course, la satisfaction des parties prenantes, déterminante pour jauger la performance d'un établissement de santé (Benoit, 2021), est en jeu. Alors, quelle est la solution pour que la gestion des stocks contribue à la performance d'un l'établissement de santé à travers l'exemple de l'EPMS « La forêt » ?

3 La logistique d'étage : une solution en faveur d'une amélioration de la performance

« On a aucune stratégie, on n'a rien défini... et c'est ce qui manque ! » s'est exprimée Alia Aroun, cadre de l'EHPAD de l'EPMS « La forêt ». Cette partie vise à proposer une nouvelle organisation de la gestion des stocks au sein de l'EPMS « La forêt ». Les avantages et les limites de cette solution seront exposés (3.1) avant de détailler la méthodologie proposée et le contenu du plan d'action (3.2).

3.1 Des promesses offertes par la logistique d'étage aux limites : une solution pour tous ?

3.1.1 Un panorama des gains de performance permis par la logistique d'étage

Les grands principes de la logistique d'étage ont été exposés en 1.2.3.B. Un mode d'organisation en logistique d'étage, qui implique une gestion des stocks centralisée, peut constituer un levier d'amélioration de la performance des établissements de santé.

A) Un recentrage des soignants et des accompagnants sur leur cœur de métier

Le recentrage des professionnels sur la prise en charge des usagers, le soin et l'accompagnement, qui constituent leur cœur de métier, est au cœur du principe de fonctionnement en logistique d'étage. Ce phénomène découle de la mise en place d'un professionnel dédié aux tâches logistiques inhérentes notamment à la gestion des stocks. A l'EPMS « Les vagues »²⁶, le constat est sans appel pour la Alexia Barde, cadre supérieure de santé : « je suis sûre qu'on a récupéré du temps de soins ». Elle explique que le temps des soignants a été libéré de la majorité des tâches logistiques au profit de missions plus proches de leur cœur de métier, en particulier le temps alloué à la référence des usagers dans le cadre du projet d'accompagnement. Pour Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022), établir clairement là où les personnes en charge des activités logistiques permet aux professionnels de se concentrer sur des tâches à haute valeur ajoutée -le soin et l'accompagnement-, de favoriser leur concentration dans le travail et d'éviter les interruptions de tâches décrites en partie 2.1.3. L'Anap (2023) fait par ailleurs le constat qu'un professionnel dédié aux activités logistiques, chargé de gérer simultanément des flux pour plusieurs unités, sera plus efficace que quelqu'un assurant ces activités de manière secondaire ou ponctuelle. Elle cite l'exemple du CHU de Rouen qui a identifié des gains de temps de personnels soignants de l'ordre de trois heures par jour et par unité « lorsque le logisticien d'étage assure le réapprovisionnement, le rangement des produits [...],

²⁶ Cf annexe 6 : présentation de l'établissement public médico-social « Les vagues » avec une organisation en logistique d'étage

l'acheminement des marchandises [...] et le transfert de matériel entre les services ». Dans le cadre d'un webinaire d'Hospimédia sur la logistique d'étage, Groulier (2023), ingénieure en charge des projets et logistiques transversaux au CHU de Limoges (Haute-Vienne) indique un autre exemple de gain de temps de soins : pour un établissement de 347 lits et places, 375 heures de soins par semaine ont pu être récupérées en déchargeant les soignants de différentes tâches logistiques. Finalement, le Resah (2023) signifie que la logistique d'étage marque la fin du glissement de tâches logistiques vers les soignants.

B) Une qualité de vie et des conditions de travail des professionnels améliorée

Par ailleurs, la logistique d'étage favorise la QVCT des soignants et des accompagnants.

Alexia Barde observe une amélioration du sens du travail des soignants et de la QVTC avec la nouvelle organisation en place à l'EPMS « Les vagues ». Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022), qui estiment que la mise en place d'un professionnel dédié à la logistique permet d'agir sur les 4 piliers de la QVTC (cf partie 2.1.5), évoquent notamment la réduction de la « charge mentale » des agents. Les témoignages du webinaire de Hospimédia (2023) suggèrent ainsi que la logistique d'étage est une réponse à l'« essoufflement des soignants » et favorise leur bien-être. L'Anap (2023) décrit par ailleurs une réduction des déplacements des agents en présence du logisticien d'étage, propice à l'amélioration de la QVCT et à de moindres risques professionnels liés à une forte intensité de déplacements.

C) La satisfaction des usagers favorisée par la réduction des ruptures

En outre, elle favorise aussi la satisfaction des usagers en lien avec la baisse des ruptures d'articles, d'après un phénomène mis en lumière en partie 2.2.2.

Mounir Saïdi, logisticien d'étage de l'EPMS « Les vagues », observe que le nouveau mode d'organisation a engendré une diminution des ruptures d'articles stockés du fait de la nouvelle organisation et de la forte réactivité permise par la solution numérique utilisée. Ce phénomène induit par la logistique d'étage est également relaté par l'Anap (2023).

D) Des gains financiers

Une autre promesse de l'organisation en logistique d'étage est les gains financiers. L'EPMS « Les vagues » n'a pas réalisé d'étude permettant de connaître les impacts financiers de leur projet de logistique d'étage. Toutefois, la responsable logistique Jane Watson a constaté une très forte diminution du surstockage et Mounir Saïdi une diminution de la consommation des produits et des vols. La partie 2.3 décrivait que le surstockage et les vols sont générateurs de surcoûts. La logistique d'étage est, d'après l'Anap (2023), génératrice d'une réduction des coûts de la chaîne d'approvisionnement. De plus, la présence d'un logisticien d'étage favoriserait un meilleur respect des bonnes pratiques de gestion. A l'occasion du webinaire de Hospimédia, Wack (2023), ingénieur en chef et

logisticien du CH de Saint-Quentin, indique qu'une organisation en logistique d'étage permet de réaliser « quelques économies de gestion » car elle permet d' « assurer une meilleure rotation » des articles et de « rationaliser les références ». Pour Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022), la réduction des stocks ainsi qu'une meilleure qualité peut permettre par ailleurs de réduire la péremption des produits. Plus largement, ils évoquent la capacité d'un travail d'optimisation des stocks à améliorer la situation financière d'un établissement avec l'exemple de la pharmacie à usage intérieure de l'hôpital Paul Brousse qui a diminué de 900 000 euros sa valeur du stock en seulement 8 mois.

E) Une inscription dans une démarche de développement durable

La logistique d'étage peut favoriser l'inscription dans le développement durable. Aucun des entretiens menés auprès des professionnels de l'EPMS « Les vagues » n'a mis en lumière ce phénomène. Pourtant, l'Anap (2023) indique clairement l'intégration de la logistique d'étage dans une démarche de développement durable pour plusieurs raisons :

- La réduction du gaspillage via la diminution de produits périmés détruits,
- Une meilleure gestion des déchets et le développement des filières de recyclage lorsque les déchets sont confiés au logisticien d'étage,
- Une limitation de l'empreinte carbone en lien avec la diminution des dysfonctionnements et des demandes d'approvisionnement en urgence.

F) D'autres impacts positifs favorisant la performance

D'autres impacts positifs de la logistique d'étage sur la performance d'un établissement de santé peuvent être relevés.

Du côté de l'EPMS « Les vagues », Alexia Barde et Mounir Saïdi décrivent de façon globale des gains en termes de fluidité, fiabilité et réactivité. L'Anap (2023) souligne, elle, un gain d' « efficience » -une composante de la performance (cf partie 1.3.2.A)-, car ce mode d'organisation peut permettre :

- Une optimisation des processus de gestion de stocks et des commandes grâce à un calcul de dotation au plus juste,
- Une rationalisation de l'acheminement physique des articles,
- Une réduction des délais d'acheminement des produits,
- Une amélioration de la maîtrise des processus logistiques,
- Une amélioration du stockage (conditions et ergonomie),
- Une réduction des stocks de marchandises dans les unités.

3.1.2 Les limites et les points de vigilances relatifs à ce mode d'organisation

Si les impacts positifs sur la performance d'un établissement de santé sont pluriels, une organisation en logistique d'étage montre aussi des limites. Elles doivent retenir l'attention de tout directeur qui envisagerait de conduire un tel projet.

A) Les limites et les points de vigilances autour de la fonction de logisticien d'étage

L'agent logisticien d'étage est au cœur du dispositif. Certaines précautions sont à observer autour de cette fonction. Il s'agit de la nécessité de :

- Veiller aux risques professionnels. L'EPMS « Les vagues » a reculé concernant des tâches à confier au logisticien présentant un risque accru de troubles musculosquelettiques, telle que la manutention des sacs de linge et des poubelles. Alors qu'il observe marcher dix kilomètres par jour et manutentionner des charges lourdes, Mounir Saïdi défend la nécessité d'optimiser les déplacements. Pour Wack (2023), l'enchaînement des tâches doit être pensé pour en réduire la pénibilité.
- Porter une attention particulière au choix du logisticien. Pour Alexia Barde « il ne faut pas mettre n'importe qui » : il faut une personne « discrète » et à l'aise avec le contact des résidents. L'Anap (2023) indique, d'après les résultats de l'enquête, que 33% des agents en fonction de logistique d'étage sont des soignants et 22% des logisticiens. La publication de l'Anap résume les avantages et les inconvénients de trois profils pour la fonction de logistique d'étage : soignant, logisticien et préparateur en pharmacie²⁷. Dans le cadre du webinaire Hospimédia, Faucher (2023), logisticien au CH de Perpignan, indique que le logisticien doit avoir « une compréhension du métier des soignants ». Wack (2023) ajoute qu'un profil idéal a une formation hospitalière et de type BAC+2 en logistique, ainsi qu'un sens aigu de la diplomatie et du service. Il souligne la possibilité de profiter du reclassement de soignants pour les former à la logistique.
- Veiller à fédérer ce nouveau métier et à fidéliser, d'après l'Anap (2023). Groulier (2023) souligne un enjeu autour de la reconnaissance de la fonction du logisticien dans un contexte d'absence de référencement au sein du répertoire des métiers de la FPH.

B) Les limites et les points de vigilances autour de l'organisation

Le dispositif de logistique d'étage nécessite par ailleurs une attention particulière sur des problématiques organisationnelles. Il s'agit de :

- Prévoir la continuité d'activité. L'EPMS « Les vagues » l'a intégré en budgétant 1,2 ETP de logisticien et en choisissant une organisation réactive pour pallier les absences.
- Favoriser le maintien du bon rangement des réserves par les soignants et les accompagnants via par exemple la mise en place de référents. Le professionnel de la logistique de l'EPMS « Les vagues » fait état d'une situation récurrente de désordre, malgré un étiquetage précis des rayonnages : « on s'attendait à voir les réserves un peu plus rangées... mais non ! ».
- Favoriser la coordination entre le logisticien et les professionnels utilisateurs, via par exemple la mise en place de rencontres formalisées régulières. Alexia Barde fait état

²⁷ Cf annexe 20 : extraits sur la fonction de logisticien d'étage (Anap, 2023)

de comportements agressifs tournés vers le logisticien dans un contexte d'absence de dispositif de coordination. Le Resah (2023) souligne une situation récurrente de cloisonnement entre les professionnels logistiques et les utilisateurs, alors même que les premiers vont travailler pour les seconds. L'Anap (2023) préconise la mise en place d'un contrat de service, dont elle fournit un modèle²⁸, permettant d'explicitier l'organisation et les rôles logistiques des parties prenantes. D'après son expérience, Faucher (2023) préconise de réviser le champ des missions des cadres encore trop fortement « dérangés » par des problématiques normalement du ressort du logisticien.

- Être vigilant à l'organisation autour des articles sensibles. Wack et Groulier (2023) évoquent les précautions à prendre pour l'organisation des transports de stupéfiants ou encore des déchets.
- Réinterroger régulièrement les dotations d'articles. Mounir Saïdi regrette l'absence de démarche sur le sujet et indique que sa capacité à modifier les dotations sociales d'articles en autonomie participe au bon fonctionnement.

C) Les limites et les points de vigilances concernant la mise en place du projet

La mise en place d'un projet de logistique d'étage montre différentes limites et points de vigilance à observer :

- Fixer un cadre stratégique. Groulier (2023) estime qu'un tel projet doit s'effectuer dans le cadre d'une stratégie logistique globale.
- Mener un diagnostic organisationnel en amont : Pour Alexia Barde, il s'agit d'une action essentielle à la réussite du projet. Elle évoque la nécessité de « faire un état des lieux », « identifier les impacts sur les personnels », « se poser la question des circuits à optimiser : qui fait quoi où comment ». Wack (2023) souligne l'importance de réaliser une cartographie des flux et des volumes intégrant la question de la saisonnalité. Groulier (2023) indique avoir systématiquement recours à un cabinet extérieur pour réaliser un audit organisationnel en amont d'un projet de logistique d'étage. L'Anap (2023) évoque la nécessité de choisir une organisation qui entre en corrélation avec les besoins et les projets d'accompagnement et de soins du terrain, avant de chercher à innover. Elle préconise de cartographier les processus logistiques actuels.
- Mener une étude architecturale. Groulier (2023) indique que l'organisation choisie doit « se reposer sur l'opportunité des bâtiments » : un projet de logistique d'étage est l'occasion de réinterroger les flux et les emplacements des réserves.
- Choisir la solution numérique adéquate. Wack (2023) estime que le choix du WMS (cf partie 1.2.4.C) constitue le point de départ d'un projet de logistique d'étage. Jane Watson met en avant l'intérêt de la solution numérique : « le temps gagné, c'est grâce à la scanette ».

²⁸ Cf annexe 21 : trame de contrat de service (Anap, 2023)

- Veiller à l'équilibre du travail des soignants et des accompagnants. Pour Alexia Barde, la diversification du travail des professionnels, concourant à leur bien-être, est diminuée par la logistique d'étage.
- Être dans un contexte favorable. D'après l'Anap (2023), la logistique d'étage émerge au gré de projets patrimoniaux, organisationnels ou de la volonté isolée de parties prenantes. Le Resah (2023) souligne qu'un tel projet nécessite généralement le recrutement d'un logisticien alors même que le temps de soignant libéré est diffus et ne permet pas de réduire le nombre de postes. Un contexte de déménagement ou de restructuration profonde permet souvent de palier à cette problématique grâce à une réorganisation à moyens constants concernant les RH.
- Mener une réflexion sur la réallocation du temps de soins libéré. Alexia Barde souligne la nécessité de ce travail car « au démarrage, les soignants ne se rendaient pas compte qu'ils avaient du temps de libéré ». Cet établissement a, par exemple, décidé d'allouer le temps libéré à la référence des usagers.
- Accompagner le changement et communiquer : Alexia Barde fait état d'importantes difficultés d'ajustement des équipes au démarrage, dans un contexte de mise en place du projet sans communication. L'Anap (2023) conseille de définir des canaux de communication et des référents dans les services, ainsi que de communiquer sur l'organisation et les indicateurs de performance choisis.

3.1.3 La question du choix pour une solution en logistique d'étage

Alexia Barde de l'EPMS « Les vagues » décrit la logistique d'étage comme « un cercle vertueux ». Toutefois, est-ce une solution pour tout établissement de santé ? Si, sur ce point, les avis divergent, un tel projet semble constituer une opportunité paramétrable quel que soit l'établissement. Par ailleurs, d'autres solutions sont possibles.

A) La logistique d'étage : une solution universelle ?

Si une solution d'organisation logistique d'étage semble pouvoir être déployée dans tout établissement de santé, ce n'est pas forcément la plus adéquate.

Groulier (2023) indique « on n'envisage pas de moderniser un établissement [...] sans mettre en place une logistique d'étage ». Wack (2023) défend plutôt l'idée de penser les solutions logistiques au cas par cas. Il donne l'exemple de la pertinence d'organisations en plein-vidé²⁹ pour des activités impliquant des productions régulières. Faucher (2023) remarque pour sa part que « tellement de facteurs peuvent rentrer en ligne de compte ». Pour lui, le choix d'une organisation en logistique d'étage « dépend de ce qu'on recherche ». La partie 1.1.1.C décrivait que les organisations peuvent aussi choisir

²⁹ Cf annexe 9 : éléments d'explication concernant l'approvisionnement

d'externaliser des activités logistiques. Wack (2023) s'exprime en défaveur de ce choix en raison de problèmes qualitatifs récurrents.

Alexia Barde met en avant que d'autres solutions existent. Elle détaille une expérience réussie au sein d'un service de réanimation en CHU : la responsabilité de la gestion des stocks était assurée par les soignants à tour de rôle, à un rythme mensuel. Le Resah (2023) met en avant l'intérêt des fonctionnements en plateforme logistique (cf partie 1.2.3.A). Groulier (2023) estime par ailleurs que la logistique d'étage est particulièrement intéressante pour les EHPAD au regard des difficultés tenant aux RH : « ça a du sens dans ces secteurs en crise du recrutement ».

B) La logistique d'étage : une organisation sur mesure et mouvante

La logistique d'étage, d'un établissement à un autre, est une organisation flexible et paramétrable en fonction des objectifs poursuivis et des contraintes.

Cette tendance ressort globalement de la publication de l'Anap (2023) qui fait état d'un panorama d'organisations variées en logistique d'étage, évoquée en partie 1.2.3.B. Pour Wack (2023), il existe une grande variété de paramétrage de la logistique d'étage. Elle peut par exemple concerner ou non l'ensemble des services d'un même établissement, utiliser ou non des outils numériques... Faucher (2023) défend l'idée que les logisticiens peuvent être associés au projet de soins car les soignants et les logisticiens ont des « contraintes partagées ». Pour Groulier (2023), cette idée dépend de l'organigramme au sein duquel la fonction logistique est centralisée ou non. Finalement, l'Anap (2023) préconise de réaliser un travail de définition du périmètre de la logistique d'étage, réinterrogeable au fil du temps.

3.2 Un plan d'actions en faveur du développement d'une logistique d'étage adaptée au contexte institutionnel

Cette partie indique différentes raisons permettant d'arbitrer en faveur du développement d'un projet de logistique d'étage à l'EPMS « La forêt » (3.2.1), et propose ensuite une méthodologie (3.2.1) ainsi qu'un plan d'actions (3.2.2).

3.2.1 Des arguments en faveur du déploiement d'une logistique d'étage

La partie 1.3.2.B mettait en lumière que l'EPMS « La forêt » est dans une situation délicate qui nécessite d'identifier et d'activer des leviers de performance. J'ai ainsi déterminé trois injonctions prioritaires relatives au projet d'évolution de la gestion des stocks à choisir : il ne doit pas entacher la qualité de prise en charge actuelle des usagers, détériorer la situation actuelle des RH (absentéisme, QVCT...) et dégrader davantage la situation budgétaire de l'établissement alors que l'établissement contractualise actuellement un plan de retour à l'équilibre.

A) La promesse de gains de performance

La deuxième partie indiquait que l'organisation actuelle de la gestion des stocks au sein de l'EPMS « La forêt » impacte négativement la performance de l'établissement. Ensuite, la partie 3.1 fait état que la logistique d'étage est une solution d'organisation parmi d'autres offrant des perspectives de gains de performance, tout en étant une proposition adaptable au contexte propre à chaque établissement.

J'ai souhaité analyser si les leviers d'actions identifiés en deuxième partie étaient compatibles avec un projet de logistique d'étage³⁰. Ce travail a montré que ce projet est une réponse adaptée à la plupart des dysfonctionnements identifiés tout en entrant en concordance avec de nombreux leviers d'actions relevés.

B) La question financière, un point déterminant

Il reste toutefois une préoccupation centrale pour acter le projet : celle du coût.

a) *La prise en compte de l'enjeu financier*

L'analyse effectuée en partie 2.3.1 a montré qu'il existait un enjeu financier autour de la gestion des stocks à l'EPMS « La forêt ». Dans un contexte de budget déficitaire et de plan de retour à l'équilibre, ce point est déterminant pour me pousser à agir et à engager d'éventuelles dépenses d'investissement et d'exploitation qui seront compensées, *in fine*, par une amélioration de la situation financière. Il serait souhaitable de pouvoir mener une étude financière complémentaire permettant d'évaluer les gains financiers attendus. Ces derniers seront déterminants pour défendre le projet auprès des parties prenantes. Ils pourront être inscrits au sein du plan de retour à l'équilibre.

Un moindre enjeu financier, tel que rencontré sur les autres établissements des EPA, aurait demandé à arbitrer sur les dépenses que l'établissement consent à engager pour un gain de performance autre que financier.

b) *Le coût du logisticien et de la solution numérique*

Même s'il reste paramétrable, un projet de logistique d'étage nécessite *a priori* une solution numérique et le déploiement d'un poste de logisticien d'étage. Ces deux postes peuvent être générateurs de coûts et doivent être pris en compte pour acter ou non la mise en place du projet.

Concernant la solution numérique, j'ai fait réaliser un devis auprès du prestataire de l'EPMS « Les vagues ». La solution numérique comprend 3 modules : une douchette pour réaliser les mouvements de stock dans les réserves, une application-bibliothèque des articles et des dotations par services ainsi qu'un tableau de bord de préparation des demandes des

³⁰ Cf annexe 7 : tableau d'analyse des leviers d'actions identifiés et des apports d'un mode d'organisation en logistique d'étage

services. Cette solution implique des impacts financiers : 19 600 euros toutes taxes comprises (TTC) en section investissement, 2 700 euros TTC en charges d'exploitation annuellement et 3 000 euros TTC de frais de formation. D'un point de vue financier, l'effort est à réaliser principalement en investissement. La hauteur d'investissement demandée reste relativement modeste et pourrait être inscrit pour l'année 2025, tout en veillant à ne pas empêcher les investissements obligatoires ou nécessaires au bon fonctionnement de la structure. En exploitation, le coût de fonctionnement annuel devrait être largement couvert par les économies réalisées grâce à l'amélioration de la gestion des stocks. L'analyse financière complémentaire permettrait de m'en assurer.

Par ailleurs, cette solution est obligatoirement interfacée avec le logiciel de gestion économique interne. La version actuelle du logiciel de l'EPMS étant trop ancienne, elle n'est pas compatible avec la solution numérique. La mise à jour du logiciel pour une version récente et compatible implique également des impacts financiers à l'investissement et en exploitation. Je pars du postulat que la mise à jour du logiciel de gestion économique est déjà actée et budgétée pour l'année 2024.

Concernant le poste de logisticien, la direction de l'EPMS « Les vagues » a budgété 1,2 ETP pour environ 300 lits et places. A l'EPMS « La forêt », l'agent technique estime passer 0,8 ETP aux différentes activités logistiques pour environ 160 places. La mise en place d'un logisticien d'étage pourrait donc aisément se réaliser à moyen constant à partir des effectifs déjà en place. Il est même possible d'interroger la possibilité de réduire ce temps pour approcher le ratio (ETP de logisticien/nombre de lits et places) de l'EPMS « Les vagues ».

C) La question de la faisabilité

Il se pose finalement la question de la faisabilité.

Concernant le poste de logisticien d'étage, il est envisageable, soit que l'agent technique, qui effectue déjà des tâches logistiques, puisse évoluer sur cette fonction, soit que le poste puisse être proposé à un profil plus proche du soin. De plus, le contexte est favorable à un tel projet (cf partie 3.1.2.C) : il existe des marges d'organisation liées à la remise à plat des fonctionnements d'équipes et au déménagement à venir de plusieurs services à l'EHPAD. Par ailleurs, le calendrier institutionnel est compatible avec un tel projet : le projet d'établissement sera finalisé à la fin de l'année 2024 et seul le déménagement est programmé comme projet d'ampleur en 2025.

L'acceptabilité du projet impacte également sa faisabilité. Le niveau d'insatisfaction que j'ai ressenti concernant la gestion des stocks lors de l'étude ne me font pas craindre un accueil défavorable de la part des agents. En parallèle, les arguments financiers seront déterminants pour permettre l'adhésion du Comité social d'établissement (CSE), du Conseil d'administration et des Conseils de la vie sociale (CVS).

3.2.2 La méthodologie de projet

Pour mettre en place une organisation en logistique d'étage à l'EPMS « La forêt », je fais le choix d'une méthodologie de projet équilibrée impliquant une sollicitation des professionnels soignants et accompagnants restreinte tout en garantissant le bon déroulé du projet dans le temps. En effet, la situation actuelle de l'établissement mobilise quotidiennement les agents sur différents sujets, en particulier à l'EHPAD.

A) La gouvernance³¹

La chefferie de projet est assurée par le directeur en charge de l'EPMS « La forêt ». Le comité de pilotage (COFIL) est composé de sept membres. Sa mission est d'acter le calendrier et les décisions relatives à la mise en place du projet, et suivre son déploiement. Le COFIL se réunira aux étapes importantes du calendrier de mise en œuvre. Je ne souhaite pas y associer les usagers ou leur représentant car le projet est avant tout organisationnel. Ils auront des informations via les CVS et dans le journal interne de l'établissement qui a existé par le passé et que je souhaite remettre en place. Les représentants des personnels ne font pas non plus partie du comité de pilotage. Ils seront informés du projet à l'occasion des points mensuels en vigueur et en CSE. Ils pourront participer à titre individuel aux groupes de travail (GT).

Cinq GT thématiques sont constitués et se réunissent au minimum une fois et autant que de besoin. Ils œuvrent pour la déclinaison opérationnelle du projet. Le lien entre le COFIL et les GT est assuré par le chef de projet. Les GT sont composés de membres obligatoires et permettent à des soignants et accompagnants d'y participer. Un référent par GT est nommé par le chef de projet. Il doit assurer une animation favorisant la participation des membres. Un avis d'appel à participation sera publié par les canaux institutionnels (logiciels métier et qualité) et relayé par l'encadrement lors des réunions d'équipes.

B) Le calendrier

L'objectif est que le projet de logistique d'étage soit déployé de façon progressive en visant une couverture de l'ensemble des services à l'automne 2025, c'est-à-dire au même moment que le déménagement effectif des services de l'EHPAD. Je choisis un déploiement progressif permettant de limiter les risques de dysfonctionnements généralisés et facilite les ajustements organisationnels nécessaires au fil de l'eau.

³¹ Cf annexe 22 : tableau récapitulatif de la gouvernance du projet proposée

C) L'évaluation de la conduite de projet

Je souhaite mettre en place une évaluation de la méthodologie de projet avec :

- Des indicateurs quantitatifs à des fins principalement statistiques et de traçabilité : nombre de réunions et de participants par catégorie et nombre de semaines de retard par rapport au calendrier validé au premier COPIL.
- Sur le versant qualitatif : un questionnaire d'évaluation concernant la conduite du projet pour les participants permettant d'identifier des axes d'amélioration. Le chef de projet sera également chargé de réaliser un bilan concernant la conduite de projet.

3.2.3 Le plan d'actions

A) Les actions à conduire par les groupes de travail

En partant du postulat qu'un *benchmark* complet a déjà été réalisé en amont, le plan d'actions prévisionnel a pu être construit à partir des leviers d'actions identifiés³² et des apports concernant la logistique d'étage (cf partie 3.1). Le plan d'actions ci-dessous (tableau 3), découpé en fonction des attributions des différents GT, inclus un calendrier prévisionnel. Un tableau de suivi du plan est proposé en annexe³³.

Tableau 3 - Plan d'actions du projet de logistique d'étage à l'EPMS "La forêt"

GT	Code action	Nom de l'action	Janvier 24	Février 24	Mars 24	Avril 24	Mai 24	Jun 24	Juillet 24	Août 24	Sept. 24	Oct. 24	Nov. 24	Déc. 24	Janvier 25	Février 25	Mars 25	Avril 25	Mai 25	Jun 25	Juillet 25	Août 25	Sept. 25	Oct. 25	Nov. 25	Déc. 25
			Aménagement et équipement	GT1-01	Réaliser l'étude architecturale (cartographier les espaces de stockage actuels par article, identifier les autres espaces logistiques existants et les problématiques...) ³⁴																					
GT1-02	Réaliser l'audit organisationnel via une cartographie des flux actuels ³⁵																									
GT1-03	Déterminer les nouveaux espaces de stockage par article (en intégrant le scénario du déménagement)																									
GT1-04	Déterminer les équipements, les installations et les signalétiques nécessaires à la manutention et aux nouveaux espaces de stockage (dont sécurisation, information sur le prix et prévention des risques biologiques et risques professionnels)																									

³² Cf annexe 7 : tableau d'analyse des leviers d'actions identifiés et des apports d'un mode d'organisation en logistique d'étage

³³ Cf annexe 27 : tableau de suivi du plan d'actions du projet de logistique d'étage à l'EPMS "La forêt"

³⁴ Cf annexe 23 : proposition de méthodologie pour réaliser le diagnostic et la cartographie des espaces de stockage

³⁵ Cf annexe 24 : proposition de trame pour réaliser le diagnostic et la cartographie des flux

GT	Code action	Nom de l'action	Janvier 24	Février 24	Mars 24	Avril 24	Mai 24	Juin 24	Juillet 24	Août 24	Sept. 24	Oct. 24	Nov. 24	Déc. 24	Janvier 25	Février 25	Mars 25	Avril 25	Mai 25	Juin 25	Juillet 25	Août 25	Sept. 25	Oct. 25	Nov. 25	Déc. 25		
	GT1-05	Déterminer un plan d'achat et d'investissement pluriannuel pour le projet (volet aménagement, équipement et signalétique hors solution numérique)																										
	GT1-06	Déterminer un plan de mise en service des nouveaux espaces de stockage																										
	GT1-07	Acheter et mettre en place les aménagements, les équipements et la signalétique																										
Ressources humaines	GT2-01	Déterminer les missions à confier au logisticien d'étage et son profil																										
	GT2-02	Déterminer les modalités de continuité d'activité en cas d'absence du logisticien																										
	GT2-03	Déterminer les missions à confier aux référents et aux utilisateurs (dont soignants et accompagnants)																										
	GT2-04	Déterminer les missions à confier aux cadres																										
	GT2-05	Établir la fiche de poste du logisticien d'étage																										
	GT2-06	Définir les modalités de coordination souhaitées entre les unités et la logistique																										
	GT2-07	Mettre à jour les fiches de poste des professionnels impactés par le projet																										
	GT2-08	Déterminer les actions à mener pour favoriser la fidélisation du logisticien																										
	GT2-09	Déterminer comment le temps de soins et d'accompagnement libéré doit être investi																										
	GT2-10	Définir les modalités de recrutement du logisticien d'étage																										
	GT2-11	Rédiger les contrats de service ³⁶																										
	GT2-12	Déterminer le plan de formation lié au projet (dont prévention des risques)																										
	GT2-13	Recruter et mettre en place le nouveau poste de logisticien d'étage																										
	GT2-14	Mettre à jour le DUERP																										
	GT2-15	Mettre en place les référents logistiques soignants et accompagnants																										
	GT2-16	Mettre en œuvre le plan de formation lié																										

³⁶ Cf annexe 21 : trame de contrat de service (ANAP, 2023)

GT	Code action	Nom de l'action	Janvier 24	Février 24	Mars 24	Avril 24	Mai 24	Juin 24	Juillet 24	Août 24	Sept. 24	Oct. 24	Nov. 24	Déc. 24	Janvier 25	Février 25	Mars 25	Avril 25	Mai 25	Juin 25	Juillet 25	Août 25	Sept. 25	Oct. 25	Nov. 25	Déc. 25	
			Approvisionnement et dotations	GT3-01	Faire un état des lieux et arbitrer la liste des articles disponibles ³⁷																						
GT3-02	Arbitrer le mode de réapprovisionnement par article ³⁸ (complémentation, plein-vider... ³⁹) et par unité																										
GT3-03	Déterminer la méthodologie pour établir les dotations par services et les réviser dans le temps																										
GT3-04	Déterminer les protocoles logistiques concernant la préparation, les articles sensibles et la prévention des risques professionnels (dont stratégie de rayonnage et de stockage)																										
GT3-05	Établir la liste des articles et les dotations par services																										
Solution numérique	GT4-01	Déterminer la solution numérique adéquate																									
	GT4-02	Déterminer un plan d'achat et d'investissement pluriannuel pour le projet (volet solution numérique)																									
	GT4-03	Acheter et installer les solutions																									
	GT4-04	Mettre en place la comptabilité des stocks et les procédures nécessaires en lien avec la solution numérique																									
	GT4-05	Former les acteurs à la solution																									
	GT4-06	Mettre en service dont l'implémentation des dotations par services																									
Communication	GT5-01	Déterminer un plan de communication concernant le projet																									
	GT5-02	Déterminer les modalités d'évaluation et de suivi du projet (versants qualitatif et quantitatif, dont financier)																									
	GT5-03	Mener le plan de communication																									
	GT5-04	Suivre les indicateurs																									

³⁷ Cf annexe 25 : point de vigilance concernant la révision des articles en stock

³⁸ Cf annexe 26 : éléments d'information concernant l'arbitrage des modes de réapprovisionnement par article

³⁹ Annexe 9 : éléments d'explication concernant l'approvisionnement

B) Les perspectives

En parallèle du projet de logistique d'étage, je propose que d'autres actions puissent être menées en lien notamment avec les constats effectués et les leviers d'action identifiés :

- A court terme :
 - Déterminer si l'organisation en logistique d'étage peut servir d'outil d'accompagnement pour les usagers (cf partie 2.2.4).
 - Associer les personnes concernées au sein du processus achat, via par exemple la mise en place de commissions (à inscrire au sein du futur schéma directeur).
- A moyen/long terme :
 - Conduire une réflexion pour rédiger son schéma directeur achat et logistique intégrant notamment le projet de logistique d'étage, sa stratégie d'achat-approvisionnement (nombre de fournisseurs, question des frais de port...).
 - Développer une politique de développement durable intégrant entre autres les questions des déchets et de l'origine géographique des fournisseurs.
 - Réviser des pratiques ayant un impact sur la gestion des stocks telles que les procédures de nettoyage des locaux, idée soumise par une soignante.
 - Conduire une réflexion sur la mesure de la satisfaction des parties prenantes (usagers, aidants, professionnels, partenaires...) de l'établissement dans le temps, car il s'agit d'un indicateur fiable d'évaluation de la performance (C. Benoit, 2021).

Conclusion

La gestion des stocks est inhérente à la logistique, une science de gestion récente, apparue avec l'expression « supply chain management » (Oliver, Weber, 1982), qui s'intéresse aux flux : des entités physiques et informationnelles qui circulent de façon universelle au sein des organisations. Les stocks émergent sous l'action des flux physiques « poussés » qui connaissent des arrêts. Lasnier (2015) utilise l'allégorie suivante : un premier robinet alimente un réservoir qui constitue le stock ; le deuxième sert à répondre à la demande et diminue le stock. L'objectif est de définir la quantité idéale de stock permettant d'assurer la continuité et la fluidité (Claye-Puau et al., 2020).

Les établissements de santé -sanitaires, sociaux et médico-sociaux- ne font pas exception : ils mettent en œuvre, eux aussi, des activités logistiques et de gestion des stocks. Ces dernières répondent à un impératif commun : servir les activités d'accompagnement et de soins ; tout en faisant face aux mêmes enjeux : assurer la sécurité du médicament, recentrer les acteurs sur leur cœur de métier et assurer la disponibilité des articles nécessaires à la prise en charge (Resah, 2023). Pour ce faire, différents flux physiques nécessitent d'être stockés : produits de santé ou médicaments, linge, produits alimentaires, produits d'entretien, produits d'incontinence... Pourtant, les structures se sont appropriées ces questions de façon hétérogène. Des exemples d'organisations abouties sont les « plateformes logistique » et la « logistique d'étage », impliquant généralement le recours à des solutions technologiques.

L'enquête de terrain à l'EPMS « La forêt » et une étude bibliographique ont montré que la gestion des stocks peut avoir différents impacts sur la performance d'un établissement de santé.

La notion de performance revêt un caractère ambigu (Issor, 2017) difficile à mesurer : il s'agit du point d'équilibre idéal entre des objectifs, des moyens et des résultats (Gibert, 1980). Dans le contexte d'un établissement de santé, la performance globale d'un établissement garantit sa pérennité (C. Benoit, 2021).

La gestion des stocks va influencer sur la performance en touchant principalement :

- L'organisation et les conditions de travail des soignants et des accompagnants. La gestion des stocks peut générer des « pertes de temps », occupé aux activités logistiques et à la résolution des dysfonctionnements, des interruptions de tâches et une atteinte de la QVCT.
- La qualité des soins et d'accompagnement des usagers. La gestion des stocks va influencer la qualité de la prise en charge en impactant la disponibilité des agents et la qualité des prestations. Elle peut aussi déclencher des comportements problématiques, tout en constituant parfois un support éducatif pour travailler l'autonomie des personnes.

- La santé financière. La gestion des stocks peut engendrer différents surcoûts qui vont peser sur le budget des établissements de santé. Il est remarquable que l'enjeu financier varie sous l'influence du montant des dépenses de produits stockés.

D'autres impacts ont pu être relevés. La gestion des stocks peut générer des risques biologiques et contribuer ou non à une démarche de développement durable voire de RSE. En bout de course, la satisfaction des parties prenantes, déterminante pour jauger la performance d'un établissement de santé (Benoit, 2021), est impactée.

En tant que future DESSMS, la mise en lumière de ce phénomène pousse à rechercher des solutions.

La logistique d'étage est un mode d'organisation des activités logistiques et de gestion des stocks en établissement de santé qui va chercher à optimiser les tâches. Elle implique généralement une organisation centralisée avec la mise en place d'un logisticien chargé de traiter la logistique de plusieurs unités de façon homogène, et une solution numérique.

Un mode d'organisation en logistique d'étage peut permettre différents gains de performance avec : du temps de soin et d'accompagnant libéré, une amélioration de la QVCT, la satisfaction accrue des usagers, des effets financiers positifs ou encore en favorisant une inscription dans le développement durable et la RSE.

Si l'organisation en logistique d'étage est entièrement paramétrable, la logistique d'étage ne constitue pas une solution unique pour les établissements de santé. Pour arbitrer sa décision, le directeur doit d'abord évaluer son opportunité financière : les gains de performance attendus sont-ils à la hauteur des dépenses à engager ? Enfin, la faisabilité, au regard du contexte et du calendrier institutionnel devra être appréciée.

Dans la perspective de ma future prise de poste en tant que directrice en établissement de santé, le travail du mémoire est la parfaite illustration que derrière des « irritants » du quotidien ou des dysfonctionnements d'apparence assez simple, peut en réalité se cacher des problématiques de gestion complexes. Ces dernières peuvent impacter différentes parties prenantes de l'établissement, et *in fine*, la performance de la structure. Le directeur ne doit donc pas s'arrêter à la simple vision d'une réserve désordonnée dans un établissement, car elle est potentiellement l'arbre qui cache la forêt. En outre, le travail du mémoire a mis en lumière que la parole et l'expérience des professionnels, au sein de son établissement mais aussi au sein de son réseau, sont une mine d'or pour faire le tour d'un problème et faire émerger des solutions. Sur ce dernier point, la consultation des ressources expertes à disposition des établissements de santé, tels que l'Anap et le Resah, doit constituer un réflexe pour s'informer.

Bibliographie

Livres

Benoit, C. (2021). *Manager un établissement de santé* (5ème édition). Gereso.

Blua, P., Yalaoui, F., Amodeo, L., De Block, M., Laplanche, D. (2019). *Logistique hospitalière et e-gouvernance*. ISTE Editions.

Bowersox, D. J., Smykay, E. W., La Londe, B. J., et Smith, W. R. (1968). *Physical distribution management : logistics problems of the firm*.

Claye-Puaux, S., Rouquet, A., Roussat, C. (2020). *Logistique*. Vuibert.

Davis, L. E., Churns, A. B. (1975). *The quality of working life*.

Emerson, E. (2001). *Challenging behavior, analysis and intervention in people with severe behavior problems*. Cambridge: University press

Gibert, P., (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Éditions d'Organisation.

Lasnier, G., (2015). *Gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique* (2ème édition). Lavoisier.

Oliver, R. K., Webber, M. D. (2012). *Supply-chain management : logistics catches up with strategy*.

Piget, P. (2015). *De la comptabilité de gestion au contrôle de gestion* (7ème édition). Economica

Womack, J. P., Jones, D. T., et Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*.

Articles de revue

Eckerlein, G., Sampieri-Teissier, N. (2022). La logistique hospitalière au service des soignants et des patients. *Techniques de l'ingénieur*. <https://doi.org/10.51257/a-v2-ag5430>

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, Volume 17, pp. 93-103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>

Volland, J., Fugener, A., Schoenfelder, J., Brunner, J. (2017). Material logistics in hospitals : A literature review. *Omega*, Volume 69, pp. 82-101. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2016.08.004>

Publications professionnelles

Anap. (2023, 4 décembre). *Logistique d'étagage : libérez du temps pour les soignants*. <https://anap.fr/s/article/logistique-etage-liberez-temps-soignants>

Anap. (2023, 5 décembre). *Autodiagnostic de maturité de la fonction logistique*. <https://anap.fr/s/article/autodiagnostic-maturite-fonction-logistique>

Anap, Resah. (2024, 17 juillet). *Robots et automates, embarquez vers la logistique de demain*. <https://anap.fr/s/article/robots-et-automates-embarquez-vers-la-logistique-de-demain>

Anap. (2024). *Rapport d'activité 2023*. https://anap.my.salesforce.com/sfc/p/#7Q000006Hfly/a/Jv000002JtPR/zivMEue_Z73SasUdN7D4j.VZo5syGIZfQTw9uQupezM

Antenne régionale de Picardie du Centre de coordination de la lutte contre les infections nosocomiales Paris-Nord. (2011). *Fiches de bonnes pratiques d'hygiène en établissements médico-sociaux*. <https://www.gilar.org/UserFiles/File/antibioresistance/doc-hygiene-au-quotidien-en-ems.pdf>

Collectivité-locales.gouv.fr (2023). *Instruction budgétaire et comptable M22 - Tome 1 - Le cadre comptable*. https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/finances-locales/M22/IBC_M22_Tome1_2024.pdf

Resah. (2023). *Comment transformer sa logistique pour assurer la qualité des soins ?* <https://www.resah.fr/base-documentaire/comment-transformer-sa-logistique-pour-assurer-la-qualite-des-soins/>

Article de presse spécialisée

Debacker, P. (2024, 10 juin). *La logistique du CHU d'Amiens s'engage dans une labellisation de qualité environnementale*. Hospimedia. <https://abonnes.hospimedia.fr/articles/20240607-developpement-durable-la-logistique-du-chu-d-amiens>

Pages internet

INRS. (2023, 24 janvier). *Dossier risques biologiques*. INRS. <https://www.inrs.fr/risques/biologiques/ce-qu-il-faut-retenir.html>

H360 Association nationale des cadres et experts techniques hospitalières. (s. d.). *La logistique hospitalière*. H360. <https://www.h360.fr/dossiers/la-logistique-hospitaliere/>

Ministère du travail de la santé et de la solidarité. (2010, 31 mars). *Troubles musculo-squelettiques*. Travail-emploi-gouv.fr. <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/troubles-musculo-squelettiques>

Fédération hospitalière de France. (2024, 16 février). *Communiqué - Arbitrages budgétaires sur l'inflation et la sous-exécution : "Halte à la politique des rustines en matière de santé !"*. FHF. <https://www.fhf.fr/actualites/communiques-de-presse/arbitrages-budgetaires-sur-linflation-et-la-sous-execution-halte-la-politique-des-rustines-en#:~:text=En%20l'état%2C%20le%20gouvernement,enveloppe%20exceptionnelle%20leur%20soit%20attribuée.>

Fédération hospitalière de France. (2024, avril). *Enquête nationale FHF – situation financière des EHPAD publics à fin 2023*. FHF. <https://www.fhf.fr/sites/default/files/2024-04/Enquête%20nationale%20FHF%20-%20situation%20financière%20des%20EHPAD%20publics%20VDEF%20-%20synthèse.pdf>

Fédération hospitalière de France. (2024, 20 août). *Santé & vérités*. FHF.
<https://www.fhf.fr/sante-verites>

Webinaire enregistré

Wack, L., Groulier, V., Faucher, S. (2023). *Logistique d'étage : une clé pour libérer du temps soignant ?* Hospimédia. <https://www.youtube.com/watch?v=78euT6-frFA&t=1669s>

Actes juridiques et lois

Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (J.O. 3 janvier 2002).

Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (J.O 22 juillet 2009).

Article L.5126-1 du Code de la santé publique.

Documents internes au lieu de stage

Projet de direction commune des EPA (2024)

Rapport d'activité 2023 de l'EPMS « La forêt »

Extrait du Grand journal (données comptables) 2022 et 2023 de l'EPMS « La forêt »

État réalisé des recettes et des dépenses 2022 et 2023 de l'EPMS « La forêt »

Extrait du Grand journal (données comptables) 2021, 2022 et 2023 des 3 autres établissements des EPA

État réalisé des recettes et des dépenses 2021, 2022 et 2023 des 3 autres établissements des EPA

Liste des annexes

Annexe 1 : méthodologie employée pour l'état des lieux de la gestion des stocks de l'EPMS « La forêt » dans le cadre de la mission de stage

Annexe 2 : tableau récapitulatif des matières utilisées dans le cadre de l'étude de terrain

Annexe 3 : guide d'entretien semi-directif avec les usagers de l'EPMS « La forêt »

Annexe 4 : guides d'entretiens semi-directifs avec les professionnels de l'EPMS « La forêt »

Annexe 5 : guide d'entretien semi-directif avec les professionnels de l'EPMS « Les vagues »

Annexe 6 : présentation de l'établissement public médico-social « Les vagues » avec une organisation en logistique d'étage

Annexe 7 : tableau d'analyse des leviers d'actions identifiés et des apports d'un mode d'organisation en logistique d'étage

Annexe 8 : récapitulatif de l'identité des individus nommés dans le cadre du mémoire

Annexe 9 : éléments d'explication concernant l'approvisionnement

Annexe 10 : éléments d'explication concernant l'entreposage (Lasnier, 2015 et Claye-Puaux et al., 2020)

Annexe 11 : schéma d'organisation flux par flux en établissement de santé (Resah, 2023)

Annexe 12 : tableau de synthèse du pilotage des fonctions supports identifiées dans les organigrammes des EPA et de l'EPMS « La forêt » (juillet 2024)

Annexe 13 : graphique de maturité de la fonction logistique (outils d'auto-diagnostic Anap) de l'EPMS « La forêt »

Annexe 14 : rôle des personnes intervenant dans la gestion des stocks à l'EPMS « La forêt »

Annexe 15 : fiche d'évènement indésirable concernant une ruptures de stock aux EPA

Annexe 16 : éléments d'explication concernant les hauses de dépenses de produits potentiellement stockés à l'EPMS « La forêt » entre 2022 et 2023

Annexe 17 : niveaux et évolution des dépenses de produits potentiellement stockés de 2021 à 2023 sur les autres établissements des EPA

Annexe 18 : éléments d'explication concernant la stratégie de préparation de commande (Claye-Puaux et al., 2020)

Annexe 19 : éléments d'explication concernant la comptabilité des stocks

Annexe 20 : extraits sur la fonction de logisticien d'étage (Anap, 2023)

Annexe 21 : trame de contrat de service (Anap, 2023)

Annexe 22 : tableau récapitulatif de la gouvernance du projet proposée

Annexe 23 : proposition de méthodologie pour réaliser le diagnostic et la cartographie des espaces de stockage

Annexe 24 : proposition de trame pour réaliser le diagnostic et la cartographie des flux

Annexe 25 : point de vigilance concernant la révision des articles disponibles en stock

Annexe 26 : éléments d'information concernant l'arbitrage des modes de réapprovisionnement par article

Annexe 27 : tableau de suivi du plan d'actions du projet de logistique d'étage à l'EPMS "La forêt"

Annexe 1 : méthodologie employée pour l'état des lieux de la gestion des stocks de l'EPMS « La forêt » dans le cadre de la mission de stage

Dans une approche qualitative, j'ai choisi de réaliser plusieurs visites accompagnées par les professionnels de l'EPMS ayant un rôle dans la gestion des stocks. L'objectif de ces visites était de :

- Observer de visu l'organisation des stocks,
- Identifier les principaux flux physiques et informationnels liés à la gestion des stocks,
- Identifier les acteurs prenant part à la gestion des stocks,
- « Prendre la température » en identifiant un premier niveau de difficultés rencontrées,
- Recueillir d'éventuels éléments d'information spontanés permettant d'alimenter le travail du présent mémoire.

Pour échanger avec les professionnels, j'ai utilisé une grille de visite et d'entretien non directif favorisant une première approche du sujet, composée ainsi :

- Partie A : Visite des lieux liés à la gestion des stocks qui concerne le professionnel si utile / réalisation de photographies
- Partie B : Entretien semi-directif, à réaliser pendant ou après la visite si elle a lieu
 - Quel est votre rôle dans la gestion des stocks ?
 - Avec qui êtes-vous en interaction ?
 - D'après vous, qu'est ce qui fonctionne bien ?
 - D'après vous, qu'est ce qui ne fonctionne pas bien ?
 - Qu'est ce qui pourrait être amélioré selon vous ?

Le choix des visites à effectuer et des personnes à rencontrer s'est effectué avec l'aide de l'équipe d'encadrement et au fil de l'eau. Il s'agit :

- Des deux activités de l'EPMS avec ses espaces logistiques et de stockage avec les cadres de l'EHPAD et de l'EANM,
- De l'espace de stockage de la pharmacie avec l'infirmier diplômée d'État coordinateur (IDEC),
- La cuisine et le magasin de produits alimentaires avec le responsable de la cuisine,
- Le magasin et les espaces de stockage de l'EPMS avec un agent technique chargé de missions logistiques.
- Le service économat avec le gestionnaire économiste.

Annexe 2 : tableau récapitulatif des matières utilisées dans le cadre de l'étude de terrain

- 3 entretiens semi-directifs avec des usagers de l'EPMS « La forêt » (2 EHPAD et 1 EANM)
- 5 entretiens semi-directifs avec des professionnels soignants et accompagnants de l'EPMS « La forêt » (3 EHPAD avec représentation de chaque unité et 2 EANM)
- 2 entretiens avec les cadres de l'EPMS « La forêt » (EHPAD et EANM)
- État des lieux de la gestion des stocks au sein des EPA (mission de stage)
- Littérature / bibliographie dont documentation interne à l'EPMS « La forêt »

Annexe 3 : guide d'entretien semi-directif avec les usagers de l'EPMS « La forêt »

Introduction :

- Présentation
- Informations à donner concernant le cadre de l'entretien : mémoire professionnel, conversation, "Pas de mauvaises réponses", confidentialité et anonymat, durée de l'entretien (30 minutes environ)
- Demande d'accord pour enregistrement vocal de l'entretien
- Quel est votre établissement ? (EHPAD ou EANM/foyer de vie) Si EHPAD, quelle unité ?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans l'établissement ?

Partie A / Objectif principal : savoir si la logistique et/ou la gestion des produits stockés sont spontanément perçus et/ou nommés comme impactant l'accompagnement et/ou l'organisation des accompagnants

- Que pensez-vous de l'accompagnement proposé par les accompagnants ? Qu'est-ce qui vous convient ? Qu'est-ce qui ne vous convient pas ?
- Qu'est-ce qui fait obstacle à votre accompagnement ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez améliorer dans votre accompagnement ?
- D'après vous, qu'est-ce qui prend du temps de travail dans le quotidien des accompagnants ?
- Pour vous, qu'est-ce qui impacte les finances de l'établissement ? Qu'est-ce qui "coûte cher" ?

Partie B / Objectif principal : partager le même niveau de connaissance concernant la logistique et les produits stockés

- Pour vous, qu'est-ce que la logistique ? Explication sur la notion de logistique à donner : La logistique est une fonction support à l'activité de l'EPMS. Elle vise à s'assurer que les bons produits sont mis à disposition au bon endroit, au bon moment.
- Pour vous, quels sont les produits / objets stockés nécessaires au quotidien au bon fonctionnement de l'établissement ? Explication sur les produits stockés à donner : les produits stockés sont des produits concourant au bon fonctionnement de l'établissement pour lesquels un stock est mis en place pour assurer notamment la continuité de l'activité. Exemple de produits à citer : denrées alimentaires (gâteaux secs, boissons), produits hôteliers et d'hygiène (papier toilette, protections, produits ménager), fournitures...

Partie C / Objectif principal : savoir comment est perçue la gestion des produits stockés en termes d'impacts sur la performance

- Que pensez-vous des produits stockés de l'EPMS ?
- D'après vous, qui réalise l'activité logistique ? Quels sont les professionnels concernés ? Qui s'occupe des produits stockés ?
- Où sont-ils stockés / rangés et comment ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent votre accompagnement ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent l'organisation du travail des soignants ?

Conclusion

- Qu'est-ce que vous aimeriez changer concernant votre accompagnement ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez changer concernant la logistique / la gestion des stocks / les produits concernés ?
- Avez-vous d'autres éléments à ajouter sur le sujet ?
- Remerciements

Annexe 4 : guides d'entretiens semi-directifs avec les professionnels de l'EPMS « La forêt »

Guide d'entretien semi-directif pour les professionnels accompagnants et soignants

Introduction

- Présentation
- Informations à donner concernant le cadre de l'entretien : mémoire professionnel, conversation, "Pas de mauvaises réponses", confidentialité et anonymat, durée de l'entretien (45 minutes environ)
- Demande d'accord pour enregistrement vocal de l'entretien
- Quel est votre établissement ? (EHPAD ou EANM/foyer de vie) Si EHPAD, quelle unité ?
- Quelle est votre métier ?
- Quelle est votre formation ?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans l'établissement ?

Partie A / Objectif principal : savoir si la logistique et/ou la gestion des produits stockés sont spontanément perçus et/ou nommés comme impactant la performance de l'établissement

- Que pensez du travail d'accompagnement que vous effectuez auprès des usagers ? Qu'est ce qui l'impact négativement ? Qu'est-ce qui pourrait avoir un impact positif ?
- Que pensez-vous du temps disponible que vous avez pour l'utilisateur ? Qu'est ce qui l'impact négativement ? Qu'est-ce qui pourrait avoir un impact positif ?
- Que pensez-vous de l'organisation du déroulé de vos tâches quotidiennes ? Qu'est ce qui l'impact négativement ? Qu'est-ce qui pourrait avoir un impact positif ?
- Que pensez-vous de la situation financière de l'établissement ?
- Selon vous, qu'est ce qui, dans le fonctionnement de l'établissement, a un impact sur la situation financière de l'établissement ? Qu'est ce qui l'impact négativement ? Qu'est-ce qui pourrait avoir un impact positif ?
- Selon vous, qu'est ce qui, en lien avec votre travail d'accompagnement et vos tâches quotidiennes, a un impact sur la situation financière de l'établissement ? Qu'est ce qui l'impact négativement ? Qu'est-ce qui pourrait avoir un impact positif ?

Partie B / Objectif principal : partager le même niveau de connaissance concernant la performance, la logistique et les produits stockés

- Pour vous, qu'est-ce c'est qu'un établissement « performant » ? Explication sur la notion de performance à donner : le niveau de réalisation des résultats (en lien avec les objectifs, notamment en termes de qualité de prise en charge) par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées par l'établissement.
- Pour vous, qu'est-ce que la logistique ? Explication sur la notion de logistique à donner : La logistique est une fonction support à l'activité de l'EPMS. Elle vise à s'assurer que les bons produits sont mis à disposition au bon endroit, au bon moment.
- Pour vous, quels sont les produits / objets stockés nécessaires au quotidien au bon fonctionnement de l'établissement ? Explication sur les produits stockés à donner : les produits stockés sont des produits concourant au bon fonctionnement de l'établissement pour lesquels un stock est mis en place pour assurer notamment la continuité de l'activité. Exemple de produits à citer : denrées alimentaires (gâteaux secs, boissons), produits hôteliers et d'hygiène (papier toilette, protections, produits ménager), fournitures...

Partie C / Objectif principal : savoir comment est perçue la gestion des produits stockés en termes d'impacts sur la performance

- Que pensez-vous des produits stockés de l'EPMS ?

- D'après vous, qui réalise l'activité logistique ? Quels sont les professionnels concernés ? Qui s'occupe des produits stockés ?
- Où sont-ils stockés / rangés et comment ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent la performance de l'établissement ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent votre organisation de travail et vos tâches ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent l'accompagnement des usagers ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent la situation financière de l'établissement ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés ont-elles d'autres impacts sur la performance de l'établissement ?

Conclusion

- Que pensez-vous du fonctionnement de la gestion stocks aujourd'hui ? Ce qui fonctionne bien et moins bien ?
- Quelles pistes d'amélioration aimeriez-vous formuler sur le sujet de la logistique et de la gestion des stocks ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez changer concernant la logistique / la gestion des stocks / les produits concernés ?
- Avez-vous d'autres éléments à ajouter sur le sujet ?
- Remerciements

Guide d'entretien semi-directif pour un cadre

Introduction

- Présentation
- Informations à donner concernant le cadre de l'entretien : mémoire professionnel, conversation, "Pas de mauvaises réponses", confidentialité et anonymat, durée de l'entretien (30/45 minutes environ)
- Demande d'accord pour enregistrement vocal de l'entretien
- Quel est votre établissement ? (EHPAD ou EANM/foyer de vie)
- Quelle est votre métier ?
- Quelle est votre formation ?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans l'établissement ?

Partie A / Objectif principal : partager le même niveau de connaissance concernant la performance, la logistique et les produits stockés

- Un établissement « performant » : Explication sur la notion de performance à donner : le niveau de réalisation des résultats (en lien avec les objectifs, notamment en termes de qualité de prise en charge) par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées par l'établissement.
- La logistique : Explication sur la notion de logistique à donner : La logistique est une fonction support à l'activité de l'EPMS. Elle vise à s'assurer que les bons produits sont mis à disposition au bon endroit, au bon moment et dans les bonnes conditions.
- Les produits / objets stockés nécessaires au quotidien au bon fonctionnement de l'établissement : Explication sur les produits stockés à donner : les produits stockés sont des produits concourant au bon fonctionnement de l'établissement pour lesquels un stock est mis en place pour assurer notamment la continuité de l'activité. Exemple de produits à citer : denrées alimentaires (gâteaux secs, boissons), produits hôteliers et d'hygiène (papier toilette, protections, produits ménager), fournitures...

Partie B / Objectif principal : partager le même niveau de connaissance concernant la performance, la logistique et les produits stockés

- Pour vous, qu'est-ce c'est qu'un établissement « performant » ?

Explication sur la notion de performance à donner : le niveau de réalisation des résultats (en lien avec les objectifs, notamment en termes de qualité de prise en charge) par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées par l'établissement.

- Pour vous, qu'est-ce que la logistique ?

Explication sur la notion de logistique à donner : La logistique est une fonction support à l'activité de l'EPMS. Elle vise à s'assurer que les bons produits sont mis à disposition au bon endroit, au bon moment.

- Pour vous, quels sont les produits / objets stockés nécessaires au quotidien au bon fonctionnement de l'établissement ?

Explication sur les produits stockés à donner : les produits stockés sont des produits concourant au bon fonctionnement de l'établissement pour lesquels un stock est mis en place pour assurer notamment la continuité de l'activité. Exemple de produits à citer : denrées alimentaires (gâteaux secs, boissons), produits hôteliers et d'hygiène (papier toilette, protections, produits ménager), fournitures...

Partie C / Objectif principal : savoir comment est perçue la gestion des produits stockés en termes d'impacts sur la performance

- Que pensez-vous des produits stockés de l'EPMS ?
- D'après vous, qui réalise l'activité logistique ? Quels sont les professionnels concernés ? Qui s'occupe des produits stockés ?
- Où sont-ils stockés / rangés et comment ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent la performance de l'établissement ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent l'organisation de travail et vos tâches des soignants/accompagnants ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent l'accompagnement des usagers ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés impactent la situation financière de l'établissement ?
- D'après vous, comment les activités logistiques liées à la gestion des produits stockés ont-elles d'autres impacts sur la performance de l'établissement ?

Conclusion

- Que pensez-vous du fonctionnement de la gestion stocks aujourd'hui ? Ce qui fonctionne bien et moins bien ?
- Quelles pistes d'amélioration aimeriez-vous formuler sur le sujet de la logistique et de la gestion des stocks ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez changer concernant la logistique / la gestion des stocks / les produits concernés ?
- Avez-vous d'autres éléments à ajouter sur le sujet ?
- Remerciements

Annexe 5 : guide d'entretien semi-directif avec les professionnels de l'EPMS « Les vagues »

Introduction :

- Présentation
- Informations à donner concernant le cadre de l'entretien : mémoire professionnel, conversation, "Pas de mauvaises réponses", confidentialité et anonymat, durée de l'entretien (30/45 minutes environ)
- Demande d'accord pour enregistrement vocal de l'entretien
- Quel est votre métier, votre poste et vos missions ?
- Quelle est votre place dans l'organigramme vis-à-vis de l'EHPAD ?
- Quelle est votre ancienneté dans l'organisation et à votre poste ?

Partie A (optionnelle en fonction du profil) : Présentation/caractéristique de l'établissement

- Quelles sont les caractéristiques du territoire sur lequel est installé l'EHPAD (zone rurale/urbaine, transport...) ?
- Quelles sont ses grandes actualités ?
- Quelles sont ses problématiques actuelles ?
- Quelle est sa situation financière ? Quelles évolutions ?
- Quelle est sa situation RH ?
- Quel est l'encadrement au sein de l'EHPAD ?
- Quelle est sa gouvernance ? avec le CH ? Quelle stabilité ?

Partie B : Historique du projet logistique d'étage

- Quel est votre lien sur ce projet ?
- Quelle était l'organisation/situation avant le projet ?
 - Logistique (place de la fonction dans l'organisation ?)
 - Gestion des stocks
 - Produits concernés
 - Entreposage
 - Méthode de gestion / approvisionnement-amont
 - Picking
 - Circulation de l'information
 - Moyens humaines / matériels
 - Outils / numérique
 - Comptabilité
 - Éléments financiers
 - Autres
- Quels étaient les constats ?
 - Spontanément
 - Performance
 - Accompagnement des usagers
 - Organisation du travail des soignants
 - Finances
 - Autres
- Comment est venue l'idée du projet ?
- Quels étaient vos objectifs avec ce projet ?
- Quelle est l'organisation/situation après le projet ?
 - Spontanément
 - Logistique (place de la fonction dans l'organisation ?)
 - Gestion des stocks

- Produits concernés
 - Entreposage
 - Méthode de gestion / approvisionnement-amont
 - Picking
 - Acteurs
 - Circulation de l'information
 - Moyens humaines / matériels
 - Outils / numérique
 - Comptabilité
- Éléments financiers
- Autres
- Quelle méthodologie de projet avez-vous choisi ? Comment ?
 - Calendrier
 - Moyens : RH, matériel, financier
 - Accompagnement
 - Benchmark ?
 - Les points positifs
 - Les points négatifs

Partie C : Impacts de la logistique d'étage

- Quels sont les constats après ?
 - Spontanément
 - Performance
 - Accompagnement des usagers
 - Organisation du travail des soignants
 - Finances
 - Autres
- Quels sont les écarts par rapports aux objectifs initiaux ? Des impacts attendus sont-ils non atteints ?
- Quelles perspectives aujourd'hui ? Points de vigilance ?

Conclusion

- Que pensez-vous du projet de logistique d'étage ?
- Que conseillerez-vous à un établissement qui souhaiterait opter pour le même mode d'organisation ? Points de vigilance ?
- Avez-vous d'autres éléments à ajouter sur le sujet ?
- Remerciements

Annexe 6 : présentation de l'établissement public médico-social « Les vagues » avec une organisation en logistique d'étage

L'EPMS « Les vagues » est un EHPAD rattaché à un centre hospitalier (CH). Il est situé en zone urbaine dans une commune de 16 000 habitants. Il propose un peu moins de 300 places d'hébergement réparties sur trois bâtiments eux-mêmes découpés en plusieurs unités. L'effectif des professionnels se situe autour de 180 ETP. La gouvernance est assurée par un directeur délégué, un cadre supérieur de santé et 4 cadres de proximité.

L'établissement a traversé une période de difficultés coïncidant avec la crise sanitaire de la COVID-19 et des absences du personnel encadrant. Cette période, pour la cadre supérieure de santé Alexia Barde, a engendré par la suite un « contexte de remise à plat et d'état des lieux » alors même que l'établissement faisait face à de nombreuses impasses dans son fonctionnement quotidien.

Jusqu'en 2021, la gestion des stocks était assurée entièrement par les soignants, qui effectuaient des commandes sur des bons en papier auprès du magasin central du CH et rangeaient les articles dans les différentes réserves, après la livraison des agents logistiques du CH. Cette organisation ne donnait pas satisfaction. Les constats étaient en bonne partie similaires à ceux décrits dans la deuxième partie du présent mémoire. Toutefois, c'est davantage la perte de temps pour les soignants, afférés à différentes missions logistiques, au détriment du temps alloué à l'accompagnement des usagers qui a motivé la directrice de l'établissement à modifier l'organisation de la gestion des stocks.

A l'été 2022, avec l'appui de l'expertise logistique du centre hospitalier et des moyens financiers complémentaires obtenus dans le cadre du « Ségur », l'établissement a mis en place un fonctionnement en logistique d'étage comprenant les actions suivantes :

- Recrutement d'un logisticien affecté à temps plein à l'EHPAD et mise en place d'une continuité d'activité toute l'année,
- Détermination de dotations par article pour chaque unité,
- Mise en place d'une solution numérique de suivi des stocks : logiciel et scanette pour le contrôle du nombre de produits dans les réserves, qui permet également de disposer d'un inventaire exhaustif en temps réel,
- Arrêt des missions logistiques des soignants concernant la gestion des stocks, excepté pour les protections en fonction du protocole propre à chaque résident.

Annexe 7 : tableau d'analyse des leviers d'actions identifiés et des apports d'un mode d'organisation en logistique d'étage

Auteure : Lucile Barbier

Catégorie	Sous-catégorie	Leviers d'actions			Action possible	Apport de la logistique d'étage	Proposition finale	Plan action logistique d'étage ?
		Objectif	Idees et verbatims identifiés (professionnels EHPaj en plus de la partie 2					
2.1 La gestion des stocks impacte le travail et la condition des soignants et des accompagnants	2.1.1 La « perte de temps » occupé à la gestion des stocks	Libérer les soignants et les accompagnants des tâches liées à la gestion des stocks : commande, rangement dans les réserves		Confier à un tiers les missions de commande des articles destinés à être stockés dans les services et de rangement des réserves	Libération de temps soignant et d'accompagnement en mettant en place un professionnel logisticien d'étage	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage	Oui	
		Diminuer les déplacements des soignants et des accompagnants dans le cadre de la gestion des stocks, notamment entre les réserves		Optimiser les emplacements des espaces de stockage		Optimiser les emplacements des espaces de stockage	Oui	
		Diminuer le risque de ruptures d'articles		Fiabiliser la gestion des stocks	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui	
	2.1.2 La « perte de temps » liée aux dysfonctionnements	Fiabiliser le processus de commande		Passer les bons de commande l'outil interne de base documentaire documentaire numérique	Arrêt de la gestion des commandes par les soignants et les accompagnants permise grâce à la solution numérique (dotation automatique)	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui	
		Favoriser l'identification des articles dans les réserves		Mettre en place une procédure / des règles de rangement des réserves	Mettre en place un contrat de service permettant de définir les rôles et responsabilité de chacun	Mettre en place des procédures et des règles de rangement des réserves - Mettre en place un contrat de service permettant de définir les rôles et responsabilité de chacun	Oui	
	2.1.3 Les interruptions de tâches	Réduire les interruptions de tâches des soignants et des accompagnants liées à la gestion des stocks		Confier à un tiers les missions de commande des articles destinés à être stockés dans les services et de rangement des réserves	Fin des ruptures de tâches permise par la libération de temps soignant et d'accompagnement en mettant en place un professionnel logisticien d'étage	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage	Oui	
		Réduire les risques de troubles musculosquelettiques et d'accidents		Acquérir du matériel de manutention et de stockage adapté et sécurisé		Acquérir du matériel de manutention et de stockage adapté et sécurisé	Oui	
		Réduire les risques de troubles musculosquelettiques et d'accidents		Former les personnes à la prévention des troubles musculosquelettiques et de la survenue d'accidents		Prévoir des formations de prévention des risques professionnels - Actualiser le DUERP	Oui	
	2.1.4 Les risques professionnels de troubles musculosquelettiques et d'accidents	Réduire les risques de troubles musculosquelettiques et d'accidents		Réviser la stratégie de rayonnage des articles dans les réserves		Etablir une stratégie de rayonnage et de stockage permettant de prévenir les risques professionnels	Oui	
		Améliorer la qualité de vie et des conditions de travail des soignants et des accompagnants		Fiabiliser la gestion des stocks	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui	
		Améliorer la qualité de vie et des conditions de travail des soignants et des accompagnants		Diminuer la charge mentale	Libération de temps soignant et d'accompagnement en mettant en place un professionnel logisticien d'étage	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage	Oui	
	2.1.5 La qualité de vie et des conditions de travail	Améliorer la qualité de vie et des conditions de travail des soignants et des accompagnants		Instaurer un espace de dialogue permettant de remonter et traiter les problèmes inhérents à la gestion des stocks		Mettre en place des dispositifs de coordination - Mettre en place un contrat de service permettant de définir les rôles et responsabilité de chacun (Cf support ANAP)	Oui	

Impacts de la gestion des stocks sur la performance de l'EPMS "La forêt"		Leviers d'actions		Apport de la logistique d'étage		Proposition finale		Plan action logistique d'étage ?	
Catégorie	Sous-catégorie	Sous-catégorie bis	Objectif	Idees et verbatims identifiés (professionnels EPMS) en plus de la partie 2	Action possible	Apport de la logistique d'étage	Proposition finale	Plan action logistique d'étage ?	
2.2 La gestion des produits stockés impacte la qualité de prise en charge des usagers	2.2.1 Le temps d'accompagnement et de soin des usagers	/	Diminuer le temps de travail consacré aux tâches logistiques et de gestion des stocks au profit de l'accompagnement		Confier à un tiers les missions de commande des articles destinés à être stockés dans les services et de rangement des réserves	Libération de temps soignant et d'accompagnement en mettant en place un professionnel logisticien d'étage	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage	Oui	
	2.2.2 La qualité des prestations hôtelières, de soins et d'accompagnement	/	Améliorer l'adéquation entre les besoins des utilisateurs et les choix d'articles stockés	Alia Aroun : " tout revient à l'agent des services techniques, alors qu'il n'est pas expert "	Associer les utilisateurs au processus d'achat-approvisionnement		Associer les utilisateurs au processus d'achat-approvisionnement	Non	
	2.2.4 Le déclenchement ou le renfort de comportements-problèmes	/	Diminuer le risque de ruptures d'articles			Fiabiliser la gestion des stocks	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	Oui	
	2.2.5 Un rôle dans l'accompagnement	/	Diminuer le risque de ruptures d'articles			Fiabiliser la gestion des stocks	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	Oui	
				Conservier la gestion des stocks comme outils d'accompagnement des usagers		Continuer d'utiliser la gestion des stocks comme outils d'accompagnement des usagers		Définir si la gestion des stocks peut continuer de constituer un outils d'accompagnement des usagers avec la logistique d'étage	Non
2.3.1 L'enjeu financier autour de la logistique et des stocks		/	Améliorer l'adéquation entre les besoins des utilisateurs et les choix d'articles stockés	Alia Aroun : " tout revient à l'agent des services techniques, alors qu'il n'est pas expert "	Associer les utilisateurs au processus d'achat-approvisionnement		Associer les utilisateurs au processus d'achat-approvisionnement	Non	
		/	Améliorer la traçabilité et le suivi des stocks		Mettre en place un outils de suivi des stocks	Suivi des stocks permis par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui	
		/	Commaître et suivre les dépenses d'achat de produits stockés		Mettre en place des indicateurs de suivi financier des stocks	Mise en place d'indicateurs et suivi financier facilité grâce à la solution numérique interconnecté avec le logiciel de gestion économique	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique - Mettre en place des indicateurs (activité et finances)	Oui	
		/	Réduire le risque de péremption des articles		Fiabiliser la gestion des stocks	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks		Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui
				Adapter la quantité de produits stockés dans les réserves des unités aux besoins	- Bintou Fatou : " on commande à l'aveugle" - Marie Sibelle : " il y a toujours trop " ; * il faudrait quelqu'un pour contrôler pour dire - pas plus que ça * ; " il faudrait évaluer à la semaine les besoins" - Lisa Constant : idée d'avoir des indications sur les quantités pour éviter "les manques et les trop" - Hana Liu : souhait de revoir les lieux de stockage "il y en a un peu partout"	Mettre en place une dotation par article et par réserve	Gestion de la dotation par article et par service et les modalités de révision - Déployer une solution numérique	Oui	
			Mettre en place un rangement des réserves réduisant le risque de péremption des articles		Mettre en place une procédure / des règles de rangement des réserves	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui	
			Mettre en place un rangement des réserves réduisant le risque de péremption des articles		Mettre en place le FEFO	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique - Mettre en place un contrat de service permettant de définir les rôles et responsabilité de chacun - Mettre en place des procédures de rangement des réserves	Oui	

s/ coûts liés à la détection ou à la possession des stocks

Catégorie	Sous-catégorie	Levers d'actions		Action possible	Apport de la logistique d'étage	Proposition finale	Plan action logistique d'étage ?		
		Idées et verbatim identifiés (professionnels EPMS) en plus de la partie 2	Objectif						
2.3 Les impacts sur la santé financière de rétablissement	Sous-catégorie bis	Le	Améliorer la qualité du rangement	Mettre en place une procédure / des règles de rangement des réserves	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	- Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique - Mettre en place un contrat de service permettant de définir les rôles et responsabilité de chacun - Mettre en place des procédures de rangement des réserves	Oui		
				Eviter les vols	Sécuriser l'accès aux stocks de masse et aux réserves	Sécurisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	- Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique - Sécuriser les locaux le nécessitant	Oui	
				Faciliter le processus de commande	Binou Fatou : « Il faudrait que ce soit regroupé sur la base documentaire » Hana Liu : idée de mettre sur la base documentaire numérique	Passer les bons de commande sur l'outil interne de base documentaire numérique	Arrêt de la gestion des commandes par les soignants et les accompagnants permise grâce à la solution numérique (dotation automatique)	- Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui
				Formaliser le processus de commande	Binou Fatou : « Il faudrait que ce soit regroupé sur la base documentaire » Hana Liu : idée de mettre sur la base documentaire numérique	- Passer les bons de commande l'outil interne de base documentaire numérique - Réaliser des procédures	Arrêt de la gestion des commandes par les soignants et les accompagnants permise grâce à la solution numérique (dotation automatique)	- Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui
				Réduire le nombre de fournisseurs		Mener une réflexion pour diminuer le nombre de fournisseurs		- Mener une réflexion pour diminuer le nombre de fournisseurs	Non
				Diminuer le temps alloué à la passation de commande	- Binou Fatou : « Il faudrait que ce soit regroupé sur la base documentaire » - Hana Liu : idée de mettre sur la base documentaire numérique - Marie Sibelle : « Il faudrait quelqu'un pour contrôler pour dire « pas plus que ça » » ; « Il faudrait évaluer à la semaine les besoins »	- Passer les bons de commande l'outil interne (base documentaire numérique) - Réaliser des procédures	Arrêt de la gestion des commandes par les soignants et les accompagnants permise grâce à la solution numérique (dotation automatique)	- Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui
				Réduire les frais de transport		Mener une réflexion pour diminuer les frais de port		- Mener une réflexion pour diminuer les frais de port	Non
				Réduire les coûts d'entreposage		Optimiser l'affectation des produits dans les réserves	Affectation optimale des articles dans les réserves peut être favorisée grâce à la professionnalisation et à la solution numérique	- Réaménager les réserves - Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui
				Réduire les coûts d'entreposage		Optimiser l'utilisation de réserves	Utilisation optimale des réserves peut être favorisée grâce à la professionnalisation et à la solution numérique	- Réviser l'emplacement des réserves - Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui
				Réduire les coûts d'entreposage		Optimiser les chemins de préparation et la préparation	Optimisation des chemins de préparation et de la préparation favorisée par la professionnalisation et à la solution numérique	- Définir des procédures logistiques (préparation/chemin de préparation) - Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui
				Réduire les coûts d'entreposage		Utiliser des outils d'optimisation opérationnelle	Optimisation favorisée par la professionnalisation et à la solution numérique	- Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui

Catégorie	Sous-catégorie	Sous-catégorie bis	Leviers d'actions		Apport de la logistique d'étage	Proposition finale	Plan action logistique d'étage ?	
			Objectif	Action possible				
2.4 D'autres impacts transversaux	2.3.3 Les impacts des surcoûts et de l'inventaire comptable sur la santé financière	/	Sensibiliser au coût des produits	<p>Idees et verbatims identifiés (professionnels EPMS) en plus de la partie 2</p> <p>- Marie Sibelle : « on n'a pas la notion du coût » ; « les gants à usage unique ça va à une vitesse... » ; - Christine Mestre : présence d'articles pour un même usage à différents prix « on ne connaît pas la différence de prix » ; ça pourrait faire comme quand on fait nos courses ; on ferait attention au prix » ; « on est loin de s'imaginer le prix des produits ».</p>	Informez les utilisateurs concernant le prix des articles	Mettre en place une signalétique dans les réserves indiquant le prix des articles	Oui	
				<p>- Marie Sibelle : « on n'a pas la notion du coût » ; « les gants à usage unique ça va à une vitesse... » ; - Christine Mestre : présence d'articles pour un même usage à différents prix « on ne connaît pas la différence de prix » ; ça pourrait faire comme quand on fait nos courses ; on ferait attention au prix » ; « on est loin de s'imaginer le prix des produits ».</p>	<p>Réviser la liste d'articles disponibles pour un même besoin en fonction du coût</p>	Réviser la liste d'articles en stock disponibles dont la question des articles dont l'achat incombe aux résidents	Réviser la liste d'articles en stock proposés	Oui
				<p>Mettre en place une comptabilité des stocks</p>	Mettre en place une comptabilité des stocks	Comptabilité des stocks facilitée avec la solution numérique (dont inventaire)	Mettre en place une comptabilité des stocks en lien avec la solution numérique	Oui
2.4 D'autres impacts transversaux	2.4.1 Des risques biologiques	/	Diminuer les risques biologiques	<p>Mettre en place les bonnes pratiques : bacs de rétention / distinction du propre et du sale / FEFO / sécurisation des réserves / espaces de réserve non humide</p>	Mettre en place une comptabilité des stocks	Prévoir les équipements, les installations ou les signalétiques nécessaires pour prévenir les risques biologique et les risques professionnels	Oui	
				<p>Mettre en place une gestion des déchets associés aux produits stockés</p>	Mettre en place une gestion des déchets associés aux produits stockés	Mettre en place une gestion des déchets associés aux produits stockés	Non	
				<p>Favoriser des fournisseurs de proximité</p>	Favoriser des fournisseurs de proximité	Favoriser des fournisseurs de proximité	Non	
2.4 D'autres impacts transversaux	2.4.2 La contribution à la démarche de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises	/	Améliorer son impact environnemental et sociétal	<p>Marie Sibelle : « il faudrait quelque chose pour contrôler pour dire « pas plus que ça » » ; « il faudrait évaluer à la semaine les besoins »</p>	Réduire le gaspillage	- Déployer une solution numérique - Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Mettre en place une dotation par article et par service	Oui	
				<p>Améliorer son impact environnemental et sociétal</p>	Fiabiliser la gestion des stocks	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui
				<p>Diminuer le risque de ruptures d'articles</p>	Fiabiliser la gestion des stocks	Fiabilisation accrue par la professionnalisation et le recours à une solution numérique de suivi des stocks	Mettre en place un professionnel logisticien d'étage - Déployer une solution numérique	Oui

Annexe 8 : récapitulatif de l'identité des individus nommés dans le cadre du mémoire

EPMS « La forêt »

Prénom	Nom	Fonction
Alia	Aroun	Cadre de santé EHPAD
Emilie	Citrus	Gestionnaire économiste
Lisa	Constant	Accompagnante EANM
Basile	Couffe	Résident EHPAD
Bintou	Fatou	Soignante EHPAD
Hana	Liu	Soignante EHPAD
Clothilde	Loth	Résidente EHPAD
Christine	Mestre	Infirmière diplômée d'État coordinatrice (IDEC)
Carl	Moquin	Agent des services techniques chargé de missions logistiques
Bastien	Ramier	Accompagnant EANM
Marie	Sibelle	Soignante EHPAD
Sophie	Turin	Cadre socio-éducative EANM
Lola	Vicari	Résidente EANM

EPMS « Les vagues »

Prénom	Nom	Fonction
Alexia	Barde	Cadre supérieure de santé
Mounir	Saïdi	Logisticien d'étage
Jane	Watson	Responsable logistique

Annexe 9 : éléments d'explication concernant l'approvisionnement

A/ Les méthodes d'approvisionnement (Lasnier, 2015)

Il existe plusieurs méthodes d'approvisionnement des stocks. Certaines, fréquemment utilisées, sont décrites ci-après.

La méthode « avec niveau de rechargement » ou « à périodicité fixe et quantité variable » ou « calendaire »

Le stock est examiné à des dates régulières. La période qui court entre deux dates est appelée « période de révision ». Son principe de fonctionnement est simple :

- Les commandes sont passées à des dates déterminées à l'avance.
- La quantité commandée est égale à la différence entre le « niveau de rechargement » et la consommation sur la période.

Le « niveau de rechargement » désigne l'addition :

- De la consommation moyenne pendant la « période de révision »,
- De la consommation moyenne pendant le délai d'obtention de la commande,
- Du stock de sécurité déterminé.

Cette méthode est principalement adaptée pour des articles de faible valeur.

La méthode « à point de commande » ou « sur seuil d'alerte » ou « à stock minimum »

La périodicité de l'approvisionnement est variable et la quantité commandée est fixe. La commande est déclenchée lorsque le stock devient égal ou inférieur à un seuil déterminé à l'avance. Ce seuil correspond aux besoins prévus pendant la période d'approvisionnement.

Cette méthode est indiquée pour des articles stratégiques qui ne doivent pas faire l'objet d'une rupture de stock et dont la valeur des articles est généralement importante.

La méthode « en juste-à-temps », « en double casier », « en plein vide » ou « Kanban »

Dans une organisation en juste-à-temps, cette méthode vise à déclencher une commande dès qu'une quantité déterminée de produits, correspondant au volume constant d'un « casier » choisi, est sortie. Dans l'attente du réapprovisionnement du casier vide, l'organisation peut utiliser un 2ème casier qui est lui complet.

Cette méthode est intéressante lorsque le réapprovisionnement peut être très rapide.

B/ La formule de Wilson pour déterminer le point d'équilibre (Lasnier, 2015)

Au sein de la chaîne logistique, la partie 1.1.2.A explicitait que la gestion des stocks est fortement liée à l'approvisionnement, en phase amont, puisqu'un des enjeux centraux de la gestion des stocks est de calculer les besoins de réapprovisionnement.

Dans un cadre déterministe, la formule de Wilson vise à trouver le point d'équilibre permettant de minimiser les coûts de stock entre deux cas antagonistes : effectuer une commande peu souvent mais en grande quantité et commander souvent en quantité plus faible. Cette préoccupation intervient dans le cadre de la gestion du flux dit « amont-approvisionnement ».

La formule de Wilson permet ainsi de déterminer la quantité optimale de produits à commander afin d'optimiser le stock de roulement et donc de minimiser les coûts de gestion du stock. Elle consiste en deux étapes de calcul : d'abord un calcul de quantité à délivrer par commande, puis le nombre de commandes à réaliser dans l'année.

L'organisation peut dans ce cadre s'intéresser à la probabilité de rupture de stock et au taux de service associé qui lui semble acceptable. La rupture de stock correspond à la situation où la demande est supérieure à la somme du stock relatif à la demande moyenne sur un temps donné, correspondant au délai de réapprovisionnement et au stock de sécurité.

C/ La classification ABC des stocks (Lasnier, 2015 ; Piget, 2015)

Pour gérer les stocks, la classification ABC est la plus répandue au sein des organisations. La méthode ABC repose sur la loi des 20% - 80%, dite loi de Pareto, appliquée à la gestion des stocks. Elle consiste à déterminer des classes homogènes de gestion de stock en fonction de critères choisis, qui peuvent être par exemples la valeur de consommation annuelle, le chiffre d'affaires fournisseur -le montant d'achat réalisé auprès du fournisseur-, le délai d'approvisionnement ou encore la fréquence de mouvement du stock par année.

Par exemple, en choisissant une répartition en fonction du chiffre d'affaires fournisseur, les articles vont pouvoir être répartis en 3 classes décrites dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4 - Exemple de répartition des articles en classes ABC

Classe	Désignation
A	20% des stocks représentent 80% de la valeur du stock
B	30% des stocks représentent 15% de la valeur du stock
C	50% des stocks représentent 5% de la valeur du stock

D/ Exemple type de gestion du stock en classification ABC (Lasnier, 2015)

Les délais d'approvisionnement ainsi que la classification ABC des produits indiquent à l'organisation différents types de gestion du stock à préférer, synthétisés dans le tableau 5

ci-après. Une des classifications ABC la plus répandue consiste à organiser les stocks de la façon suivante :

- Classe A : gestion des articles importants dont la valeur est généralement élevée et ne devant pas faire l'objet de rupture.

Ces articles sont les plus stratégiques. Ils représentent une part importante de la valeur du stock. Ils doivent faire l'objet d'une gestion très précise pour éviter un coût de possession trop élevé. Lorsque les délais d'approvisionnement sont courts, il est possible d'utiliser la méthode « à point de commande » qui permet de réagir rapidement aux variations de la demande. Lorsque les délais d'approvisionnement sont longs, le stock de sécurité doit être calculé au plus juste pour éviter les ruptures.

- Classe B : gestion des articles intermédiaires.

Ces articles ont une moindre criticité et une moindre valeur que ceux de la classe A. Le risque de rupture de stock peut être accepté plus facilement. Si les délais d'approvisionnement sont courts, l'organisation pourra privilégier un reapprovisionnement périodique. Si le délai est long, elle pourra privilégier un réapprovisionnement au point de commande.

- Classe C : gestion des articles très nombreux et de faible valeur correspondant à des coûts de détention peu élevés.

Les articles de la classe C sont peu stratégiques. Ils sont très nombreux et ont une valeur globale faible. Dans certaines entreprises, la classe C est généralement appelée « quincaillerie » ou « tout venant ». La méthode à point de commande est globalement privilégiée tout en utilisant des stratégies tel que le groupage de commande chez un même fournisseur ou une gestion de type double casier.

Tableau 5 - Exemple de classification ABC en fonction des délais d'obtention

Classe	Délais d'approvisionnement	Types de gestion possibles
A	Court	<ul style="list-style-type: none"> • Point de commande • Reapprovisionnement périodique simple • Calcul des besoins nets
	Long	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir un stock de sécurité précis
B	Court	<ul style="list-style-type: none"> • Reapprovisionnement périodique
	Long	<ul style="list-style-type: none"> • Point de commande
C	Court	<ul style="list-style-type: none"> • Reapprovisionnement périodique simple ou avec seuil • Groupage des commandes chez un même fournisseur • Méthode des doubles casiers
	Long	<ul style="list-style-type: none"> • Point de commande

Annexe 10 : éléments d'explication concernant l'entreposage (Lasnier, 2015 ; Claye-Puaux et al., 2020)

De façon concrète, le stock nécessite que les entités physiques qui composent les flux de la chaîne logistique puissent être « rangées » en externe ou en interne de l'organisation. La question de l'entreposage est une problématique nécessairement liée à celle de la gestion des stocks. Les activités principales de l'entrepôt incluent donc le déplacement et le stockage des produits.

Un entrepôt est un lieu spécifique de la logistique, équipé pour diverses fonctions. Il comprend généralement un quai de déchargement et un quai de chargement, dédiés aux flux entrants et sortants. À l'intérieur, des zones distinctes prennent place telles que la zone de réception, où les produits sont vérifiés et enregistrés, et la zone de stockage. Cette dernière peut être divisée en zone de stockage de masse ou « de réserve » et en zone de stockage de détails, un espace réduit dédié au « prélèvement », appelé également « *picking* ». Cette étape vise, pour l'opérateur logistique, à récupérer au sein de la zone d'entreposage les produits à un emplacement donné à la suite d'une information faisant remonter un besoin.

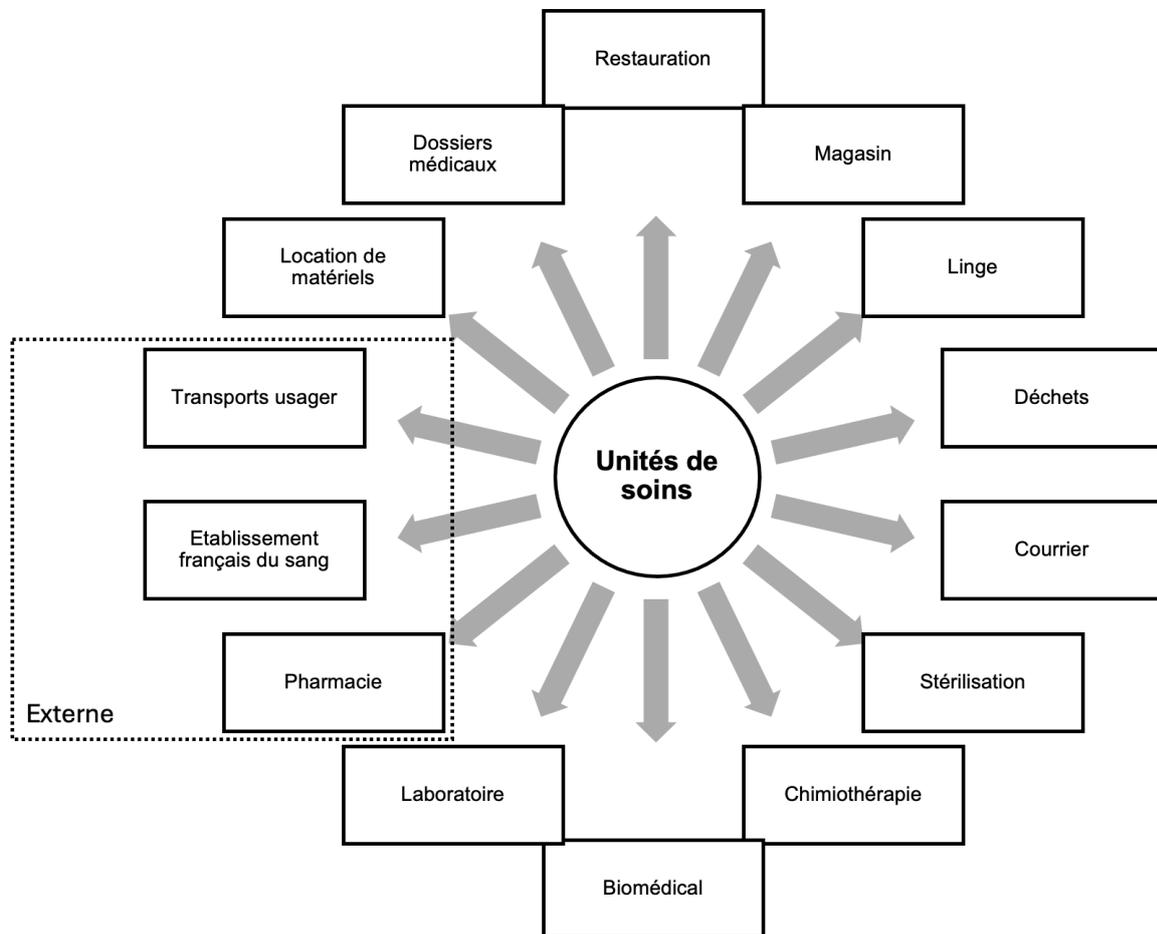
Il existe également une zone de conditionnement et un espace de préparation des commandes facilitant la préparation des items pour l'expédition.

Des équipements spécifiques sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreposage. Il peut s'agir par exemples d'armoires, de casiers, de racks ou d'étagères. Des équipements voués au déplacement sont également présents. Il peut s'agir de chariots ou de transpalettes.

En outre, l'entrepôt sert généralement également d'espace de gestion des informations pour, *in fine*, assurer une gestion précise des stocks. La réception et le contrôle des produits peuvent être effectués manuellement ou numériquement. Ils sont suivis de l'affectation à un emplacement en fonction de méthodes d'implantation spécifiques et choisies.

Annexe 11 : schéma d'organisation flux par flux en établissement de santé (Resah, 2023)

Auteure : Lucile Barbier inspiré du Resah (2023)

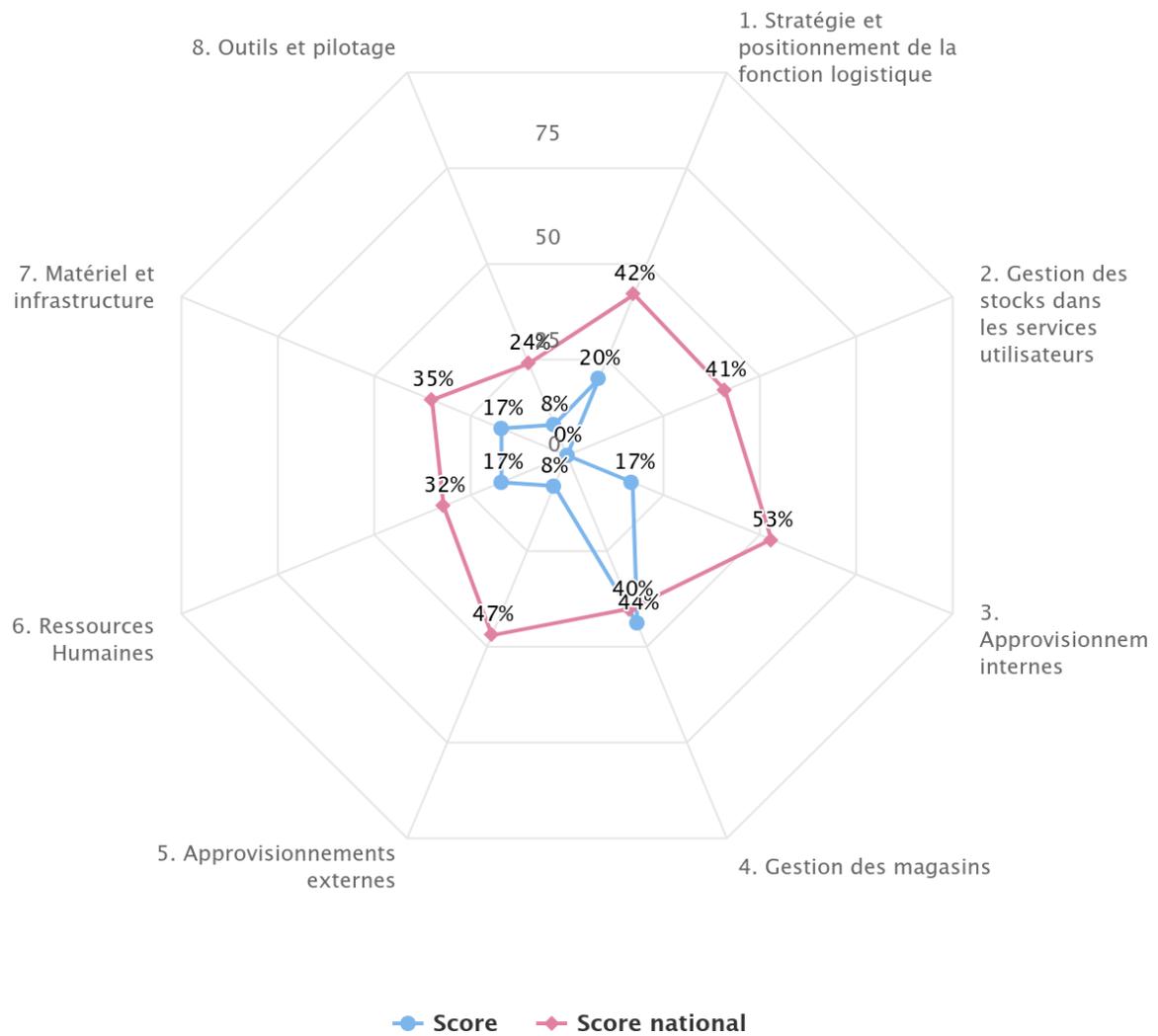


Annexe 12 : tableau de synthèse du pilotage des fonctions supports identifiées dans les organigrammes des EPA et de l'EPMS « La forêt » (juillet 2024)

Fonctions supports pilotées au niveau de la direction commune des EPA	Fonctions supports pilotées au niveau de l'EPMS
<ul style="list-style-type: none">• Qualité-gestion des risques• Ressources techniques*• Ressources économiques*• Ressources financières*• Restauration*	<ul style="list-style-type: none">• Lingerie (linge plat)*
* Présence d'agents affectés physiquement à l'EPMS	

Annexe 13 : graphique de maturité de la fonction logistique (outils d'auto-diagnostic ANAP) de l'EPMS « La forêt »

Date de réalisation : 28 juin 2024



Annexe 14 : rôle des personnes intervenant dans la gestion des stocks à l'EPMS « La forêt »

- Agent des services techniques (Carl Moquin) : commande en lien avec l'économat, réception et livraison dans les services, gestion du « stock principal » ou « réserve principale » (stockage de masse) et de certains « stocks tampons » ou « réserves de proximité » (stockage de détails).
- Responsable cuisine : commande des produits alimentaires pour la cuisine auprès des fournisseurs.
- Équipe de la cuisine : participation à la réception de certaines livraisons, rôle de relais en cas d'absence des services techniques.
- Gestionnaire économat (Emilie Citrus) : commandes des produits hors cuisine auprès des fournisseurs, règlement des factures jusqu'à 1 000 euros, gestion des stocks de fournitures.
- Responsable de l'économat : commande des produits hors cuisine auprès des fournisseurs et règlement des factures à partir de 1 000 euros.
- Infirmière diplômée d'État coordinatrice (IDEC) (Christine Mestre) : passation des commandes auprès de l'économat, réception des livraisons et gestion du stock pour les dispositifs médicaux et les produits de santé
- Soignants (EHPAD) (dont Bintou Fatou, Hana Liu et Marie Sibelle) : passation des commandes auprès du service technique (hors linge plat), gestion des « stocks tampons » dans les services
- Accompagnants (EANM) (dont Lisa Constant et Bastien Ramier) : passation des commandes auprès du service technique et du fournisseur de linge plat, gestion des « stocks tampons » dans les services (hors produits d'entretien)
- Agents de la blanchisserie : gestion des stocks de linge et préparation des commandes, livraison dans les services pour l'EHPAD
- Agent d'accueil : passation des commandes auprès du fournisseur pour le linge plat de l'EHPAD
- Agents d'entretien (EANM) : passation des commandes auprès du service technique, gestion des stocks des produits d'entretien pour l'EANM

Annexe 15 : fiche d'évènement indésirable concernant une ruptures de stock aux EPA

ENREGISTREMENT N°911 DE FICHE DÉCLARATION ÉVÈNEMENT INDÉSIRABLE

Version : 3

Créé par le [redacted] /2024

Modifié par le [redacted] /2024

DECLARATION	TRAITEMENT GESTIONNAIRE	TRAITEMENT SERVICE QUALITE
N° de fiche (année dépendant) : [redacted] 2024		
<p><i>Cette fiche doit être utilisée pour déclarer tout évènement indésirable. Déclarer un évènement indésirable permet à la fois d'améliorer la qualité et la sécurité des soins et d'agir de façon bénéfique sur la qualité de vie et la santé au travail. Le principe est de recenser des évènements avérés, d'en analyser les causes immédiates et profondes pour mettre en place par la suite des mesures de prévention ou de suppression du risque.</i></p> <p>En cas de besoin, vous pouvez consulter la procédure des évènements indésirables en cliquant ICI.</p>		
<h3>1) PERSONNE DECLARANTE</h3>		
Je souhaite anonymiser ma déclaration : Non		
Nom du déclarant : [redacted]		
Etablissement (*) : [redacted]		
Fonction/métier (facultatif) : [redacted]		
Unité / Service du déclarant : [redacted]		
Date de déclaration (*) : [redacted] /2024		
<h3>2) CONTEXTE DE L'EVENEMENT</h3>		
Etablissement concerné (*) : [redacted]		
Unité / Service concerné (*) : [redacted]		
Personne(s) concernée(s) (*) : Usager		
Date de l'évènement (*) : [redacted] 2024		
Lieu de l'évènement : Cuisine		
Autre lieu de l'évènement : [redacted]		
Heure de l'évènement (*) : [redacted]		
<h3>3) NATURE DE L'EVENEMENT</h3>		
Certains évènements, indiqués par un astérisque, doivent faire l'objet d'une déclaration spécifique de la direction auprès des autorités de tutelle.		
Catégorie de l'évènement (*) : Hôtellerie/logistique		
Hôtellerie/logistique (*) : Approvisionnement		
<h3>4) DESCRIPTION CONCISE DU/DES FAIT(S) ET CONSEQUENCE(S) (*)</h3>		
<p>Pour des raisons de protection des données, il vous est demandé de minimiser les informations portant sur l'identité des personnes accompagnées et d'utiliser les initiales des noms et prénoms.</p> <p>Plus de stock de lait en cuisine et il nous reste une brique de 1 l sur l'unité , cela va engendrer des difficultés pour le petit déjeuner du lendemain, et rupture de stock de compote.</p> <p>Pièce jointe éventuelle à l'appui de votre déclaration (photo...) :</p>		

5) MESURE(S) IMMEDIATE(S) PRISE(S)

Recherche de lait sur les autres unités mais aucune réserves sur ces différentes unités. Peu, voir pas de compotes restantes non plus. Une note est laissée à l'intention des maitresses de maisons pour palier au manque, dès leur retour de weekend.

6) VOUS EST-IL POSSIBLE D'IDENTIFIER LA/LES CAUSE(S) DE CET EVENEMENT INDESIRABLE ?

Mauvaise gestion des commandes

7) AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS D'ACTIONS QUI PERMETTRAIENT DE PREVENIR CE TYPE D'EVENEMENT ?

Améliorer la gestion des futures commandes.

Une fois votre FEI enregistrée, elle sera automatiquement envoyée aux membres de la formation spécialisée du CSE (ex CHSCT) et au(x) responsable(s) de service concerné.

Annexe 16 : éléments d'explication concernant les hauses de dépenses de produits potentiellement stockés à l'EPMS « La forêt » entre 2022 et 2023

- +80,1% soit +8 636 euros pour les **protections** car un changement de marché est intervenu, impliquant une baisse de la performance des produits, un changement plus régulier des personnes et un stockage de produits non adaptés aux résidents. La gestion des stocks et le processus d'achat-approvisionnement lié sont en causes.
- +45,6% soit +28 923 euros pour les **articles alimentaires**. Une partie de hausse pourrait être expliquée par l'inflation mais une étude plus approfondie serait nécessaire pour déterminer ou non le lien avec la gestion des stocks. Toutefois, les observations et les témoignages de produits alimentaires périmés, jetés ou volés peuvent indiquer, au moins pour une partie, des difficultés liées à la gestion actuelle des stocks.
- +70,6% soit +6 694 euros pour les **produits diététiques**, traduisant une importante erreur de commande. Cet événement est intervenu en 2023 car un cadre, récemment arrivé, n'avait pas connaissance du stock au sein de l'EHPAD. Pensant être en situation de rupture de stock, il avait déclenché en urgence une commande. La gestion des stocks est donc, là aussi, en cause.

Annexe 17 : niveaux et évolution des dépenses de produits potentiellement stockés de 2021 à 2023 sur les autres établissements des EPA

Établissement médico-social (adultes porteurs de handicap)

Synthèse	2021		2022		2023		évolution 21/23	
Produits d'entretien	9 166 €	50,5%	11 857 €	46,6%	10 684 €	46,0%	1 519 €	16,6%
Fournitures administratives	1 167 €	6,4%	1 768 €	7,0%	2 046 €	8,8%	880 €	75,4%
Protections	2 333 €	12,9%	4 131 €	16,2%	1 832 €	7,9%	501 €	-21,5%
Alimentation	5 467 €	30,2%	7 673 €	30,2%	8 684 €	37,4%	3 217 €	58,8%
Total	18 133 €		25 428 €		23 247 €		5 114 €	28,2%
<i>Part sur total des charges d'exploitation courante</i>	4,3%		5,8%		3,1%			
<i>Part sur total des charges d'exploitation</i>	0,5%		0,6%		0,5%			
Par place disponible	680 €		795 €		726 €		3,3%	
Par journée réalisée	2,3 €		2,6 €		2,3 €		1,2%	

Établissements médico-social (enfants porteurs de handicap) et social (protection de l'enfance) ensemble (gestion commune des stocks)

Synthèse	2021		2022		2023		évolution 21/23	
Produits d'entretien	42 230 €	28,5%	57 024 €	31,7%	42 488 €	25,2%	258 €	0,6%
Fournitures administratives	27 043 €	18,3%	26 556 €	14,8%	21 821 €	12,9%	- 5 222 €	-19,3%
Cartouches	13 708 €	9,3%	20 947 €	11,7%	14 241 €	8,4%	533 €	3,9%
Protections	5 340 €	3,6%	6 768 €	3,8%	12 505 €	7,4%	7 165 €	134,2%
Alimentation	59 605 €	40,3%	68 499 €	38,1%	77 799 €	46,1%	18 194 €	30,5%
Total	147 926 €		179 794 €		168 854 €		- 10 941 €	-3,1%
<i>Part sur total des charges d'exploitation courante</i>	11,2%		6,3%		5,1%			
<i>Part sur total des charges d'exploitation</i>	1,4%		0,7%		0,6%			

Annexe 18 : éléments d'explication concernant la stratégie de préparation de commande (Claye-Puaux et al., 2020)

Concernant la stratégie de préparation de commande, qui correspond à la manière de prélever les biens stockés dans un stock, il existe plusieurs façons de l'organiser : la marchandise à préparer peut-être acheminée vers le préparateur « *goods to man* » ou le préparateur va se déplacer vers la marchandise « *man to goods* ». Dans ce dernier cas, le préparateur peut réaliser une préparation fil de l'eau selon le système du « *pick and pack* » ou du « *pick then pack* ». Le « *pick and pack* » vise, pour le préparateur, à prélever et poser les articles les uns après les autres dans l'emballage alors que le « *pick then pack* » consiste à prélever l'ensemble des biens constitutifs d'une commande avant de les mettre dans l'emballage. Il peut aussi effectuer une préparation par vague. Cette méthode consiste à effectuer un prélèvement par produit à la suite duquel est réalisée une phase de tri avant l'emballage car plusieurs commandes sont traitées à la fois.

La stratégie de préparation de commande représente une activité clé puisqu'elle va impacter à la fois le coût et la qualité de service.

Annexe 19 : éléments d'explication concernant la comptabilité des stocks

D'après Jean-Marc Leroux, Professeur de finances des établissements à l'EHESP interrogé dans le cadre du travail du présent mémoire, la comptabilité des établissements médico-sociaux en M22 prévoit obligatoirement une comptabilité des stocks, quelle que soit la taille de l'établissement. Cette obligation implique :

- L'enregistrement comptable adéquat d'après l'instruction budgétaire et comptable M22 applicable au premier janvier 2024. Ainsi, les achats d'approvisionnements et de marchandises à stocker sont à enregistrer aux comptes 601, 602 et 607 et les variations de stocks afférentes au compte 603. Le compte 603 retrace la différence existant entre la valeur des stocks entre deux exercices, c'est-à-dire la différence de valeur entre le stock final (stock de sortie) et le stock initial (stock d'entrée). Dans le cas où les articles ne font pas l'objet d'un stockage, les mêmes articles peuvent être enregistrés en compte 606 d'achat d'approvisionnement non stockables ou non stockés.
- La réalisation d'un inventaire annuel. Au 31 décembre, l'ordonnateur établit une balance des stocks qu'il transmet au comptable pour lui permettre de comptabiliser la variation des stocks. Celle-ci se traduit par l'annulation du stock initial et la constatation du stock final. En cas de solde débiteur, un déstockage intervient. En cas de solde créditeur, il s'agit d'un stockage.

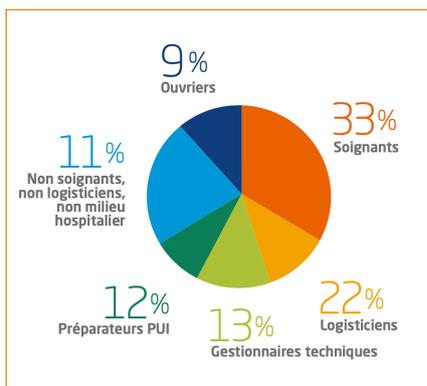
Du fait de cette obligation, la gestion des stocks a un impact sur le bilan puisque les achats stockés sont inscrits à l'actif.

De nombreux établissements n'enregistrent pas leurs achats sur les comptes de stock et ne réalisent pas d'inventaire. Pour Jean-Marc Leroux, ce phénomène s'explique au regard des efforts d'organisation nécessaires en termes par exemples de personnels, de lieux de stockage ou de solutions de suivi des stocks. Il ajoute que, même s'il n'existe pas de montant seuil, dès lors que le niveau de stock est significatif en établissement, une comptabilité des stocks doit être mise en place pour fiabiliser les comptes et donner une image fidèle de présentation des comptes.

Pour les établissements en proie au « surstockage ». L'absence de comptabilité des stocks empêche de connaître la valeur du stock présent au sein de l'établissement à la clôture de chaque exercice, et donc l'ampleur du phénomène. Effectivement, les achats de produits stockés à l'origine d'un surstockage sont autant de dépenses qui ne sont pas évitées, venant alors améliorer le résultat, ou qui ne sont pas allouées à d'autres postes.

Annexe 20 : extraits sur la fonction de logisticien d'étage (Anap, 2023)

L'enquête réalisée par l'Anap en 2023 indique que le profil soignant est le plus déployé.



QUEL PROFIL POUR LA FONCTION LOGISTIQUE D'ÉTAGE ?

+	-
Profil Soignant	
Présence dans le service Connaissance du fonctionnement du service Intégration facilitée dans un service de soins	Méconnaissance des bonnes pratiques logistiques
Connaissance approfondie des besoins et exigences spécifiques aux soins facilitant la coordination logistique Connaissance des protocoles de soins	Manque de maîtrise des outils informatiques dédiés à la logistique
Connaissance des produits	Manque de polyvalence dans les activités logistiques
Possibilité de fidélisation et d'accompagnement	Méconnaissance des locaux des secteurs logistiques
Profil Logisticien	
Connaissance des bonnes pratiques logistiques	Intégration plus compliquée dans un service de soins Méconnaissance du fonctionnement du service de soins
Meilleure maîtrise des outils informatiques dédiés à la logistique	Moins expert en produits de santé
Connaissance de la cartographie des lieux de stockage par UF de soins (polyvalence)	Méconnaissance des protocoles de soins
Connaissance des locaux des secteurs logistiques	
Profil Préparateur en pharmacie	
Connaissance des bonnes pratiques de réapprovisionnement	Méconnaissance du fonctionnement du service de soins
Maîtrise des outils informatiques dédiés à la logistique	Méconnaissance des activités logistiques hors PUI
Connaissance des produits	Méconnaissance des protocoles de soins
Connaissance des locaux des secteurs logistiques	Coût plus élevé
Connaissance des produits de santé	Intégration plus compliquée dans un service de soins
Couvre les activités sous responsabilités pharmaceutiques	

Annexe 21 : trame de contrat de service (Anap, 2023)

Logo établissement	CONTRAT DE SERVICE	Date de création	Date de révision
		Codification	Page : 1/9

FONCTION LOGISTIQUE D'ETAGE

Entre :

Le **nom du service logistique** d'une part

Et

Le service de **nom du service de soins** d'autre part.

Sommaire

- I Objet de la prestation
- II Obligations des parties
- III Suivi de contrat
- IV Validation du contrat

Logo établissement CONTRAT DE SERVICE	Date de création Certification	Date de révision Page : 39
---	---------------------------------------	-----------------------------------

Logo établissement CONTRAT DE SERVICE	Date de création Certification	Date de révision Page : 29
---	---------------------------------------	-----------------------------------

I OBJET DE LA PRESTATION

Prise en charge d'activités logistiques au sein de l'unité de soins par l'équipe de la fonction logistique d'étage sous responsabilité du nom du service logistique à compter du date de lancement.

I.1 PRESTATIONS COUVERTES PAR L'EQUIPE DE LA FONCTION LOGISTIQUE D'ETAGE

Les missions seront assurées du lundi au vendredi, de xxhxx à xxhxx.
En cas d'absence de l'agent logistique d'étage sera suppléé par un autre logisticien.

Description des périmètres d'activités pris en charge dans cette partie (voir annexe liste non exhaustive des activités pouvant être intégrées au contrat de service.

Commande de réapprovisionnement

- Relève des stocks restants
- Définition des besoins
- Transmission du bon de livraison facturé, imputé à l'Unité Administrative numéroté
- Préparation de la commande

Livraison

- Transport
- Réapprovisionnement des stocks dans la ou les réserves dédiée (s)
- Dépôt du bon de livraison facturé

Restauration

- Prise de commandes repas
- Réception et contrôle du chariot repas
- Préparation des plateaux
- Remise en température des plateaux
- Distribution des plateaux
- Ramassage des plateaux
- Réalisation de la vaisselle

I.2 PRESTATIONS PONCTUELLES

- Alerte sur les consommations en inflation auprès du service et du magasin en charge du produit
- Suivi périodique des consommations par la Direction logistique avec proposition de réajustement des dotations faite au service de soins

CONTRAT DE SERVICE

1.3 MISSIONS DE/DEES AU SERVICE NOM DU SERVICE DE SOINS

- Accueil de l'agent de logistique d'étage
- Contribution à l'intégration de l'agent de logistique d'étage
- Contrôle de l'ordre de rangement des articles (toute modification ne peut se faire qu'en concertation avec le service logistique en charge des produits)
- Maintien de l'ordre de rangement des articles (toute modification ne peut se faire qu'en concertation avec le service logistique en charge des produits)
- Information auprès de l'agent, logistique d'étage des hausses ou baisses d'activités importantes prévues (fermeture de lits, épiphyes hivernales,)
- Demande de la prise en charge d'une nouvelle référence produit ou prestation

1.4 MODALITES DE MISE EN PLACE ENTRE LE CADRE DU SECTEUR DE SOINS ET L'AGENT LOGISTIQUE D'ETAGE

En préalable au démarrage de la prestation, les points suivants seront évoqués :

- Inventaire du stock existant dans le service
- Détermination des dotations initiales (en fonction du système de réapprovisionnement utilisé)
- Aménagement des réserves de façon rationnelle
- Présentation des locaux et organisation du service de soins
- A compléter

1.5 MODALITES DE FONCTIONNEMENT COURANT

- Définition les éléments d'organisation du temps de travail
- Présenter la fiche de poste détaillée de l'agent logistique
- Le réapprovisionnement des produits est programmé :

Pour les produits du magasin général :

Le de chaque semaine. Si ce jour est férié, il sera effectué le jour ouvrable précédent.

La livraison sera effectuée entre et

Pour les produits de santé :

Le de chaque semaine. Si ce jour est férié, il sera effectué le jour ouvrable précédent.

La livraison sera effectuée entre et

Pour les produits de laboratoire :

Le de chaque semaine. Si ce jour est férié, il sera effectué le jour ouvrable précédent.

La livraison sera effectuée entre et

Pour les produits XXXXX

Le de chaque semaine. Si ce jour est férié, il sera effectué le jour ouvrable précédent.

La livraison sera effectuée entre et

Logo établissement	CONTRAT DE SERVICE		Date de création	Date de révision
			Codification	Page : 4/9

- En cas de demande de prise en charge d'une nouvelle référence produit, cette dernière fera l'objet d'une demande préalable de mise en stock au moyen du formulaire de « variation de dotation ou d'intégration de nouvelle référence gérée », référence xxx/xxx/xxx. Un délai indiquant la durée sera nécessaire avant l'intégration au stock faisant l'objet d'une procédure de référencement.

I.6 LES RECLAMATIONS

Une fiche de réclamation permet au service client ainsi qu'au nom du service logistique, de signaler tout dysfonctionnement constaté ne correspondant pas au contrat de service.

Le secteur destinataire de la réclamation s'engage à répondre à la fiche envoyée par l'expéditeur.

- Les réclamations seront établies à l'aide de la fiche de réclamation référence xxx/xxx/x

I.7 PRODUITS CONCERNES PAR LE REAPPROVISIONNEMENT (DOTATION, COMPLEMENTATION, PLEIN-VIDE)

- Une liste type définie les produits et les quantités pris en compte (les dotations seront arrondies au conditionnement)

I.8 PRODUITS NON CONCERNES PAR LA COMPLEMENTATION

- L'approvisionnement des produits à faible rotation, qui ne sont pas intégrés, il sera demandé par le secteur de soins à partir d'une liste établie (Demande de Réserve de Stock - DRS) à faire parvenir au nom du service logistique.
La DRS est à préparer sur l'outil métier et préciser les dates de réalisation et de livraison. (Cette action peut être relâchée par l'agent logistique d'étage)

II OBLIGATIONS DES PARTIES

II.1 ENGAGEMENT DU SERVICE LOGISTIQUE

Le service logistique s'engage :

- A approvisionner régulièrement le secteur de soins en articles gérés en système de réapprovisionnement (complètement ou plein-vidé).
- A informer le secteur de soins en cas de pénurie
- A informer le secteur de soins en cas d'anomalies ou dysfonctionnements de matériels
- A cadrer les responsabilités et les engagements de chacun pour les demandes non planifiées (urgences...) pour les produits de santé et pharmaceutiques

Logo établissement	CONTRAT DE SERVICE		Date de création	Date de révision
			Codification	Page : 5/9

II.2 ENGAGEMENT DU SECTEUR DE SOINS

Le nom du service de soins s'engage

- A ne pas changer l'ordre de rangement des produits sans concertation avec le service logistique
- A prélever les produits dans la réserve **par conditionnement et non par unité en respectant l'ordonnement des produits (FFO).**
- A garder la réserve propre et rangée
- A prévenir service logistique d'une augmentation ou d'une baisse importante de l'activité au moyen de la demande de variation de dotation ou d'intégration de nouvelle référence gérée référence xxx/xxx/x.

III SUIVI DU CONTRAT

Des indicateurs de qualité de la prestation et de performance seront communiqués périodiquement (mensuellement, trimestriellement).

- Taux de service
- Nombre de FEI (fiche d'événement indésirable)
- Taux de rupture
- Satisfaction des soignants
- Evolution financière des consommations
- Taux de demandes urgentes

Définir les modalités de mise en œuvre des indicateurs

Une revue de ce contrat doit être établie tous les 6 mois. Cette revue intégrera :

- un suivi financier des consommations du service/plaie
- un suivi des indicateurs du contrat
- le recensement de la satisfaction du service et des actions d'amélioration seront discutées

Des actions d'améliorations pourront être proposées afin d'améliorer la qualité de service.

IV VALIDATION DU CONTRAT

Noms et signatures des cadres du secteur de soins de Fait le

Nom :

Nom :

Noms et signatures des cadres et référents du service logistique

Nom :

Nom :

Logo établissement	CONTRAT DE SERVICE		Date de création	Date de révision
			Codification	Page : 09
Logo établissement	CONTRAT DE SERVICE		Date de création	Date de révision
			Codification	Page : 79

ANNEXE 1 – Exemple d'activités logistiques	
Activités logistiques	Actions
Gestion de repas Prise de commandes repas Réception et contrôle du chariot repas Préparation des plateaux Remise en température des plateaux Distribution des plateaux Remassage des plateaux Réalisation de la vaisselle Nettoyage des plateaux Remise à disposition de la vaisselle Nettoyage de la vaisselle Mise à disposition de l'eau Réception et contrôle du retour du chariot Réalisation de la commande auprès de la lingerie Réception et rangement du linge dans le service Préparation du linge de table Préparation des sacs à linge Entretien des sacs à linge Entretien du linge réservoir Gestion du linge du personnel dans les vestiaires Préparation du matériel	Réception et rangement des commandes Préparation et conditionnement des tubes Edition des bons d'examen Remise à disposition des résultats Réception et classement des résultats Réalisation de la demande d'intervention Réception et rangement des matériels Acheminement du matériel pour entretien/ réparation Contrôle suite à retour du matériel réparé Réalisation de la demande de réapprovisionnement auprès des magasins
Gestion du linge Réalisation de la commande auprès de la lingerie Réception et rangement du linge dans le service Préparation du linge de table Préparation des sacs à linge Entretien des sacs à linge Entretien du linge réservoir Gestion du linge du personnel dans les vestiaires Préparation du matériel	Réception / contrôle et rangement dans la réserve Préparation des chariots Elimination des conditionnements Réalisation des commandes d'achats pour les produits généraux (validation bureau de achats) Cuisine Archives EFS (produits sanguins labiles) Lieu de stockage des déchets Stérilisation Pharmacie Bloc opératoire Services techniques Services administratifs Service transport Lingerie Magasin Laboratoire Secréariat Radiologie Bureau des entrées/admissions Autre service de soins
Entretien des locaux Entretien quotidien des chambres Entretien des chambres fin de séjour Entretien des parties communes Entretien et rangement du matériel Déplacement de mobilier	Comptage des stocks pour réalisation de la demande de réappro ou de la commande d'achat Réception / contrôle et rangement dans la réserve Préparation des chariots Elimination des conditionnements Réalisation des commandes d'achats pour les produits généraux (validation bureau de achats) Cuisine Archives EFS (produits sanguins labiles) Lieu de stockage des déchets Stérilisation Pharmacie Bloc opératoire Services techniques Services administratifs Service transport Lingerie Magasin Laboratoire Secréariat Radiologie Bureau des entrées/admissions Autre service de soins
Gestion des déchets FERMETURE des bacs et acheminement des déchets en zone centrale de collecte	Déplacements hors unité de soins vers ->
Stérilisation/hygiène Rangement du matériel stérile Pré-stérilisation du matériel Préparation de la décontamination terminale Rangement et nettoyage de réfrigérateur (salle de soins) Réalisation de la demande de réapprovisionnement DM Réception et rangement (déconditionnement) - DM Contrôle des préremptions, inventaires - DM Réalisation des commandes d'achats pour les Dispositifs médicaux auprès des fournisseurs (hors stock) - DM	
Pharmacie Activités sous responsabilités pharmaceutiques => Profil Préparateur en pharmacie	
Approvisionnement en médicaments et en stupéfiants Préparation journalière des médicaments Contrôle de l'armoire (stock, préremption) Rangement	

Annexe 22 : tableau récapitulatif de la gouvernance du projet proposée

Chef de projet	Directeur en charge de l'EPMS « La forêt » ou son représentant
Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur en charge de l'EPMS « La forêt » ou son représentant • Directeur en charge des ressources techniques (ST) ou son représentant • Directeur en charge des ressources humaines (RH) ou son représentant • Directeur en charge des systèmes d'information (SI) ou son représentant • Directeur en charge des ressources financières (RF) ou son représentant • Cadre de l'EHPAD ou son représentant • Cadre de l'EANM ou son représentant
Groupes de travail thématiques	<ul style="list-style-type: none"> • GT1 : Aménagement et équipement • GT2 : Ressources humaines • GT3 : Approvisionnement et dotations • GT4 : Solution numérique • GT5 : Communication

Annexe 23 : proposition de méthodologie pour réaliser le diagnostic et la cartographie des espaces de stockage

Auteur : Lucile Barbier

Objectifs :

- Établir une photographie des réserves et espaces logistiques,
- Identifier les problématiques.

Déroulé : suivre la check-list ci-après

NB : Un plan détaillé des locaux à cartographier doit être fourni aux équipes

Check-list : cartographie des réserves et des espaces logistiques
--

Equipe	Affectation
<input type="checkbox"/> XXX	A
<input type="checkbox"/> XXX	B
<input type="checkbox"/> XXX	C
<input type="checkbox"/> XXX	D

- Indiquer sur le plan, pour chaque espace logistique (dépôt linge sale, salle de nettoyage des urinoirs, local ménage...) identifié, sa désignation (à l'aide éventuelle de flèches)
- Indiquer sur le plan, pour chaque pièce accueillant une réserve ou espace de stockage identifié (qui concerne prioritairement les articles détaillés ci-après), **un code de pièce** composé des abréviations de la localisation + un numéro :
 - EHPAD – A : EA1, EA2, EA3...
 - EHPAD - B : EB1, EB2, EB3...
 - FDV - C : FC1, FC2, FC3...
 - FDV - D: FD1, FD2, FD3...
- Prendre une ou plusieurs photos représentatives de chaque réserve ou espace de stockage (bien se rappeler du code auquel il correspond) ; les envoyer avec le code à XXX
- Compléter **le tableau d'information ci-après par code de pièce**, dont les codes des articles stockés dans les espaces de stockage/réserves :

Signe	Désignation	Signe	Désignation
○	Produits d'entretien Exemples : sacs poubelles, lavettes, bidons de produit	<input type="checkbox"/>	Fournitures administratives
<input type="checkbox"/>	Épicerie sèche Exemple : gâteaux, pâtes de fruits...	⌘	Produits d'hygiène et hôtelier Exemple : gel douche, papier toilette, essuie-main...
⊕	Boisson	✕	Fournitures médicales
☾	Protections	⊗	Chariot / matériel de ménage
◇	Produits diététiques	*	Divers / autres : à préciser Exemple : vêtements résident, matériel de décoration...
Δ	Linge plat propre		

Vous pouvez éventuellement ajouter un signe + ou – après le signe s'il y a particulièrement peu de stock ou vraiment beaucoup.

Equipe	Affectation

Code de la pièce	Article(s) stocké(s)	Autre fonction remplie par la pièce	Signalétique présente ?	Type de rangement et problèmes identifiés associés	Ecart à la norme / risques identifiés
Exemple : EB01	Exemple : ○ - ; ☉ + ; Δ	Exemple : salle de bain, salon esthétique, salle d'activités, office ...	Exemple : plaque indiquant « réserve »	Exemple : Etagères en bois fixés au murs et 2 rolls de blanchisserie ; Etat de dégradation avancée des étagères en bois (à changer) et nombre insuffisant de rangements.	Exemple : absence de bacs de rétention, mélange propre/sale

Annexe 24 : proposition de trame pour réaliser le diagnostic et la cartographie des flux

Auteure : Lucile Barbier ; inspiré par les principes du « Lean management »

Idée : L'EPMS a besoin ... Cartographie du flux : Équipe :	Version : flux actuel / flux amélioré	Ce qui déclenche l'idée	Utilisateur final
Comment ? Où est ce qui déclenche l'action ? Quelle information ? Quel support ? Quel moyen ? Quel matériel ?			
Lieu + à reporter sur la carte			
Acteurs Qui Rôle			
Temps Durée Fréquence Moment			
Tensions, dysfonctionnements, facteurs contraignants...			
Remarques			

Annexe 25 : point de vigilance concernant la révision des articles disponibles en stock

Pour Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022), il est nécessaire d'être vigilant à la modification ou à la réduction des références de produits disponibles en stock car elle peut impliquer des modifications de pratiques des professionnels et engendrer des risques. Le récent nouveau marché de protection à l'EPMS en est un bel exemple : la modification des références à engendrer des conséquences en cascade décrite par les professionnels : pertes de temps, insatisfaction des agents et des usager, gaspillages ou encore augmentation du montant des achats de protections (+80%).

Annexe 26 : éléments d'information concernant l'arbitrage des modes de réapprovisionnement par article

Tout au long du mémoire, il les processus d'achat-approvisionnement et de gestion des stocks sont intrinsèquement liés. Pour Eckerlein et Sampiere-Teissier (2022), « la logistique d'approvisionnement correspond à l'ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition dans des délais souhaités par l'hôpital des références et quantités voulues (...) dans les meilleures conditions de coût ». Dans le cadre de la mise en place du projet de logistique d'étage, il convient de définir les modes de réapprovisionnement adéquats en fonction des articles composant les stocks.

La question de l'approvisionnement⁴⁰ s'applique à 2 niveaux à l'EPMS « La forêt » :

- au niveau des réserves ou stocks tampons dans les unités
- au niveau du stock principal.

Selon une méthode proposée par les mêmes auteurs, il conviendrait d'étudier, article par article et unité par unité :

- Les consommations prévisionnelles en fonction du profil et du nombre d'usagers.
- La fréquence de prélèvement habituel sur le stock : fixe ou variable
- La quantité de produits prélever habituellement sur le stock : fixe ou variable.

En fonction des résultats, un mode de réapprovisionnement sera arrêté :

- « Plein vide » ou « Kanban » pour les articles faisant l'objet habituellement de prélèvement à fréquence variable et en quantité fixe. Il s'agit par exemple typiquement des dispositifs médicaux, tels qu'une sonde urinaire, prélevée le plus souvent à l'unité et à des fréquences variables. L'Anap (2023) met également en avant les bénéfices de cette méthode d'approvisionnement.
- Par level ou complémentation pour les articles faisant l'objet habituellement de prélèvement à fréquence fixe et en quantité variable.

Cet arbitrage pourra prendre en compte d'autres facteurs comme la nature des produits en volume et en valeur ou les configurations architectural des réserves pour adapter au mieux le mode de réapprovisionnement.

⁴⁰ Cf annexe 9 : éléments d'explication concernant l'approvisionnement

Directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social

Promotion 2023-2024

Des impacts de la gestion des stocks sur la performance d'un établissement de santé à une solution d'organisation en « logistique d'étage »

PARTENARIAT UNIVERSITAIRE : EHESP - Rennes

Résumé :

La vision d'une réserve désordonnée dans un établissement de santé n'est pas rare. La gestion des stocks est une préoccupation au cœur de la chaîne logistique et est liée à au processus d'achat-approvisionnement des organisations. Alors que pour fonctionner, les établissements de santé ont besoin des stocker divers articles, la logistique et la gestion des stocks y occupent une place hétérogène d'un point de vue organisationnel et stratégique.

Un mode d'organisation en plein essor se démarque : la « logistique d'étage ». Elle vise à professionnaliser la fonction, permettant de libérer les soignants et les accompagnants de certaines missions logistiques, dont la gestion des stocks.

A l'établissement médico-social (EPMS) « La forêt », la gestion des stocks est désorganisée et floue : de multiples acteurs interviennent dans un cadre informel. L'EPMS évolue dans un contexte contraint marqué par un déficit de performance. A travers l'étude du cas de l'EPMS « La forêt », quels peuvent être les impacts de la gestion des stocks sur la performance d'un établissement de santé ?

Le présent mémoire met en lumière un panorama des impacts potentiels de la gestion des stocks sur la performance d'un établissement de santé et s'intéresse aux gains de performance offerts par une organisation en logistique d'étage. Finalement, il propose une conduite à tenir pour qu'un directeur arbitre en faveur ou non d'un tel projet.

Ce travail a été conduit à partir d'une étude qualitative, impliquant un recueil documentaire et des entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels et d'usagers, et quantitative, à partir de données comptables et financières.

Mots clés :

D3S ; ESSMS ; EHPAD ; EANM ; médico-social ; gestion des stocks ; logistique ; logistique d'étage ; supply chain ; logistique de soin ; entreposage ; performance ; ressources matérielles ; achat ; approvisionnement

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.